

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

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

PAR  
ANIS EZZINE

LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE L'INTERNATIONALISATION  
DES PME TUNISIENNES ET QUÉBÉCOISES DANS LE SECTEUR  
DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES :  
UNE ÉTUDE COMPARATIVE

DÉCEMBRE 2000

5841

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## SOMMAIRE

Face à un environnement caractérisé par une dynamique concurrentielle internationalisée, une turbulence et une complexité croissantes, le développement des PME est affecté de plusieurs façons. En effet, la mondialisation ouvre à certaines d'entre elles de nouvelles perspectives d'expansion et de croissance, mais pose au plus grand nombre de nouveaux défis de compétitivité et de nouvelles menaces.

L'internationalisation des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, suit généralement un processus graduel. En effet, en fonction de leurs ressources internes et externes et de leur expérience sur les marchés internationaux, les entreprises élaborent et développent des stratégies d'internationalisation de plus en plus sophistiquées et complexes. Cette évolution progressive implique donc un apprentissage organisationnel de la maîtrise et de l'exploitation des marchés étrangers.

La présente recherche vise à dégager et à comparer les spécificités du processus d'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises dans le secteur des industries agroalimentaires. Il s'agira ensuite de déterminer les profils d'apprentissage des deux groupes et les facteurs qui influencent la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, M. Samir Blili qui, par la qualité de son encadrement, a su éclairer ma lanterne tout au long de la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à M. Yvon Bigras et M. Benoît Mario Papillon pour avoir accepté d'être membres du jury.

J'ai aussi grandement apprécié l'assistance de M. Slim Tlatli, directeur du Bureau de Mise à Niveau à Tunis concernant l'apport informationnel considérable dont j'ai pu bénéficier.

Finalement, je désire témoigner ma reconnaissance à mon épouse adorée Sawsen et à mes chers parents pour leur soutien inestimable et leurs précieux encouragements durant mes études.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VIII
<b>CHAPITRE I : INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMATIQUE MANAGERIALE.....	4
1.2. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	8
1.3. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	9
1.4. OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	9
4.2 QUESTIONS DE RECHERCHE .....	10
<b>CHAPITRE II : L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE .....</b>	<b>11</b>
2.1. L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE MONDIALE .....	11
2.2. LES RELATIONS COMMERCIALES TUNISO-CANADIENNES .....	13
2.3. LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES EN TUNISIE.....	14
2.4. LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES AU QUÉBEC.....	17
<b>CHAPITRE III : L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES .....</b>	<b>21</b>
3.1. LES THÉORIES EXPLICATIVES DE L'INTERNATIONALISATION .....	21
3.1.1. Les barrières protectionnistes .....	21
3.1.2. L'importance des coûts .....	22
3.1.3. La théorie du cycle de vie international du produit .....	22
3.1.4. La théorie éclectique .....	24
3.1.5. L'avantage concurrentiel .....	24
3.1.6. L'économie des coûts de transaction .....	25
3.2. LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES .....	28
3.2.1. L'exportation intégrée .....	30
3.2.2. L'exportation sous-traitée .....	35
3.2.3. L'exportation groupée .....	39
3.2.4. Les formes hybrides .....	41
3.3. LES STRATÉGIES DE MARKETING INTERNATIONAL .....	45
3.3.1. Le concept de marketing mix.....	45
3.3.2. Le marketing mix dans un contexte international.....	46
3.4. L'INTERNATIONALISATION COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE .....	51
3.4.1. LES STADES D'INTERNATIONALISATION .....	53
3.4.2. Limites du modèle d'apprentissage .....	65
3.5. LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION SELON LE MODE D'ORGANISATION .....	68
3.5.1. Classification de Bartlett et Ghoshal (199) .....	69
3.5.2. Classification de Heenan et Perlmutter (1979) .....	74
3.6. L'INTERNATIONALISATION DES PME .....	78

3.7. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL .....	83
3.7.1. Typologie des recherches sur l'apprentissage organisationnel .....	84
3.7.2. Différences entre l'apprentissage individuel et organisationnel .....	87
<b>CHAPITRE IV : LE CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>90</b>
4.1. LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL .....	90
4.1.1. L'entreprise creuse .....	90
4.1.2. Les niveaux d'apprentissage organisationnel.....	94
<i>4.1.2.1. L'apprentissage en simple boucle</i> .....	94
<i>4.1.2.2. L'apprentissage en double boucle</i> .....	95
<i>4.1.2.3. L'apprentissage collectif ou par réflexion sociale</i> .....	98
4.1.3. Les stratégies d'internationalisation .....	99
4.2. LE CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE .....	101
<b>CHAPITRE V : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>105</b>
5.1. Identification des informations pertinentes .....	105
5.2. Identification des sources d'informations .....	107
5.3 Choix du type d'étude.....	108
5.4. Choix des instruments de mesure .....	109
5.5. Processus d'échantillonnage .....	109
5.5.1. Définition de la population .....	110
5.5.2. Cadre d'échantillonnage .....	111
5.5.3. Unité d'échantillonnage.....	111
5.5.4. Méthode d'échantillonnage.....	112
5.5.5. Taille de l'échantillon.....	112
5.6. Collecte des données .....	112
5.7. Traitement des données.....	113
<b>CHAPITRE VI : ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>114</b>
6.1. ANALYSE DESCRIPTIVE .....	114
6.1.1. Caractéristiques générales des entreprises .....	114
6.1.2. La concurrence .....	121
6.1.3. Les partenaires extérieurs .....	124
6.2. MESURES ET INDICATEURS DE L'INTERNATIONALISATION .....	127
6.2.1. L'étendue géographique des activités.....	127
6.2.2. La nature des prestations .....	130
6.2.3. L'évolution des taux d'importation et d'exportation .....	131
6.2.4. Perception subjective de l'internationalisation .....	134
6.2.5. Évolution des motivations à s'internationaliser .....	135
6.2.6. L'organisation des activités d'internationalisation .....	137
6.2.7. Profil du principal responsable des activités internationales .....	139
6.2.8. Les stratégies d'internationalisation .....	140
6.2.9. Le processus d'internationalisation .....	142
6.2.10. Les perspectives de développement international .....	145
6.3. LES FACTEURS INFLUENÇANT L'INTERNATIONALISATION .....	146
6.3.1. Impact des facteurs internes sur l'internationalisation .....	146
6.3.2. Impact des facteurs externes sur l'internationalisation .....	149
6.4. LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE L'INTERNATIONALISATION .....	152
6.4.1. les niveaux d'apprentissage .....	152
6.4.2. Le processus d'apprentissage .....	154
6.5. ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES .....	156

6.5.1. Corrélation entre les caractéristiques des entreprises et les mesures de sophistication de l'internationalisation .....	158
6.5.1.1. <i>L'étendue géographique des activités</i> .....	159
6.5.1.2. <i>L'ampleur des exportations</i> .....	160
6.5.1.3. <i>Le nombre d'étapes du processus d'internationalisation</i> .....	161
6.5.2. Corrélation entre les caractéristiques des entreprises, les indicateurs d'internationalisation et la sophistication des stratégies internationalisation .....	161
<b>CHAPITRE VII : CONCLUSION.....</b>	<b>165</b>
7.1. Apports et retombées de la recherche .....	165
7.2. Limites de la recherche .....	166
7.3. Avenues de recherches futures .....	166
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>168</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Problématique managériale .....	7
Tableau 2.1. : Exportations agroalimentaires mondiales par zones d'échanges.....	12
Tableau 2.2. : Composition des exportations agroalimentaires.....	13
Tableau 2.3. Répartition des entreprises de 10 employés et plus par activité et par régime ..	15
Tableau 3.1. Les différentes formes de présence à l'étranger .....	30
Tableau 3.2. Nature et modes du développement international.....	59
Tableau 3.3. Synthèse des travaux sur les stades d'internationalisation ..	64
Tableau 3.4. Classification de Bartlett et Ghoshal (1991) des stratégies d'internationalisation.....	73
Tableau 3.5. Classification de Heenan et Perlmutter (1979) des stratégies d'internationalisation.....	77
Tableau 3.6. Les étapes d'internationalisation des PME (OCDE, 1996).....	79
Tableau 3.7. Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel .....	85
Tableau 5.1. Identification des informations pertinentes.....	108
Tableau 6.1. Répartition des entreprises selon l'âge .....	114
Tableau 6.2. Répartition des entreprises selon le nombre d'employés.....	116
Tableau 6.3. Part d'emplois à l'étranger par rapport aux emplois dans le pays d'origine.....	117
Tableau 6.4. Répartition des entreprises selon le nombre de pays de production.....	117
Tableau 6.5. Répartition des entreprises selon le nombre de pays d'adaptation des produits...	118
Tableau 6.6. Répartition des entreprises selon le nombre de pays de distribution.....	119
Tableau 6.7. Répartition des entreprises selon le nombre de produits fabriqués.....	120
Tableau 6.8. Répartition des entreprises selon la structure de contrôle .....	121
Tableau 6.9. Indice de sophistication géographique .....	122
Tableau 6.10. Étendue géographique des activités des concurrents nationaux .....	123
Tableau 6.11. Étendue géographique des activités des concurrents étrangers .....	124
Tableau 6.12. Localisation des partenaires extérieurs .....	125
Tableau 6.13. Types de coopération avec les partenaires extérieurs .....	126
Tableau 6.14. Étendue géographique des activités.....	127
Tableau 6.15. Différence entre l'étendue géographique des entreprises et celle de leurs concurrents nationaux .....	128
Tableau 6.16. Différence entre l'étendue géographique des entreprises et celle de leurs concurrents étrangers.....	129
Tableau 6.17. Nature des prestations des entreprises .....	130

Tableau 6.18. Répartition des entreprises selon la part des importations au total des chats...	131
Tableau 6.19. Répartition des entreprises selon la part des exportations au chiffre d'affaire...	132
Tableau 6.20. Répartition des entreprises selon le solde net de leurs échanges.....	133
Tableau 6.21. Évolution des motivations à s'internationaliser.....	136
Tableau 6.22. Organisation des activités d'internationalisatio.....	138
Tableau 6.23. Profil du principal responsable des activités internationales.....	139
Tableau 6.24. Le processus d'internationalisation.....	143
Tableau 6.25. Les perspectives de développement International.....	145
Tableau 6.26. Impact des facteurs internes sur l'internationalisation.....	147
Tableau 6.27. Impact des facteurs externes sur l'internationalisation.....	151
Tableau 6.28. Les niveaux d'apprentissage de l'internationalisation.....	152
Tableau 6.29. Le processus d'apprentissage de l'internationalisation.....	154
Tableau 6.30. Indice de sophistication des stratégies d'internationalisation.....	157
Tableau 6.31. Corrélation entre les caractéristiques des entreprises et la sophistication de l'internationalisation.....	159
Tableau 6.32. Corrélation entre les déterminants internes, externes et d'internationalisation et la sophistication des stratégies internationales.....	164

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1. Répartition des exportations tunisiennes de produits agroalimentaires .....	16
Figure 2.2. Répartition des exportations tunisiennes par pays .....	16
Figure 2.3. Répartition des importations tunisiennes de produits agroalimentaires .....	17
Figure 2.4. Répartition des exportations québécoises de produits alimentaires .....	19
Figure 2.5. Répartition des importations québécoises de produits alimentaires .....	20
Figure 3.1. Le cycle de vie international du produit.....	23
Figure 3.2. Les quatre P du marketing mix.....	46
Figure 3.3. Les stratégies internationales de produits et de communication.....	48
Figure 3.4. Circuit de distribution en marketing international.....	51
Figure 3.5. Les étapes d'internationalisation selon le taux d'exportation.....	61
Figure 3.6. Processus d'internationalisation selon Welch et Luostarinen (1988).....	67
Tableau 3.7. Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel.....	85
Figure 3.8. Pont entre l'apprentissage individuel et organisationnel.....	89
Figure 4.1. Modèles d'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978).....	97
Figure 4.2. Les niveaux d'apprentissage organisationnel.....	99
Figure 4.3. Cadre conceptuel spécifique.....	104
Figure 5.1. Méthode d'échantillonnage.....	110
Figure 6.1. Répartition des entreprises selon l'âge.....	115
Figure 6.2. Perception subjective de l'internationalisation.....	135
Figure 6.3. Les stratégies d'internationalisation.....	140

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

Depuis le début des années 90, on assiste à une véritable mutation de la conjoncture économique mondiale. En effet, la globalisation de l'économie s'est traduite par une croissance des échanges internationaux suite à l'application plus sévère et à l'élargissement des accords du GATT, à la création et au renforcement des marchés communs ou de zones de libre échange et à la multiplication des investissements étrangers directs entre les entreprises de plusieurs pays. De plus, cette mondialisation des marchés s'explique par la montée en puissance de nouveaux concurrents, notamment certains pays en voie de développement et surtout les pays du sud-est asiatique, par la réduction des coûts de l'information et la disparition progressive des barrières douanières (Julien, 1993). Ainsi, les marchés mondiaux se trouvent de plus en plus inter-reliés et les économies deviennent interdépendantes.

Face à cet environnement caractérisé par une dynamique concurrentielle internationalisée, une turbulence et une complexité croissantes, les entreprises doivent répondre avec efficacité et efficience à ces pressions par des stratégies de réduction de coûts, d'amélioration continue et d'innovation systématique (Hamel et Prahalad, 1995). Les ressources naturelles et les infrastructures, qui constituaient les avantages compétitifs relativement permanents des nations, semblent perdre leur rôle moteur dans l'économie

en faveur de l'information, de la connaissance et de l'innovation qui constituent des avantages comparatifs beaucoup plus aléatoires (Ferrand et Paquet, 1994).

Pour ce faire, les organisations de nos économies doivent impérativement se modifier et s'ajuster constamment pour relever les défis de la compétitivité. En effet, on constate de plus en plus que la base fondamentale de cette nouvelle compétitivité réside dans la maîtrise et le développement du savoir et des savoir-faire. On évolue de la notion de «capital based companies» à celle de «knowledge based companies» (Drucker, 1996). Ainsi, pour être performantes, nos organisations doivent apprendre à apprendre. Pour survivre, une organisation, comme une personne, doit être en mesure d'apprendre au moins aussi vite que va le changement dans l'environnement qui l'entoure (Revans, 1982).

L'apprentissage organisationnel est devenu, pour les organisations des années 90, un paradigme fondamental. Le nouveau cadre économique mondial amène les organisations à procéder autrement pour satisfaire les exigences de flexibilité, de compétitivité, de créativité et de maîtrise du savoir. La principale source d'avantages compétitifs pour l'entreprise d'aujourd'hui est probablement sa capacité à apprendre. En effet, par l'apprentissage, les organisations s'adaptent aux contraintes de l'environnement, évitent la répétition d'erreurs passées et conservent un savoir-faire qu'elles pourraient éventuellement perdre. Ainsi, l'apprentissage organisationnel se résume «*à la création et au développement d'une intelligence collective au sein de l'organisation qui aura un impact positif sur les capacités concurrentielles de cette organisation apprenante*» (Dixon, 1993).

Dans ce contexte, la globalisation semble toutefois favoriser les grandes entreprises qui possèdent des ressources importantes pour s'adapter et s'ajuster à ce nouveau climat économique. Les multinationales paraissent donc avantageées et mieux armées que les PME puisque cette globalisation est liée en grande partie à l'extension et au renforcement de ces multinationales.

La mondialisation de l'économie affecte en effet le développement des PME de plusieurs façons. Elle ouvre à certaines de nouvelles perspectives d'expansion et de croissance, mais pose au plus grand nombre de nouveaux défis de compétitivité et de nouvelles menaces en provenance de l'étranger.

C'est dans cette perspective que la Tunisie, pays émergent dont le tissu économique est basé presque exclusivement sur des PME, s'est engagée, depuis 1986, dans un programme de libéralisation et d'ajustement structurel tendant à établir les mécanismes de marché, la liberté du commerce intérieur et extérieur et à encourager l'initiative privée. Ainsi, l'orientation vers une intégration progressive dans l'économie mondiale, avec l'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale de Commerce dès 1995 et plus récemment avec l'accord de libre échange conclu avec l'Union Européenne en 1996, est considéré comme irréversible. La Tunisie est en effet au commencement d'un processus qui la placera en 2007 dans une zone de libre-échange avec l'Union Européenne.

Ainsi, pour relever le défi ambitieux de la compétitivité, le gouvernement tunisien a mis en place un programme de mise à niveau qui comporte un ensemble d'actions

destinées à l'entreprise et à son environnement en vue de permettre au système productif de s'adapter aux exigences du nouveau contexte international.

Il en est de même pour les PME québécoises qui doivent relever le défi de la compétitivité à l'échelle mondiale. La mondialisation des marchés, l'Accord de Libre Échange Nord-Américain (ALÉNA) et les efforts de soutien de plus en plus croissants des gouvernements provinciaux et fédéraux représentent les nouvelles donnees avec lesquelles ces entreprises doivent composer pour améliorer leurs compétences internationales.

## **1.1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Dans le cadre de notre étude comparative sur l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises, il est possible d'identifier plusieurs acteurs qui interviennent dans ce contexte. Au niveau macro-économique, deux principaux acteurs sont concernés. D'une part, les organismes internationaux, à savoir la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), jouent un rôle primordial. En effet, ils mettent en œuvre des programmes favorisant la création et la croissance des PME et l'établissement de relations stables et productives avec des entreprises étrangères. D'autre part, étant donné qu'aussi bien le tissu économique tunisien que québécois sont basés en majorité sur des PME, et dans un souci de réduire le chômage et le déficit commercial, les gouvernements ont un rôle important à jouer pour aider les PME à relever le défi de la mondialisation. Par ailleurs, d'autres acteurs, tels que les institutions d'appui aux PME, les associations

professionnelles et patronales ainsi que les syndicats interviennent et jouent un rôle relativement secondaire mais considérable.

Au niveau micro-économique, plusieurs acteurs peuvent également intervenir dans l'internationalisation des PME à commencer par la PME elle-même, l'entrepreneur et les employés. À ceux là s'ajoutent les clients, les fournisseurs, et les consultants auxquels l'entreprise peut faire appel. Il est logique que l'objectif principal de l'entrepreneur est associé à l'objectif général de la firme puisqu'au niveau de la PME, l'entrepreneur constitue le principal, sinon le seul preneur de décision. Cet objectif est bien entendu la maximisation du profit et plus précisément l'assurance de la rentabilité sinon la viabilité de l'entreprise. Les employés recherchent quant à eux la satisfaction des besoins matériels, de sécurité et de performance. Pour ce qui est des clients et des fournisseurs, ces derniers ont pour objectif la maîtrise de la qualité et la réduction des coûts. Les consultants interviennent à titre de conseil pour aider la PME à mieux comprendre ses environnements interne et externe afin d'en saisir les opportunités et se prémunir des menaces.

Le tableau ci-dessous dresse la liste des principaux acteurs qui ont été identifiés. À chaque acteur sont associés les objectifs managériaux, les moyens utilisés ainsi que les niveaux d'incertitude liés à ces moyens. L'acteur retenu au niveau de ce travail est donc la PME qui est en interaction avec tous les intervenants qu'on a pu identifier.

L'objectif managérial que la PME essayera d'atteindre consiste donc à maximiser le processus de maîtrise des marchés internationaux. La maximisation peut être définie par la rapidité et l'intensité du processus d'internationalisation des marchés étrangers. Cet

objectif représente un grand défi pour la PME vue qu'elle est amenée à concurrencer, directement ou indirectement, un plus grand nombre d'entreprises.

Les PME doivent donc s'organiser et dégager les avantages compétitifs qui seront les facteurs clés de son succès. Pour ce faire, plusieurs moyens peuvent être utilisés pour réaliser leurs objectifs. Ces moyens présentent cependant certaines incertitudes plus ou moins élevées qu'on va tenter d'identifier. Tout d'abord, les PME doivent s'organiser en modernisant leur gestion et leurs processus de production. Toutefois, il faut nuancer cette option parce qu'un grand nombre de PME n'arrivent pas à franchir les premiers stades de développement. Les PME pourront aussi rechercher des partenariats et des alliances avec des firmes étrangères mais cette stratégie demande le partage de l'indépendance et les partenaires doivent être de même taille pour pouvoir traiter à armes égales. D'autre part, il est possible de faire une veille commerciale, concurrentielle et technologique organisée pour comprendre ce qui se passe sur les marchés internationaux et réagir rapidement au changement en établissant des réseaux de contrôle de l'information au niveau des affaires commerciales internationales. Cependant, les règles de concurrence changent rapidement et sont de moins en moins stables. De plus, la recherche de l'information est souvent inaccessible et coûteuse pour une PME. L'innovation constitue aussi un moyen pertinent pour réaliser des avantages compétitifs. La Recherche et Développement, la conception et le paiement de brevets pourraient aider les PME à innover. Néanmoins, la capacité à innover dépend de la compétence des employés et de l'entrepreneur en matière de créativité.

**Tableau 1.1. Problématique managériale**

<b>Acteurs principaux</b>	<b>Objectifs managériaux</b>	<b>Moyens</b>	<b>Incertitudes</b>
PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité</li> <li>- Maximiser le processus de maîtrise des marchés internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernisation de la gestion et des processus de production</li> <li>- Partenariats et alliances.</li> <li>- Veille commerciale, concurrentielle et technologique, contrôle de l'information</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité de développement</li> <li>- Perte de l'indépendance</li> <li>- Changement rapide et instabilité de l'environnement</li> <li>- Accessibilité de l'information</li> <li>- Créativité</li> </ul>
Consultants	Aider l'entrepreneur à définir ses besoins, à élargir et internationaliser ses activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic interne</li> <li>- Collecte d'informations</li> </ul>	Qualité du diagnostic
Gouvernements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuler la création d'emplois</li> <li>- Réduire le déficit commercial</li> <li>- Aider les PME à relever le défi de la mondialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à niveau des entreprises (investissement matériel, investissement immatériel, restructuration financière)</li> <li>- Mise à niveau de l'environnement (physique et matériel, institutionnel, financier et bancaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de manque de connaissance des capacités comportementales et organisationnelles des PME</li> <li>- Qualité des ressources offertes par l'environnement national</li> </ul>
Organismes internationaux (CNUCED et OMC)	Offrir aux PME les compétences, la formation, la technologie, les possibilités commerciales et l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection des dirigeants prometteurs</li> <li>- Organisation d'ateliers de formation</li> <li>- Fournir des bases de données sur les affaires commerciales internationales</li> <li>- Favoriser la collaboration entre les PME d'un pays et des entreprises étrangères</li> </ul>	

## 1.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'internationalisation des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, suit généralement un processus graduel. En effet, en fonction de leurs ressources internes et externes et de leur expérience sur les marchés internationaux, les entreprises élaborent et développent des stratégies d'internationalisation de plus en plus sophistiquées et complexes. Cette évolution progressive implique donc un apprentissage organisationnel.

L'étude de l'internationalisation comme processus d'apprentissage pourrait se restreindre aux grandes entreprises ou aux firmes multinationales. Cependant, la recherche aurait été moins intéressante et moins contraignante puisque les premières, de par l'importance de leur ossature financière et leur pouvoir, ont moins de défis à relever que les PME dans un contexte de mondialisation alors que les secondes sont, par définition, largement internationalisées. De plus, cette recherche représente une nouvelle piste pour les chercheurs puisque l'internationalisation des PME n'a pas, à notre connaissance, été abordée selon l'approche de l'apprentissage organisationnel.

À travers une constatation symptomatique d'une dynamique de l'internationalisation, nous allons essayer de vérifier si les PME tunisiennes et québécoises à vocation internationale sont apprenantes. Plus précisément, l'existence éventuelle de différents stades d'internationalisation soutiendra la thèse selon laquelle les PME tunisiennes et québécoises sont apprenantes du processus d'internationalisation.

Pour ce faire, une revue de la littérature sur l'internationalisation des entreprises en général et des PME en particulier nous permettra non seulement d'avoir une vue

d'ensemble mais aussi de nous éclairer sur les spécificités des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises et des PME, des différentes typologies ou classifications des entreprises internationalisées, des stades d'internationalisation et de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

L'analyse empirique permettra ensuite de dégager les spécificités et le développement de l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises dans le secteur des industries agroalimentaires, pour enfin comparer les niveaux d'apprentissage des deux groupes et déterminer les facteurs qui influencent la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation.

### **1.3. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

La problématique de recherche ainsi identifiée, nous pouvons énoncer les objectifs et les questions de recherche de la manière suivante :

#### **1.3.1. Objectifs de recherche**

- Identifier et comparer les différentes stratégies d'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises dans le secteur agroalimentaire.
- Déterminer et comparer les profils d'apprentissage des PME tunisiennes et québécoises internationalisées.
- Analyser les facteurs qui influencent la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation.

### **1.3.2. Questions de recherche**

- Quelles sont les stratégies d'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises dans le secteur des industries agroalimentaire ?
- Quelles sont les différences entre les stratégies d'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises ?
- Quels sont les profils d'apprentissage des PME tunisiennes et québécoises internationalisées ?
- Quelles sont les différences entre les profils d'apprentissage des PME tunisiennes et québécoises ?
- Analyser les facteurs qui influencent la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation pour les deux groupes étudiés ?

## CHAPITRE II

### L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

#### 2.1. L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE MONDIALE

Plusieurs analystes affirment qu'au cours du dernier siècle, l'expansion lente mais continue du commerce agroalimentaire mondial à été une cause importante du développement économique mondial (Néhmé, 1993; Saint-Louis, 1995). Des filières agroalimentaires très concurrentielles ont réussi à surgir et à s'internationaliser en dépit d'un passage de l'ensemble des pays à une politique protectionniste entourant graduellement leurs secteur agricole domestique d'une ceinture de sécurité.

Toutefois, l'environnement économique mondial se caractérise par l'émergence d'une industrie agroalimentaire globalisée mais de façon tripolaire, comprenant trois ensembles dominants, chacun avec une plaque tournante et des périphéries. Le premier pôle en importance est celui de l'Union Européenne se caractérisant par la Politique Agricole Commune (PAC) des pays de l'Europe de l'Ouest qui exercent en plus une attraction commerciale considérable sur leurs voisins de l'Est. Le second pôle comprend l'ensemble des Amériques avec une plaque tournante (les États-Unis), un traité (l'ALÉNA) et une périphérie qui s'organise peu à peu avec l'Amérique du Sud, les Caraïbes et le Pacifique. La troisième position est occupée par l'Asie qui a bousculé au

cours de trois dernières décennies des situations établies. Le continent entier semble accéder progressivement au développement en se basant sur l'économie de marché.

**TABLEAU 2.1. : Part des exportations agroalimentaires mondiales par zones polarisées d'échanges et classification par rang, 1992**

Régions	Part des exportations agro-alimentaires mondiales	Rang
Union Européenne	47%	1 <sup>er</sup>
Amérique du Nord	20%	2 <sup>ème</sup>
Asie	18%	3 <sup>ème</sup>
<b>Sous total</b>	<b>85%</b>	
Amérique Latine	8,3%	4 <sup>ème</sup>
Afrique et Moyen-Orient	4,3%	5 <sup>ème</sup>
Europe de l'Est	2,4%	6 <sup>ème</sup>
<b>Sous-total</b>	<b>15%</b>	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Source : Saint-Louis, R. (1995), Impact de la mondialisation sur l'agro-alimentaire : Perspective nord-américaine, Document de travail 22-95, Université du Québec à Montréal, Décembre 1995.

Si on compare le Canada et les États-Unis à l'Union Européenne en répartissant la composition de leurs paniers d'exportation de produits agricoles par grandes catégories de produits entre 1992 et 1994 (Tableau 2.2), on note une différence structurelle énorme entre la composition très nettement plus sophistiquée et à plus haute valeur ajoutée des exportations agroalimentaires de l'Union Européenne (67% des produits élaborés à haute valeur ajoutée). On remarque cependant une composition beaucoup plus «agricole» des exportations du Canada et des États-Unis (67% de produits bruts et intermédiaires) (Saint-Louis, 1995).

**Tableau 2.2. : Composition des exportations agroalimentaires par grandes catégories de produits<sup>1</sup>**

<b>Répartition des exportations de produits agricoles par grandes catégories de produits</b>	<b>CANADA</b>	<b>ÉTATS-UNIS</b>	<b>UNION EUROPÉENNE</b>
Produits bruts (VRAC)	37,9%	47%	9%
Produits de première transformation (intermédiaires)	36,7%	20%	24%
Produits élaborés à haute valeur ajoutée	25,4%	33%	67%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Saint-Louis, R. (1995), Impact de la mondialisation sur l'agro-alimentaire : Perspective nord-américaine, Document de travail 22-95, Université du Québec à Montréal, Décembre 1995.

## **2.2. LES RELATIONS COMMERCIALES TUNISO-CANADIENNES**

La quasi totalité des échanges commerciaux entre la Tunisie et le Canada se fait avec le Québec. Le volume des échanges entre les deux pays est modeste et en deçà des possibilités réelles offertes par les deux économies respectives<sup>2</sup>. Au titre de l'année 1999, les importations tunisiennes en provenance du Canada se sont situées à 66 millions de dinars, alors que les exportations ont été de l'ordre de 4,1 millions de dinars<sup>3</sup> contre 9,2 millions de dinars au cours de l'année 1998.

La gamme de produits échangés est peu diversifiée. La Tunisie importe le blé, le soufre, les machines, le papier, les pâtes chimiques et l'amiante, alors qu'elle exporte

<sup>1</sup> Canada (moyenne 1993-1994), États-Unis (1992) et Union Européenne (1992).

<sup>2</sup> Journal La Presse de Tunisie, édition Internet du 4 octobre 2000. <http://tunisie.com>

<sup>3</sup> Presque autant en dollars canadiens.

les produits alimentaires (principalement les produits de la mer, l'huile d'olive et les dattes), les minerais et les textiles.

### **2.3. LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES EN TUNISIE**

En Tunisie, le secteur agroalimentaire compte 639 entreprises employant 10 personnes et plus. Parmi elles, 67 produisent totalement pour l'exportation et 68 sont en partenariat dont 12 sont à capital étranger à 100%. La production du secteur a atteint la valeur de 4928 millions de dinars en 1999 contre 1504 millions de dinars en 1992, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 10%. Les entreprises employant 10 personnes et plus occupent 50700 personnes dont 8400 relèvent des entreprises totalement exportatrices<sup>4</sup>.

D'autre part, on observe depuis les dernières années l'intensification de la collaboration entre le Québec et la Tunisie dans les secteurs porteur et de haute technologie comme l'énergie, l'environnement, la santé, les télécommunications et l'ingénierie. Il est aussi à souligner que les secteurs des services, sur lesquels la Tunisie est entrain de miser tels que l'éducation, la santé, la formation et les services liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, peuvent être de bons vecteurs de coopération et de partenariats entre les deux pays.

---

<sup>4</sup> Journal la Presse Économique de Tunisie, Édition du 26 avril 2000.

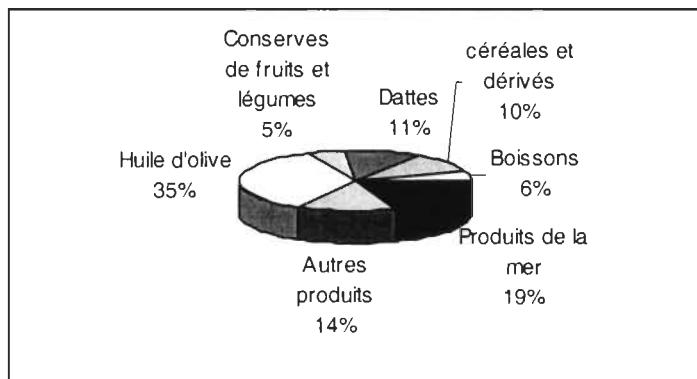
**Tableau 2.3. Répartition des entreprises tunisiennes de 10 employés et plus par activité et par régime<sup>5</sup>**

Activités	Totalement exportatrices	Autre que totalement exportatrices	Total
Industrie des huiles et corps gras	3	122	125
Industrie des fruits et légumes	1	47	48
Entreposage frigorifique	21	31	52
Industrie du poisson	31	18	49
Industrie des céréales et dérivés	4	243	247
Industrie des boissons	-	45	45
Industrie du lait et dérivés	-	32	32
Industrie du sucre et dérivés	3	28	31
Industrie des viandes	-	8	8
Autres industries alimentaires	5	44	49

Les investissements du secteur agroalimentaire ont progressé de manière continue sur la période 92 - 99. Ils sont passés de 100 millions de dinars en 1992 à 191 millions de dinars en 1999. Leur part dans les investissements manufacturiers représente 22% en moyenne sur la période 1992-1999. Le secteur agroalimentaire vient en deuxième position, en matière d'investissement, après le secteur des industries de textile et de l'habillement.

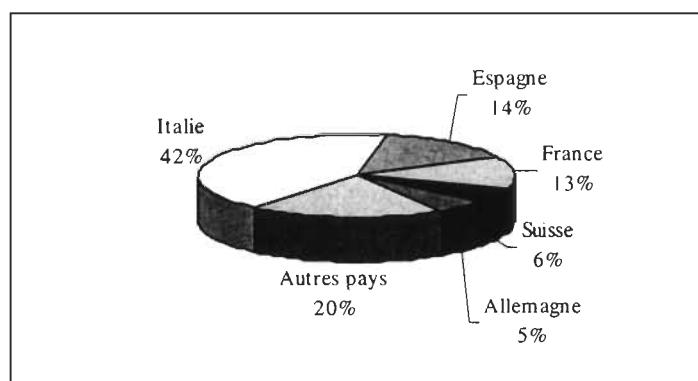
<sup>5</sup> Une même entreprise pouvant avoir plusieurs activités.

**Figure 2.1. Répartition des exportations tunisiennes des principaux produits agroalimentaires pour l'année 1999**



Les exportations du secteur agroalimentaire sont passées de 335 millions de dinars en 1992 à 609 millions de dinars en 1999. La part de l'huile d'olive<sup>6</sup> est de 35% et celle des produits de la mer 19%. Les exportations des dattes représentent 11%. L'Italie est le premier client de la Tunisie en produits agroalimentaires (42% du volume des exportations) suivie de l'Espagne (14%) et de la France (13%).

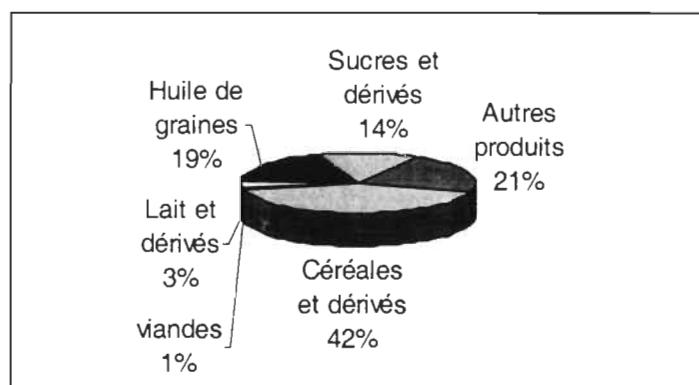
**Figure 2.2. Répartition des exportations tunisiennes par pays**



<sup>6</sup> La production moyenne en huile d'olive est estimée à 148 000 T/an (en 1999) faisant de la Tunisie l'un des leaders mondiaux dans ce secteur.

Les importations du secteur agroalimentaire totalisent 453 millions de dinars en 1999, contre 380 millions de dinars en 1992. Les céréales et dérivés, les huiles de graines et les sucres et dérivés représentent 75% des importations du pays en 1999. Les États-Unis et la France sont les deux premiers fournisseurs de la Tunisie en produits agroalimentaires (38% des importations), suivis du Royaume-Uni et de l'Espagne.

**Figure 2.3. Répartition des importations tunisiennes de produits agroalimentaires pour l'année 1999**



Une étude sur le développement du secteur agroalimentaire dans le cadre du partenariat Tunisie – Union Européenne, réalisée par l'Agence de Promotion des Investissements (API), a identifié un certains nombre de créneaux qui peuvent représenter des opportunités d'investissement importantes. Il s'agit du conditionnement de l'huile d'olive, les industries fruitières et légumières, conservation et surgélation des produits de la mer, les plats cuisinés, les industries liées aux céréales (pâtes, semoulerie, biscuiteries, etc.), confiserie, crème glacée, fromage, abattoirs modernes et unités de transformation de viandes rouges, etc.

## 2.4. LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES AU QUÉBEC

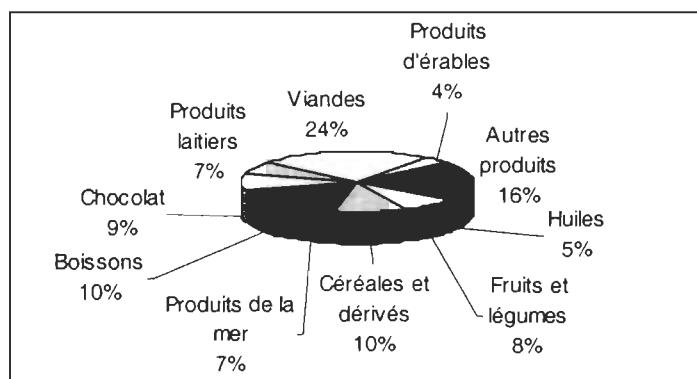
L'industrie agroalimentaire occupe une place stratégique dans l'économie québécoise. Elle contribue pour près de 9% au Produit Intérieur Brut (PIB) du Québec et a réalisé en 1999 des investissements de plus de un milliard de dollars. Elle compte plus de 60 000 entreprises ayant un chiffre d'affaire de 5,2 milliards de dollar en agriculture, de 13,7 milliards de dollars en transformation et de 19,3 milliards de dollars dans le commerce au détail et la restauration.

Sur le plan de l'emploi, l'industrie agroalimentaire embauche quelque 400 000 personnes, ce qui représente plus d'un emploi sur neuf au Québec. Au moins 10% de l'emploi régional lui est attribuable dans 13 des 17 régions administratives du Québec. L'agriculture est responsable des deux tiers des emplois du secteur primaire. La transformation des aliments et boissons est le premier employeur parmi les 20 secteurs manufacturiers du Québec. Depuis, 1992, la croissance de l'emploi de l'industrie a été supérieure à celle observée pour l'ensemble du Québec.

La transformation des aliments occupe le premier rang en termes de valeur de livraisons et le second pour l'emploi, parmi les 20 secteurs manufacturiers du Québec. Les produits agroalimentaires du Québec sont principalement écoulés sur le marché intérieur, malgré que plus de 16 000 emplois dans la transformation alimentaire dépendent directement des ventes à l'extérieur du Québec (à l'échelle internationale et inter-provinciale).

La valeur des recettes à l'exportation des produits alimentaires du Québec s'est élevée à 2,66 milliards de dollars en 1999. La province a compté pour 10,4 % des ventes canadiennes de denrées alimentaires dans le monde (Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation du Québec, direction des politiques commerciales et intergouvernementales, 2000)<sup>7</sup>. La viande a été le principal produit expédié sur les marchés étrangers avec 24% des recettes totales du Québec à l'exportation (17% pour le porc). Les autres principaux groupes de produits exportés ont été les boissons (10 %), les produits céréaliers (10%), le chocolat (9 %), les fruits et légumes (7 %), les produits laitiers (7 %), les produits marins (7%), les huiles (5%) et les produits de l'érable (4%) . Les États-Unis ont accaparé plus des deux tiers (70,6 %) des exportations totales du Québec sur les marchés internationaux en 1999. L'Union Européenne vient loin derrière avec 7,52% de total des exportations québécoises devant le Japon (6%).

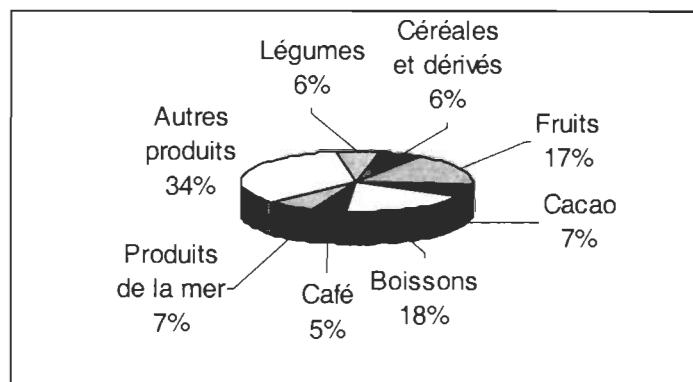
**Figure 2.4. Répartition des exportations des principaux produits alimentaires pour 1999**



<sup>7</sup> Site Internet: <http://www.agr.gouv.qc.ca>

Au niveau des importations, la valeur des achats de produits alimentaires du Québec sur les marchés mondiaux s'est établie à environ 2,59 milliards de dollars. Par ailleurs, 14,4 % des importations canadiennes ont été dirigées vers le Québec. Les principaux groupes de produits étrangers expédiés sur le marché québécois en 1999 ont été les boissons (18 %), les fruits (17 %), le cacao (7 %), les produits marins (7 %), les viandes (7 %), les légumes (6 %), les produits céréaliers (6 %) et le café (5 %).

**Figure 2.5. Répartition des importations des principaux produits alimentaires pour 1999**



Le principal fournisseur du Québec n'est autre que les États-Unis. Les importations se sont élevées à 745,4 millions de dollars en 1999 soit 28,7 % des achats totaux du Québec à l'étranger. On retrouve en deuxième position l'Union Européenne avec des achats québécois qui ont atteint 735,5 millions de dollars soit une part de 28,4 % du total des importations. Le Mexique vient en troisième position avec 31,8 millions de dollars (bière surtout), ce qui correspond à 12 % des importations québécoises.

## CHAPITRE III

### L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

#### 3.1. LES THÉORIES EXPLICATIVES DE L'INTERNATIONALISATION

Plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude des motifs qui amènent les entreprises à choisir de s'impliquer directement à l'étranger plutôt que d'exporter et des éléments guidant les différentes options. Joffre (1989) et Huault (1998) ont recensé les principales théories explicatives de l'internationalisation en mettant en évidence l'influence des barrières douanières et non douanières, le poids des coûts, le cycle de vie international du produit, la théorie éclectique, le rôle de l'avantage concurrentiel, et la notion de coût de transaction.

##### 3.1.1. Les barrières protectionnistes

Une entreprise peut trouver un avantage déterminant à devancer des obstacles tarifaires et à pallier des entraves douanières et administratives. De plus, les barrières non tarifaires jouent un rôle non moins important avec la fixation de contingents et les normes de sécurité, d'hygiène et de pollution. L'objectif peut être également de répondre à une volonté de vaincre les attitudes nationalistes de la clientèle locale (Michalet et Delapierre, 1973):

### **3.1.2. L'importance des coûts**

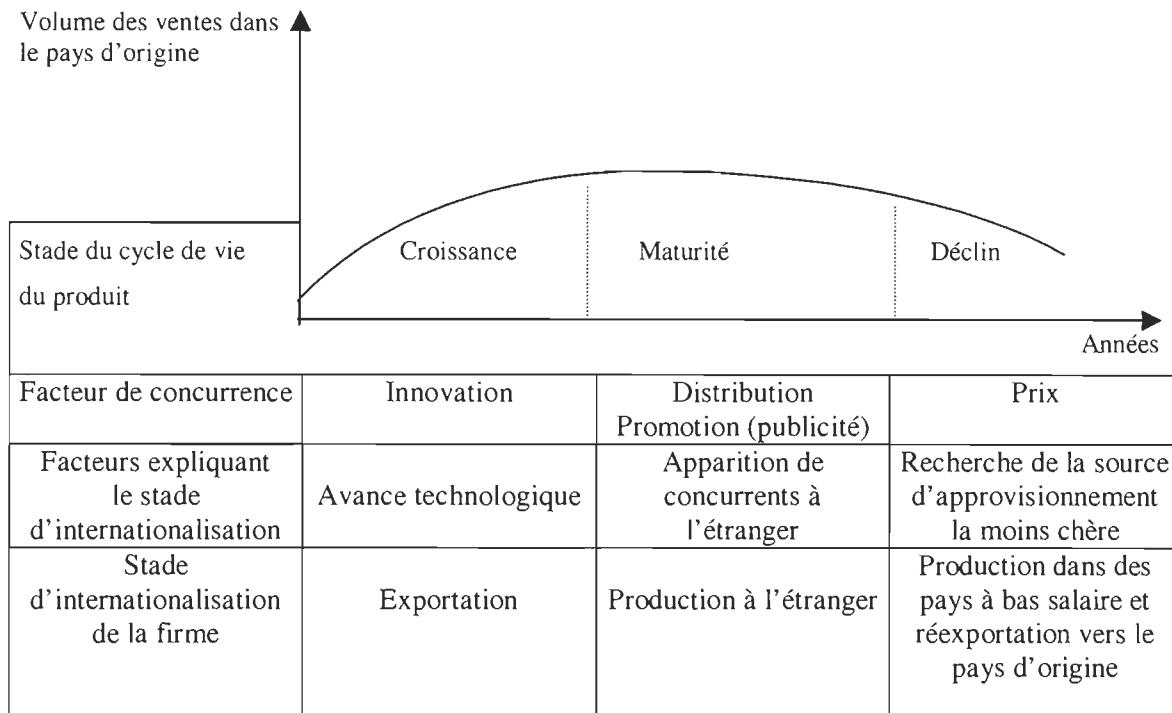
Les opérations de délocalisation ont souvent pour objectif de tirer avantage du différentiel des coûts de main d'œuvre. De même, la création d'une filiale commerciale répond à la motivation de réduire les coûts engendrés par la rémunération des intermédiaires commerciaux. Toutefois, Labourdette (1986) juge que le poids des coûts dans l'alternative exportation/implantation à l'étranger a souvent été exagéré et qu'aucune corrélation n'a pu être clairement établie entre rentabilité et multinationalisation.

### **3.1.3. La théorie du cycle de vie international du produit**

Formulée à l'origine par Vernon (1966), cette théorie suggère que la délocalisation des opérations de production se justifie principalement par la perte d'un avantage technologique détenu par une entreprise innovatrice. Les nouveaux produits sont généralement développés dans le pays domestique, faisant appel aux technologies locales pour répondre à des besoins locaux. Ils sont ensuite diffusés dans les pays se trouvant proches du stade de développement du pays domestique pour toucher des consommateurs à haut pouvoir d'achat. Par la suite, ces produits sont exportés vers des pays moins développés à des prix de monopole qui permettent d'amortir les frais commerciaux et de R & D particulièrement élevés dans la phase de croissance. Lorsque les produits atteignent leur phase de maturité, la technologie s'est banalisée et la concurrence porte sur les prix. Ainsi, l'avantage monopolistique initial de l'entreprise disparaît progressivement. À ce moment-là, l'entreprise innovatrice délocalise sa production dans les espaces économiques où les coûts salariaux sont les plus faibles. En

d'autres termes, la théorie du cycle de vie international du produit stipule que l'investissement à l'étranger s'explique par le déplacement dans le monde des sources de l'avantage comparatif issu de la technologie, comme le montre le schéma ci-après.

**Figure 3.1. Le cycle de vie international du produit**



Toutefois, cette théorie présente des limites évidentes qui sont reconnues par Vernon lui-même. En effet, la diffusion des innovations dans l'espace mondial devient de nos jours de plus en plus rapide. De plus, le rythme d'introduction des nouveaux produits ainsi que leur obsolescence deviennent accélérés. En outre, certaines critiques reprochent à cette théorie de revêtir un caractère assez déterministe et de ne pas avoir de portée générale puisqu'elle ne s'applique pas aux secteurs où l'innovation technologique est faible.

### 3.1.4. La théorie éclectique

Dénommée également paradigme OLI, la théorie éclectique est défendue par Dunning (1988) qui situe au centre de la réflexion les avantages spécifiques de la firme par rapport aux firmes rivales (O), les avantages de localisation à l'étranger (L) et enfin les avantages de l'internalisation (I). L'approche est éclectique en ce sens qu'elle recouvre toutes les formes d'exploitation des marchés étrangers selon la nature des avantages en présence. Ces derniers regroupent les éléments suivants :

- Les avantages spécifiques (O) : avance technologique, savoir-faire, compétences managériales, économies d'échelle, capacité à différencier les produits, accès plus facile au marché, etc.
- Les avantages de localisation (L) : prix et qualité des inputs, coûts du transport et des communications, qualité des infrastructures, barrières douanières, incitation à l'investissement, proximité culturelle, etc.
- Les avantages de l'internalisation (I) : contrôle de l'offre, diminution du coût d'échange, réduction de l'incertitude, protection du savoir-faire, etc.

Ainsi, la disponibilité simultanée d'avantages spécifiques, de localisation et d'internalisation devrait inciter au choix de l'Investissement Direct Étranger (IDE) tandis que la disponibilité des seuls avantages spécifiques et d'internalisation conduirait à l'exportation. Par contre, la disponibilité de l'avantage spécifique seulement inciterait à la cession de licence.

Il est à souligner que cette théorie est plus complète que les précédentes dans la mesure où elle élargit le nombre de facteurs explicatifs et met clairement en évidence l'importance des questions organisationnelles.

### **3.1.5. L'avantage concurrentiel**

Proposée par Porter (1986), cette théorie est fondée sur l'interaction entre avantage comparatif et avantage compétitif et répond à deux questions clés : où localiser les différents maillons de la chaîne de valeur<sup>8</sup> et sur quels maillons de la chaîne concentrer l'allocation des ressources ? La réponse à ces deux questions permettra l'élaboration d'une stratégie et le recours éventuel à l'internationalisation. La dynamique de la compétition internationale s'expliquerait alors autant par des différences entre firmes que par des différences entre pays.

### **3.1.6. L'économie des coûts de transaction**

Selon Huault (1998), cette théorie a probablement le mieux contribué à la compréhension du concept d'intégration. Coase (1937) a été le premier à affirmer que si les coûts de coopération interne sont inférieurs aux coûts de transaction, l'entreprise est susceptible de supplanter le marché en internalisant un certain nombre d'activités marchandes. La théorie de Coase a été enrichie par la démarche de Williamson (1975), qui montre que les agents économiques éprouvent des difficultés à obtenir et à traiter l'information de façon totalement fiable. Dans ce contexte de complexité, d'incertitude et

---

<sup>8</sup> La chaîne de valeur de Porter repose sur l'hypothèse selon laquelle «chaque activité interne de l'entreprise peut contribuer à sa position relative en termes de coûts et créer une base de différenciation», produisant de la valeur pour le client.

de défaillances liées à une asymétrie d'information entre acteurs économiques, l'internalisation est susceptible de pallier les carences du marché. Ainsi, pour de nombreux auteurs (Dunning, 1981 ; Buckley et Casson, 1985), la recherche de la minimisation des coûts de transaction est à l'origine de l'internationalisation. Cependant, on ne peut négliger la question de l'arbitrage entre la stratégie d'internalisation et les coûts bureaucratiques qui l'accompagnent (Jones et Hill, 1988) ; d'où l'émergence d'une forme intermédiaire qui vient dépasser la référence au marché : la firme réseau multinationale qui permet non seulement une minimisation des coûts liée à la spécialisation de chaque composante du réseau et au développement des compétences distinctives, mais aussi une stratégie de différenciation permettant de retirer des avantages concurrentiels déterminants.

À l'instar des différentes théories exposées, il est difficile d'avancer une explication universelle du phénomène d'internationalisation. Les facteurs explicatifs peuvent se révéler particuliers à la situation spécifique de chaque industrie ou segment d'industrie, et dépendent des variables de contingence et organisationnelles propres à chaque entreprise.

Par ailleurs, Busseau (1994) a identifié plusieurs raisons pouvant amener une entreprise à s'internationaliser : gagner de nouvelles parts de marché, contrer l'apparition de concurrents nationaux ou étrangers sur les marchés ciblés, exploiter un avantage dû aux salaires, réduire le risque par la dispersion géographique, profiter des différences de législation, exploiter un avantage technique et / ou saisir les opportunités proposées par un gouvernement étranger ou des entreprises locales.

De surcroît, Urban (1993) a recensé les motivations stratégiques de l'internationalisation des entreprises :

- Existence d'excès de capacité productive, une faible demande locale ou une saturation du marché domestique, la recherche de nouveaux marchés à forte croissance.
- Nécessité d'accompagner ses clients à l'étranger pour ne pas les perdre (cas des sous-traitants de l'industrie automobile, banques, chaînes d'hôtels, sociétés de location de voitures, sociétés d'audits, agences de voyages, etc.).
- Recherche de crédibilité.
- Multiplication des possibilités de croissance externe («merger activities»).
- Possibilité d'allonger le cycle de vie des produits et donc d'améliorer la rentabilité des produits en phase de maturité.

En outre, l'internationalisation facilite les économies d'échelle et les effets d'apprentissage, améliore les conditions d'amortissement des frais de R & D, autorise l'abaissement de certains coûts de production par la délocalisation. Les implantations internationales peuvent toutefois s'imposer pour respecter les exigences très précises d'un pays, pour affaiblir la concurrence locale ou parce que les produits sont difficilement transportables dans des conditions de coûts acceptables (ciment, gaz industriel, produits frais, produits chimiques, etc.).

### 3.2. LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Néhmé (1992) a identifié quatre grands types de systèmes d'implantation à l'étranger. Certaines entreprises s'attaquent aux marchés extérieurs à partir de leurs propres bases, en faisant appel ou non à des intermédiaires chargés de les épauler, on parle alors d'*exportation intégrée*. L'entreprise prend en charge l'ensemble des problèmes d'implantation et de distribution. Ce mode d'implantation permet à l'exportateur d'avoir une grande indépendance pour sa politique marketing. Cinq formes d'exportation intégrée sont possibles : la vente directe, le représentant salarié, le bureau de représentation, la succursale et la filiale de vente ou de production.

Pour ses activités d'exportation, une entreprise peut aussi déléguer à un tiers la responsabilité de réaliser une partie plus ou moins importante de ses opérations (prospection, production, distribution, etc.), il s'agit de *l'exportation sous-traitée*. Ce type d'implantation ne permet pas à l'exportateur une maîtrise totale de l'activité d'exportation. La politique de distribution, de prix et de promotion est souvent décidée par l'intermédiaire local mais des dispositions contractuelles peuvent prévoir le contraire. La partie des fonctions déléguées est prise en charge par : un agent commercial à la commission, un importateur-distributeur, une société de commerce international ou encore les substituts des services export tels que les courtiers ou les commissionnaires-exportateurs.

Par ailleurs, une entreprise peut décider de s'associer à une ou plusieurs autres firmes afin de confronter efforts et expériences, il s'agit de *l'exportation groupée*, appelée aussi *semi-contrôlée ou semi sous-traitée*. Cette forme intermédiaire

d'exportation est un ensemble matérialisé par des contrats et assurant aux partenaires un partage de contrôle. Là encore, la maîtrise totale de l'opération échappe en partie à l'entreprise exportatrice. Deux modes sont possibles : le Piggy back et les groupements d'exportateurs sous forme de consortiums.

Il existe aussi d'autres formes d'exportation qui ne relèvent pas directement des trois groupes précédents, il s'agit des *formes hybrides* telles que les joint ventures, le franchising, l'octroi de licence et délégation de savoir-faire. Le tableau suivant regroupe les différentes formes de présence à l'étranger.

**Tableau 3.1. Les différentes formes de présence à l'étranger**

Les types d'exportation	Les modes de pénétration
<i>INTÉGRÉE</i>	Vente directe Représentant salarié Bureau de représentation Succursale Filiale de vente Filiale de production
<i>SOUS-TRAITÉE</i>	Agent commercial à la commission Concessionnaire ou importateur-distributeur Société de commerce international Commissionnaire-exportateur Courtier
<i>GROUPÉE</i>	Piggy back Consortium
<i>LES FORMES HYBRIDES</i>	Joint venture Franchising Délégation de savoir-faire et octroi de licence

Source : adapté de Néhmé (1992).

### 3.2.1. L'exportation intégrée

#### 3.2.1.1. *La vente directe*

Elle se caractérise par des relations uniquement commerciales entre le vendeur et l'acheteur. L'ensemble des structures et des fonctions de l'entreprise se trouvent dans le

pays d'origine, de la production à la distribution. Le personnel peut être détaché temporairement à l'étranger pour des missions de longue durée. La vente directe permet à l'entreprise d'être en rapport direct et permanent avec la clientèle et peut satisfaire plus facilement ses besoins. Le marché est parfaitement maîtrisé par l'entreprise qui n'est pas dépendante d'intermédiaires dont les informations peuvent être erronées. De plus, il n'existe pas frais de commissions à payer à des intermédiaires. Cependant, la vente directe présente des inconvénients qui peuvent entraîner des coûts élevés pour l'entreprise : suivi régulier et personnalisé d'une clientèle dispersée, service après-vente qu'elle doit assurer personnellement, frais de salaire et de déplacement du personnel chargé de l'exportation. De plus, l'entreprise doit mobiliser des ressources assez importantes pour la recherche et le traitement de l'information sur les marchés étrangers.

Ainsi, la vente directe semble concerner surtout les sociétés exportatrices de produits dont la vente à l'étranger nécessite des contacts personnels entre l'acheteur et le fournisseur. À l'opposé, elle est à déconseiller pour les biens de consommation ou d'équipement en série.

### ***3.2.1.2. Le représentant salarié***

Ce système convient aux firmes dont les produits exigent à la vente une certaine unité dans les conditions de prix de distribution et de promotion. Il convient bien aussi aux marchés en voie de développement rapide et s'adressant à un petit nombre d'acheteurs ainsi qu'aux produits n'exigeant pas une image de marque «nationale». Si l'entreprise n'a pas la prétention de prendre une part de marché dans un pays donné, il lui

suffit «d'écremer» une clientèle sélectionnée par sa solvabilité, sa qualité et sa notoriété à l'échelle nationale.

### *3.2.1.3. Les bureaux de représentation*

Les bureaux de représentation sont des bureaux de zones, qui couvrent plusieurs pays et dont le but est l'harmonisation de la distribution entre les importateurs nationaux. Ces bureaux permettent l'homogénéisation des politiques d'exportation. Ce système est assez utilisé au Japon.

### *3.2.1.4. Les succursales*

La succursale est un établissement n'ayant pas de personnalité juridique propre. C'est un service décentralisé de l'entreprise et dépend entièrement de sa direction sur le plan financier, administratif, commercial et juridique. Toutefois, sur le plan pratique, elle peut disposer d'une assez large autonomie de gestion. De plus, elle est soumise pour ses opérations commerciales, aux règles du droit commercial ainsi que de la fiscalité du pays d'implantation. Ce système est surtout utilisé pour des matériels exigeant un important stock de pièces détachées ou un service après-vente sophistiqué. Généralement, l'entreprise crée un bureau dont le rôle est de vérifier le bien-fondé d'une décision d'implantation. Après cette phase de pré-implantation, la succursale passe à un stade intermédiaire qui consiste à la mise en place d'une antenne commerciale.

La succursale permet un bon suivi du marché et de la clientèle et une meilleure accessibilité aux informations sur le marché cible. Elle assure un meilleur contrôle de la

gestion qui nécessite néanmoins un certain pouvoir de décision au niveau local. Cette latitude favorise des réactions plus rapides face à la concurrence et un plus grand sentiment de responsabilité vis-à-vis des résultats. De plus, une succursale est facile à créer ou à dissoudre et son implantation n'exige pas de capital minimum à verser.

Toutefois, l'implantation de succursale entraîne des investissements de départ sensiblement plus importants que dans le cas d'une représentation. L'organisation administrative risque de devenir rapidement lourde au détriment de l'efficacité commerciale.

### ***3.2.1.5. Les filiales***

Contrairement à la succursale, la filiale est dotée d'une autonomie juridique et fiscale. L'intérêt principal de la filiale est qu'elle est véritablement intégrée dans le pays d'accueil. Aux yeux de l'acheteur étranger, elle a un caractère plus stable et plus «national» que la succursale. Il existe deux types de filiales : la filiale de vente et la filiale de production ou de montage.

- La filiale de vente

La filiale de vente est moins coûteuse à installer que la filiale de production. Elle possède les mêmes avantages que la succursale au niveau de l'accessibilité du marché et du contrôle de la gestion. De plus, le choix de cette forme d'implantation offre à l'entreprise plusieurs possibilités : introduction d'associés étrangers, octroi d'emprunts sur le marché financier local ou international, accès à tous les avantages administratifs,

douaniers ou fiscaux attachés aux sociétés nationales, participation aux organisations professionnelles du pays, etc. Cependant, l'implantation d'une filiale nécessite des investissements financiers élevés.

- La filiale de production

C'est une forme d'implantation plus évoluée que la filiale de commercialisation. La filiale de production ou de montage peut commencer par l'installation de conditionnement sous toutes ses formes ou par le simple montage de sous-ensembles importés du pays d'origine pour bénéficier d'avantages de coûts, de transport ou de droits de douane. Elle peut également être créée par le rachat d'une affaire locale que l'on développe ou l'on transforme. Ce type de création est surtout justifié pour les produits à faible valeur ajoutée où le coût de transport représente un pourcentage important du prix, ou lorsque les composantes du prix de revient sur place (main d'œuvre, énergie, matières premières) sont avantageuses, ou encore lorsque les règles locales interdisent un autre système. À ce propos, les gouvernements des pays d'implantation accueillent très favorablement et soutiennent très souvent cette forme d'établissement en offrant des avantages fiscaux. En outre, la filiale de production permet la diminution ou la suppression des droits de douane et favorise la naturalisation des produits.

Toutefois, la décision de créer une filiale doit se soumettre à certaines conditions. En effet, l'entreprise exportatrice ne pourra envisager cette formule que lorsque le marché potentiel est suffisamment important et permet de dégager des marges suffisantes

avec l'existence d'une éventuelle décision d'implantation en profondeur. L'entreprise doit aussi disposer d'une capacité financière et productive assez importante.

### **3.2.2. L'exportation sous-traitée**

#### ***3.2.2.1. L'agent commercial à la commission***

L'agent commercial a un rôle de vendeur visitant la clientèle pour le compte de son commettant. Il peut être dépositaire du produit, mais n'en est pas le propriétaire. Il couvre un territoire géographique bien délimité et sa rémunération est proportionnelle aux affaires réalisées. Bien que l'agent commercial se soumet aux prescriptions de l'entreprise, il organise librement son travail et sa prospection contrairement au représentant salarié. Néanmoins, cette liberté est réglementée par les clauses d'un contrat d'agence.

Le principal avantage pour l'entreprise de recourir aux services d'un agent commercial est d'avoir à sa disposition un homme de terrain, rompu aux particularités du marché local et maîtrisant parfaitement la langue locale. De ce fait, il est plus compétitif que le représentant salarié. Ainsi, pour un coût relativement modéré, et de toute façon, proportionnel aux ventes effectuées, l'entreprise réalise une implantation commerciale performante sans avoir besoin d'installer des bureaux, des locaux ou préparer les missions d'un salarié de l'entreprise.

Il faut cependant faire preuve d'une grande prudence dans le choix de l'agent (compétence, motivation) et le suivi de son activité. À cet effet, l'agent ne doit pas être

considéré comme un simple vendeur mais comme un membre de l'entreprise à part entière. En l'associant à l'ensemble de la politique commerciale de l'entreprise, l'agent sera susceptible d'apporter des informations sur l'évolution qualitative et quantitative du marché, d'émettre des suggestions sur les produits, la politique de vente, etc.

### ***3.2.2.2. Le concessionnaire ou importateur-distributeur***

C'est un agent étranger qui est lié à l'entreprise par un contrat de distribution dont elle définit la politique commerciale, l'organisation du réseau du service après-vente et de la publicité. Ce contrat peut imposer un prix de vente maximum des produits ou au contraire le laisser libre, fixant ainsi la rémunération de l'intermédiaire. Assez souvent, une clause d'exclusivité est introduite dans le contrat. Ainsi, le concessionnaire n'est autorisé à vendre que les produits de l'industriel. Inversement, l'entreprise s'engage sur un périmètre donné à ne pas approvisionner d'autres sociétés commerciales.

L'importateur-distributeur doit être sélectionné selon certains critères. Il doit posséder un réseau commercial dynamique couvrant la totalité du pays ou du territoire concédé et pouvoir pénétrer rapidement le marché. Il doit également maîtriser les différentes langues pratiquées sur ce territoire et disposer d'une surface financière suffisante pour que l'entreprise ne rencontre pas des problèmes de solvabilité.

Le choix de ce mode de pénétration permet de diffuser un produit sur l'ensemble d'un territoire sans investissement financier autre que les visites de l'entreprise à son importateur-distributeur. Il s'agit donc d'une implantation rapide qui permet à l'entreprise de réduire les frais de stockage et de partager les frais de distribution avec les

autres commettants. L'entreprise bénéficiera également de l'expérience, des introductions et de la notoriété de l'intermédiaire qui assumera en plus le risque de crédit.

En revanche, l'entreprise peut rencontrer des difficultés pour trouver un intermédiaire de qualité. En cas d'échec, l'image de marque risque d'être irrémédiablement détériorée. De plus, les activités du concessionnaire (actions commerciales ou service après-vente) sont difficilement contrôlables.

### *3.2.2.3. Les sociétés de commerce international*

Dénommées aussi «trading companies», les sociétés de commerce international (SCI) se livrent exclusivement au commerce entre pays étrangers. La palette des activités offerte est diversifiée allant du négoce à toutes les formes de commercialisation. Les SCI peuvent constituer un partenaire de choix pour une entreprise désireuse de développer ses exportations. Elles disposent généralement d'un savoir-faire international renforcé par un réseau de distribution international important et une bonne connaissance des marchés grâce à des réseaux d'informations élaborés. Cette option est essentiellement choisie lorsque les SCI tiennent pratiquement tout le réseau d'un pays, ou lorsqu'elles ont une grande expérience des marchés visés, ou de la distribution d'un type de produit, ou encore lorsque le marché est très étroit pour des investissements importants.

Une telle manière de procéder apporte d'emblée à la firme un réseau de contacts et de ventes d'une grande valeur commerciale. Ces sociétés fortement structurées possèdent généralement des départements techniques développés et capables de pallier les difficultés techniques pouvant survenir mais surtout de générer un service après-vente

efficient. Cependant, dans le cas de la vente de biens d'équipement très techniques, l'entreprise doit prévoir de déléguer périodiquement un technicien pour parachever le travail de la SCI. Cette obligation n'empêche néanmoins pas les entreprises de choisir ce mode d'implantation.

Néanmoins, la sélection des produits par les SCI se fait de manière très rigoureuse. Étant donné la concurrence, les prix sont étroitement négociés et les exigences de qualité et de suivi sont très précises. Autre inconvénient, compte tenu de la puissance de ces sociétés, l'entreprise aura souvent du mal à imposer sa politique de vente.

#### *3.2.2.4. Les substituts des services export*

- *Le commissionnaire-exportateur*

Installé le plus souvent dans le pays de l'entreprise exportatrice, le commissionnaire-exportateur agit comme mandataire pour prospector, vendre, expédier et facturer les marchandises en percevant une rémunération calculée sur le prix de vente des produits. Dans cette formule, l'entreprise se décharge non seulement du souci de la recherche de débouchés à l'étranger, mais de l'ensemble des opérations liées à l'exportation. C'est le commissionnaire qui est en fait le véritable service exportation de l'entreprise. Selon Busseau (1994), il peut constituer un intermédiaire privilégié pour les PME qui disposent rarement du personnel adéquat et des ressources financières nécessaires pour prendre en charge une activité d'exportation dans son ensemble, de la prospection du produit jusqu'à sa promotion.

Toutefois, le commissionnaire-exportateur n'est pas nécessairement un spécialiste des produits de son fournisseur et peut en méconnaître les mécanismes de vente. Il refuse souvent les accords d'exclusivité et n'assure pas le service après-vente, ce qui contraint l'entreprise à créer une organisation parallèle lorsque le produit nécessite une telle action.

- **Le courtier**

Le rôle du courtier est de mettre en relation l'entreprise et ses clients étrangers potentiels. Les deux parties traitent ensuite directement et le courtier est rémunéré par une prime de courtage. Le courtier peut être un intermédiaire précieux mais ne traite jamais lui-même l'opération et son intervention ne convient pas à l'implantation durable d'une marque de produits dans un pays donné.

### **3.2.3. L'exportation groupée**

#### **3.2.3.1. *Le piggy back***

Le piggy back ou portage permet à une entreprise (généralement une PME) d'utiliser le réseau commercial d'une autre de même nationalité (généralement une grande entreprise), déjà bien implantée sur le marché visé. La contrepartie est constituée par des redevances proportionnelles au chiffre d'affaires. Il existe aussi une forme très voisine au Piggy back qui est la représentation par une firme étrangère diffusant des produits complémentaires.

Cette option offre une forme de démarrage intéressante de l'activité d'exportation, en particulier pour une PME qui ne peut supporter des coûts financiers importants entraînés par la mise en place d'une structure commerciale. Elle permet une implantation immédiate à un coût relativement bas et une complémentarité de gamme entre les deux partenaires. Selon le contrat, l'entreprise «portée» bénéficie soit de la présence de ses produits dans les points de vente de l'entreprise «porteuse», soit de la force de vente, soit de la prise en charge de toutes les opérations liées à l'exportation.

En revanche, le problème majeur du piggy back réside dans la coupure entre l'entreprise et le marché. En effet, les services commerciaux de l'entreprise porteuse ne sont pas toujours enclins à suivre un marché qui n'est pas le leur surtout lorsque leur rémunération est définie forfaitairement. L'entreprise portée court également le risque de transformation de l'allié en concurrent après cessation de l'accord. Sauf clause contractuelle contraire, ce risque existe aussi pendant la période de partenariat si l'entreprise porteuse décide d'intégrer l'activité de l'entreprise portée.

### ***3.2.3.2. Le consortium***

Le consortium est un groupement d'entreprises créé dans le but de réaliser conjointement un contrat de fournitures le plus souvent de type «clés en main» «produit en main» ou des travaux de génie civil. Ce groupement a un chef de file chargé de diriger et de coordonner l'action des différents participants.

L'avantage d'une telle formule est de distribuer un groupe homogène d'entreprises complémentaires qui pourra réaliser l'opération dans son ensemble. Ainsi,

le fait d'être déjà organisées peut représenter un atout commercial et un attrait pour les clients potentiels. Par contre, le consortium suppose des liens étroits entre les différents membres qui prennent le risque de restreindre leur indépendance de par l'action du leader.

### **3.2.4. Les formes hybrides**

#### *3.2.4.1. La joint venture*

À la limite de l'exportation intégrée, les joint ventures, appelées aussi *entreprises en copropriété* ou encore *associations d'entreprises* correspondent à une nouvelle forme d'internationalisation des entreprises. Les années quatre-vingt ont connu un essor phénoménal du nombre d'accords de coopération entrepris fréquemment sous forme de joint ventures. Ces dernières sont très pronées dans les secteurs de haute technologie qui se caractérisent par des coûts et des risques de plus en plus élevés (Busseau, 1994).

Une joint venture est définie comme étant «*une entité organisationnelle distincte de celle des maisons mères qui l'ont fondée. Elle est créée pour accomplir un ensemble d'activités déterminées. Les partenaires se partageant la propriété, ils jouent un rôle actif dans sa gestion, ne serait ce qu'au niveau du conseil d'administration*9.

---

<sup>9</sup> Schaan, J.L. et Navarre, C. (1988), Facteurs de performance dans la gestion de projet de joint ventures, cité au chapitre 5 de Jabès, J., (1988)

La joint venture peut prendre deux formes distinctes (Naulleau, 1993)<sup>10</sup> :

- *La joint venture contractuelle* qui se caractérise par la limitation explicite de son objet ainsi que celle de la durée de la collaboration.
- *La joint venture à capitaux*<sup>11</sup> qui constitue bien souvent une étape ultérieure du développement de ce mode d'internationalisation. elle est créée pour abriter des projets dont ni l'étendue ni l'horizon ne peuvent être contractualisés.

Le recours aux joint ventures peut être animé par des motifs variés à savoir le partage des risques financiers ou technologiques associés à un projet, l'accès à des ressources complémentaires, la pénétration de nouveaux marchés, la réponse aux exigences de certains gouvernements quant à la propriété des investissements étrangers.

### **3.2.4.2. *Le franchisage***

Selon Busseau (1994), la franchise est «*un contrat conclu entre une entreprise, le franchiseur, qui concède à d'autres entreprises, les franchisés, le droit d'utiliser sa marque pour vendre des produits ou services et de se présenter sous sa raison sociale*».

La rémunération du franchiseur se fait par redevance basée en principe sur le chiffre d'affaires réalisé par le franchisé. De ce fait, le franchising présente l'avantage pour le franchiseur de pénétrer les marchés étrangers et d'obtenir les redevances substantielles tout en se déchargeant du souci de la vente proprement dite.

---

<sup>10</sup> Naulleau, G., (1993), La joint venture internationale, une forme complexe et labile d'entreprise, Annales des mines, Gérer et comprendre (Éditions Eska, Paris, mars, pp. 4-16, cité dans Joffre, (1994).

<sup>11</sup> Traduction française de *equity joint venture*.

Le plus souvent, le rapport de complémentarité se fait de la manière suivante. D'une part, le franchiseur apporte une marque ou une enseigne connue appuyée par des budgets publicitaires importants, un produit ou des services originaux, une formation du franchisé et de son personnel (marketing, comptabilité, etc.), une assistance logistique (système d'approvisionnement, outil informatique, éléments de publicité sur le lieu de vente, etc.) et une aide à l'aménagement du fonds de commerce. D'autre part, l'apport du franchisé est constitué d'un point de vente dont il est propriétaire ou locataire. Une redevance initiale est payée au franchiseur sous forme de droit d'entrée (Néhmé, 1992).

Il existe plusieurs types de franchises : la *franchise de production* où la marque du fabricant et la marque du distributeur sont identiques ; la *franchise industrielle* qui permet de donner au franchisé la possibilité d'utiliser les marques, brevets et licences du franchiseur ; la *franchise de distribution* qui autorise au franchisé de vendre les produits sélectionnés par le franchiseur et la *franchise de service* qui permet au franchisé de vendre les prestations définies par le franchiseur.

#### **3.2.4.3. La délégation de savoir-faire et l'octroi de licence**

On a vu que dans le cas du franchising, une entreprise peut louer ou vendre sa réputation. La firme peut en outre commercialiser d'autres actifs incorporels tels que les procédés de fabrication et l'avance technologique. La tendance au développement de ce type de transfert s'explique par le désir d'acquérir, non plus le produit, mais le savoir-faire du produit.

Le savoir-faire (ou know-how) est une invention qui n'a pas fait l'objet de l'octroi d'un brevet ; soit que le procédé ne soit pas brevetable (cas des produits pharmaceutiques dans certains pays), soit que son détenteur ne veuille pas le breveter pour des raisons de discrétion. En effet, la propriété industrielle, une fois accordée, fait l'objet d'un enregistrement, voire d'une publicité légale accessible à qui en fait la demande.

Le détenteur du savoir-faire peut néanmoins décider de le céder à un tiers dans le cadre d'un *contrat de savoir-faire*, ou bien de lui en faire bénéficier dans le cadre d'un *contrat de communication de savoir-faire*. Dans les deux cas, le contrat doit obligatoirement contenir une clause de secret. Par ailleurs, le transfert de savoir-faire est souvent assorti d'un contrat d'assistance technique. Le prolongement ultime d'une cession de savoir-faire est le contrat de formation par lequel l'entreprise cédante se charge de faire assimiler ses techniques et ses méthodes par le personnel de l'entreprise récipiendaire.

Comme tout autre bien, la propriété industrielle peut se vendre. Le cédant abandonne ainsi tous ses droits et priviléges. C'est pour cette raison que beaucoup d'entreprises ne concèdent que l'exploitation du savoir-faire sous forme de licence. Ainsi, le secret de fabrication ne sera pas totalement cédé.

Le brevet sous-entend le principe de l'exclusivité de la production ou de la commercialisation. La cession de licence induit l'extension du brevet à d'autres entités sur des aires géographiques données. Les entreprises étrangères intéressées par l'octroi de licence versent à l'entreprise détentrice du savoir-faire des *royalties*, souvent calculées en fonction du chiffre d'affaire réalisé.

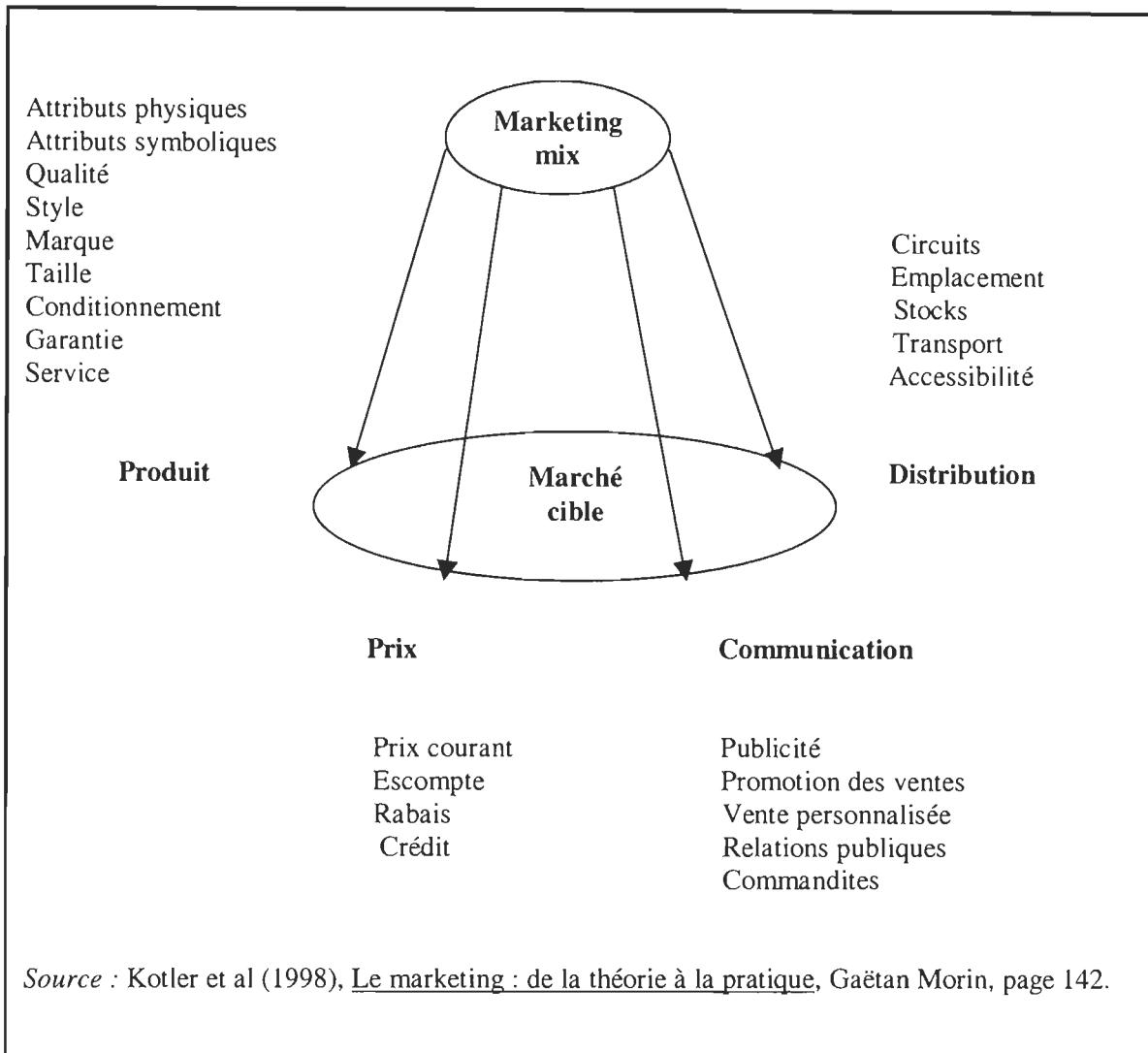
La cession de licence est un moyen sûr pour l'entreprise détentrice d'un procédé ou d'un matériel nouveau de réaliser des profits à l'exportation dans la mesure où pour diverses raisons, elle ne peut se permettre son exploitation à l'étranger. De plus, la cession de licence permet une présence importante sur les marchés fermés, un amortissement rapide de la R & D, une amélioration de la structure financière (moins d'impôt à payer) et de la compétitivité puisque le licencié assume le risque d'exploitation, commercial et politique. Cependant, en plus de la perte du contact direct avec le marché, la cession de licence peut engendrer des conflits dans l'évaluation des royalties ainsi qu'au niveau du contrôle de la production.

### **3.3. LES STRATÉGIES DE MARKETING INTERNATIONAL**

#### **3.3.1. Le concept de marketing mix**

Il va sans dire que la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement sur un ou plusieurs marchés doit tenir compte de tous les éléments se trouvant sous le contrôle de la direction de l'entreprise ; d'où l'émergence du concept de *marketing mix*. Ce concept fondamental du marketing moderne consiste à réaliser la synergie des efforts consentis par l'entreprise dans un marché donné. Kotler et al (1998) définissent le marketing mix comme «*un ensemble équilibré de moyens mis en œuvre par l'entreprise pour commercialiser un produit dans un segment de marché particulier, en fonction de ses objectifs et des ressources dont elle dispose*». Ces moyens sont regroupés sous l'appellation «quatre P» : produit, prix, distribution (pour le terme anglais *place*) et communication (pour le terme anglais *promotion*), comme le montre le schéma ci-après.

Figure 3.2. Les quatre P du marketing mix



### 3.3.2. Le marketing mix dans un contexte international

Une entreprise active sur un ou plusieurs marchés internationaux doit décider si elle adaptera son marketing mix aux conditions locales et, si oui, jusqu'à quel point. À une extrémité du continuum, l'entreprise adopte une stratégie d'uniformisation à l'échelle mondiale. Les partisans de cette stratégie affirment qu'elle engendre des coûts

de production, de distribution, de marketing et de gestion moindres, permettant ainsi d'offrir au consommateur des biens d'une qualité et d'une fiabilité supérieures à des prix moins élevés. À l'autre extrémité du continuum, l'entreprise applique une stratégie d'adaptation. elle modifie alors les éléments de sa stratégie en fonction de chaque marché cible, afin d'obtenir une plus grande part de celui-ci et de présenter un meilleur rendement même si elle assume des coûts plus élevés (Kotler et al, 1994 ; Kotler et al, 1998).

### ***3.3.2.1. Le produit***

Keegan (1969) distingue cinq stratégies d'adaptation de produits et de communication à un marché étranger (voir schéma ci-dessous). On retrouve ainsi trois stratégies relatives au produit : l'extension, l'adaptation et la création du produit.

**Figure 3.3. Les stratégies internationales de produits et de communication**

		Produit		
		Inchangé	Accepté	Nouveau produit
Communication	Inchangée	Extension	Adaptation du produit	Création de produit
	Adaptée	Adaptation de la communication	Double adaptation	

Source : Keegan (1969), cité dans Kotler, P., Filiatrault, P. et Turner, R.E., (1994), Le management du marketing, Gaëtan Morin éditeur, page 631.

La *stratégie d'extension* consiste à introduire le produit sur un marché étranger sans qu'aucune modification ne lui soit apportée. Cette stratégie comporte l'avantage pour l'entreprise de n'engager aucune dépense additionnelle (concernant la R & D ou la production) outre les frais rattachés à l'exportation. une approche publicitaire hautement standardisée sera utilisée.

Par contre, la *stratégie d'adaptation* signifie que le produit est modifié en fonction des besoins des consommateurs étrangers et des conditions locales du marché. Enfin, la *stratégie de création* de produit exige la conception et le développement d'un nouveau produit. Elle revêt deux formes : la création en amont et la création en aval. La première consiste à relancer d'anciennes formes d'un produit qui se révèlent néanmoins bien

adaptés aux besoins actuels d'un pays, conformément au cycle de vie international du produit. La création en aval consiste à concevoir des produits entièrement nouveaux pour répondre à des besoins dans un autre pays. La création de produits est certainement la plus coûteuse mais la plus profitable en cas de succès.

### **3.3.2.2. La communication**

Dans l'élaboration de sa politique de communication à l'échelle internationale, les entreprises disposent de deux options. La première est *l'adaptation de la communication* qui implique que le produit actuel nécessite une stratégie de communication adaptée aux préférences des consommateurs, aux tabous sociaux, à la réglementation locale ou à la disponibilité de certains médias. La deuxième option est la *double adaptation* qui signifie que le produit modifié requiert une stratégie de communication appropriée.

### **3.3.2.3. Le prix**

Trois stratégies sont envisageables en matière de politique de prix internationale. L'entreprise peut fixer *le même prix partout*, au risque d'ignorer les différences de niveau de vie. Par contre, la firme peut *fixer un prix adapté à la demande* de chaque pays. Dans ce cas, le fabricant peut déterminer des prix moins élevés<sup>12</sup> dans le but de s'approprier une part de marché aux dépens des concurrents locaux et étrangers ou encore pour écouler un surplus de stock. Toutefois, la fixation d'un prix adapté à la demande ne tient pas compte du coût réel, qui varie d'un marché à un autre. De ce fait, l'entreprise peut *fixer le prix tenant compte des coûts* dans chaque marché. Ainsi, l'entreprise se fixe une

---

<sup>12</sup> Cette stratégie s'appelle le *dumping*.

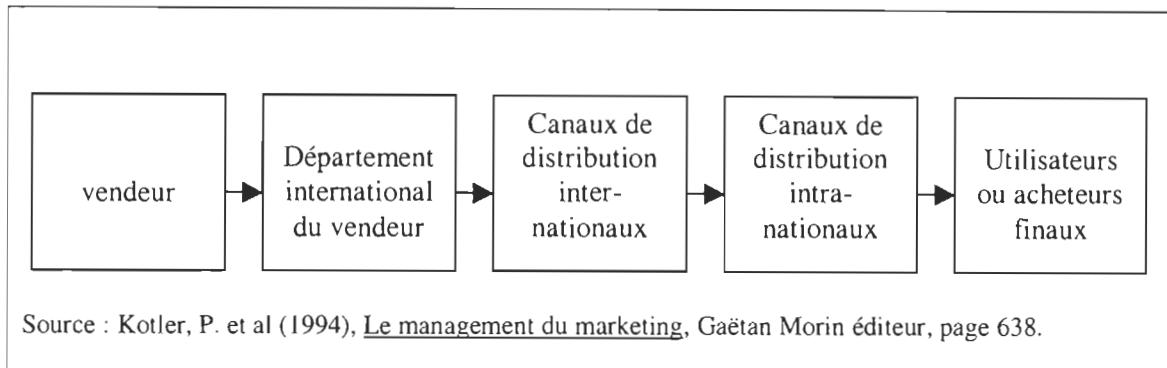
marge bénéficiaire standardisée par rapport aux coûts. Cependant, cette option peut susciter des prix trop élevés dans certains pays où les coûts sont élevés.

Par ailleurs, le prix d'un produit à l'étranger est généralement plus élevé que dans le pays d'origine à cause d'un certain nombre de facteurs tels que les droits de douane, les frais de transport, les fluctuations de change, les marges des intermédiaires, etc.

#### **3.3.2.4. *Les canaux de distribution***

L'entreprise internationalisée doit avoir une vue globale des canaux de distribution lui permettant de fournir ses produits aux utilisateurs ou acheteurs finaux. Le schéma ci-dessous représente les trois principaux liens entre le vendeur et l'acheteur final. Le premier lien possible est celui du *département international du vendeur*, formé de son service d'exportation ou de sa filiale internationale, qui prend les décisions au sujet des canaux de distribution et des autres éléments du marketing mix. Le second lien, représenté par les *canaux de distribution internationaux*, permet l'acheminement des produits jusqu'aux frontières des pays étrangers. Il s'agit des décisions sur les types d'intermédiaires, le mode de transport et les ententes sur le risque et le financement. Le troisième lien, les *canaux de distribution intranationaux*, achemine les produits de leur point d'entrée dans le pays étrangers aux utilisateurs ou acheteurs finaux.

**Figure 3.4. Circuit de distribution en marketing international**



### 3.4. L'INTERNATIONALISATION COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

La recension de la littérature portant sur le comportement des firmes à l'exportation a permis de distinguer différentes approches, théories et modèles qui ont servi de référence aux chercheurs. Ces modèles sont de deux types principaux en ce qui concerne l'explication du comportement des firmes à l'exportation : le modèle d'apprentissage et le modèle stratégique (Denis, 1990).

Le modèle stratégique met l'accent sur la performance à l'exportation et le couple marché-produit tout en tenant compte des caractéristiques de la firme et de la nature des marchés et de l'industrie auxquels elle appartient. Ainsi, l'accent est mis dans cette approche sur l'incidence des déterminants internes (dirigeants et entreprise) et externes (industrie, conditions nationales d'exportation et accès aux marchés étrangers, etc.) et des stratégies sur la performance définies en termes de croissance, de propension moyenne à exporter ou de profitabilité. Dans cette perspective s'inscrivent les formulations

théoriques de Wind, Douglas et Permutter (1973), de Meidan (1975/76), de Garnier (1982), de Dichtl, Leibold, Köglmayr et Muller (1984).

Le modèle d'apprentissage, quant à lui, affirme que l'entreprise procède progressivement d'un état de non-exportation à des états d'exportation progressivement de plus en plus avancés. Cette progression est contingente aux attentes et perceptions des gestionnaires, aux forces et faiblesses de l'entreprise, aux freins ou stimulants externes auxquels fait face l'entreprise et aux résultats des expériences d'exportation auxquelles elle se sera livrée. Au niveau conceptuel, on notera les contributions de Johanson et Valhne (1977), de Cavusgil et Nevin (1980), de Wiedersheim-Paul et al (1978) et de Bradley (1984). C'est cette deuxième approche que nous adopterons dans la présente recherche.

D'autres approches ont aussi été occasionnellement utilisées, mais n'ont guère fait l'objet de travaux théoriques ou empiriques, comme ceux de l'innovation (Reid, 1981), des coûts de transaction (Reid, 1983 ; Klein, 1988), ou encore le paradigme «behavioriste» (Hakanson, 1982 ; Hagg et Wiedersheim-Paul, 1984).

À l'image de ces études, Denis (1990) note que l'ensemble des recherches sur le comportement à l'exportation ne s'inscrit pas dans une perspective rigoureusement scientifique et qu'en majorité, ces recherches ne s'appuient pas sur un cadre conceptuel clairement spécifié. Certains modèles ont été proposés mais ont rarement été mis en application.

### 3.4.1. LES STADES D'INTERNATIONALISATION

Nous avons précédemment mentionné que l'internationalisation des entreprises sera étudiée comme processus d'apprentissage dans lequel on peut distinguer des stades successifs. Selon cette approche, le passage d'un stade à un autre est sujet à des conditions particulières à chaque stade. On peut ainsi facilement concevoir que les problèmes rencontrés par une entreprise à un stade donné seront différents de ceux auxquels elle fera face à un stade plus avancé, par exemple lorsqu'elle désire accroître le nombre de ses marchés étrangers. Cela revient donc à reconnaître que les déterminants du succès à l'exportation varient au fur et à mesure du développement international de l'entreprise. En outre, chaque nouvelle étape, marquée par une expérience accumulée antérieure, débouche généralement sur un engagement croissant des ressources pour l'entreprise.

Denis et Bélieau (1983) ont recensé et analysé trois modèles de processus de développement de l'exportation à savoir celui de Bilkey et Tesar (1977), celui de Cavusgil (1982) et celui de Czinkota (1982).

Bilkey et Tesar (1977) ont étudié le comportement à l'exportation de 473 entreprises manufacturières du Wisconsin. Ils ont identifié six étapes de développement de l'exportation et des facteurs déterminants pour seulement trois d'entre elles :

- *Stade 1* : la direction de l'entreprise n'est pas intéressée à exporter.
- *Stade 2* : la direction de l'entreprise accepterait une commande d'exportation sollicitée mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité d'exporter.
- *Stade 3* : l'entreprise envisage sérieusement la possibilité d'exporter. Les facteurs déterminants de cette étape sont la planification des activités en vue d'exporter et la perception favorable par l'entreprise de ses avantages distinctifs.
- *Stade 4* : l'entreprise exporte sur une base expérimentale<sup>13</sup> vers un pays psychologiquement proche. Pour ce faire, il faut que l'équipe de direction soit de qualité et fasse preuve de dynamisme. En outre, l'obtention d'une commande non sollicitée décide dans bien des cas de l'orientation de l'entreprise vers l'exportation.
- *Stade 5* : l'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays. Les facteurs déterminants de ce stade sont l'anticipation des risques associés à l'exportation et des profits pouvant en résulter et la perception favorable par l'entreprise des obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers.
- *Stade 6* : l'entreprise envisage la possibilité d'exporter vers des pays additionnels psychologiquement moins proches.

Il est à remarquer que dans ce modèle, les facteurs objectifs (avantages comparatifs du produit) cèdent la place à l'aspect management (dynamisme, planification). À cet égard, Bilkey et Tesar (1977) concluent que le succès ne dépend pas uniquement des ressources, et donc de la taille de l'entreprise, et que les PME peuvent aussi bien réussir à l'exportation que les grandes.

---

<sup>13</sup> Selon Bilkey et Tesar, une entreprise exporte sur une base expérimentale si les ventes à l'étranger représentent moins de 10% du chiffre d'affaire total.

Contrairement à celui de Bilkey et Tesar, le modèle à quatre stades adopté par Cavusgil (1982) est beaucoup plus riche en ce qui a trait aux facteurs retenus permettant d'identifier chacun des stades du processus de développement de l'exportation. Ces stades sont les suivants :

- *Stade 1* : l'entreprise n'exporte pas et n'est pas intéressée à rassembler de l'information en vue d'exporter.
- *Stade 2* : l'entreprise n'exporte pas mais elle est intéressée à rassembler de l'information en vue d'exporter. Les facteurs déterminants de ce stade sont la perception favorable par la firme de la qualité de ses produits, la capacité à développer de nouveaux produits, une activité soutenue de recherche d'information (auprès du secteur public et privé) et enfin l'âge du dirigeant et sa formation académique.
- *Stade 3* : l'entreprise exporte moins de 10% de son chiffre d'affaire. Elle se caractérise par une orientation vers le marché national plutôt que local et la possession d'un réseau national de distribution, un certain avancement technologique des produits, la possession de brevets, une certaine expertise en finance et en marketing, une activité soutenue de recherche d'information (auprès du secteur public et privé) et une perception favorable des risques associés à l'exportation et des profits pouvant en résulter.
- *Stade 4* : l'entreprise exporte plus de 10% de ses ventes. Les facteurs déterminants de ce stade sont l'orientation nationale de l'entreprise, la formation académique du dirigeant et la perception favorable des risques associés à l'exportation et des profits pouvant en résulter.

Il est à noter que d'après l'étude, l'âge du dirigeant et sa formation académique ont une certaine incidence, bien que faible, sur la progression de la firme sur les marchés étrangers.

Quant au modèle de Czinkota (1982), plutôt que de chercher à identifier les déterminants de l'évolution de l'entreprise, il s'est intéressé aux problèmes auxquels elle devra faire face successivement. D'après Denis et Bélieau (1983), puisque l'entreprise doit résoudre ces problèmes pour progresser, on peut les interpréter comme des éléments dont il faudra tenir compte dans l'élaboration d'un diagnostic export. En identifiant six stades de développement de l'exportation, Czinkota a classé les problèmes rencontrés dans chaque stade par ordre d'importance décroissant :

- *Stade 1* : l'entreprise n'éprouve aucun intérêt à exporter.
- *Stade 2* : l'entreprise est partiellement intéressée par l'exportation. À ce stade, les principaux problèmes sont liés au financement et à l'obtention d'informations en marketing (concernant les usages commerciaux dans le marché visé). L'entreprise rencontre aussi des problèmes de communication internationale, d'assistance technique et d'effort de vente.
- *Stade 3* : l'entreprise envisage la possibilité d'exporter. Elle aura à surmonter surtout des problèmes de communication et d'effort de vente, mais aussi d'obtention d'informations commerciales et financières.

- *Stade 4* : l'entreprise exporte sur une base expérimentale<sup>14</sup>. Elle devra résoudre en premier lieu des problèmes liés à l'effort de vente et à l'obtention d'informations financières. Elle doit aussi faire face à des problèmes liés au produit, surtout concernant son adaptation aux marchés étrangers. Les problèmes d'obtention d'informations en marketing sont à ce stade de moindre importance.
- *Stade 5* : l'entreprise est moyennement expérimentée à l'exportation. Elle rencontrera principalement des problèmes de communication et d'effort de vente, mais aussi de collecte d'informations (financières et en marketing) et de traitement de la documentation.
- *Stade 6* : l'entreprise est très expérimentée à l'exportation. Les problèmes les plus importants concernent également la communication et l'effort de vente. Elle doit en outre surmonter des difficultés pour collecter de l'information en marketing et pour assurer le service après-vente.

Par ailleurs, Leroy, Richard et Sallenave (1978) affirment qu'une firme ne devient pas internationale du jour au lendemain mais qu'il existe des degrés d'internationalisation, que l'on ne peut pas brûler les étapes et qu'une entreprise doit apprendre à se développer dans un milieu international en choisissant le mode qui convient le mieux à ses objectifs, à sa capacité de gestion, et aux possibilités offertes par les marchés extérieurs.

Le tableau (3.2) montre que la nature du développement international change

---

<sup>14</sup> Selon Cavusgil, une entreprise exporte sur une base expérimentale si les ventes à l'étranger représentent moins de 5% du chiffre d'affaire total.

selon le type de transfert que l'on effectue vers les marchés extérieurs. Ainsi, le développement international est purement commercial lorsque l'entreprise ne transfère que des marchandises ou des services à l'étranger. Le mode correspondant à cet état de développement est évidemment l'exportation.

Beaucoup d'entreprises font leurs premiers pas en développement international par l'exportation, mais sont souvent amenées à dépasser le cadre de l'exportation et à signer des contrats à long terme soit avec un importateur, soit avec un franchisé, ou encore avec un fabriquant sous licence. Il s'agit alors de développement contractuel.

Parfois, une entreprise ne dispose pas de toutes les ressources pour répondre aux besoins des marchés extérieurs, ou bien le pays d'accueil exige la participation d'entreprises locales au développement économique du pays. Cela donne lieu à la création de consortiums et de sociétés conjointes. Enfin, lorsque l'entreprise possède 100% du capital de sa filière étrangère, on parlera de développement intégré ou autonome.

**Tableau 3.2. Nature et modes du développement international**

<b>Nature du développement international</b>	<b>Flux (nature des échanges)</b>	<b>Modes du développement international</b>
Stade 1 : Commercial	Marchandises Services	Exportation
Stade 2 : Contractuel	Technologie Marchandises Services	Accord de licence Franchisage
Stade 3 : Participatif	Technologie Capital Marchandises Services	Consortiums Sociétés conjointes
Stade 4 : Intégré	Technologie Capital Marchandises Services Ressources humaines	Investissement direct : succursale ou filiale surveillée
Stade 5 : Autonome	Technologie Capital Marchandises Services Ressources humaines	Investissement direct : Filiale libre

*Source : Leroy, G., Richard, G. et Sallenave J. P. (1978).*

Ainsi, l'exportation n'est qu'une étape dans le développement international de l'entreprise. Pour Leroy et al (1978), il importe de concevoir les cinq étapes du développement international de l'entreprise comme un continuum. Certes, des firmes s'arrêteront en cours de route ou n'iront peut-être jamais plus loin que l'exportation, mais il convient que cela procède d'un choix délibéré et non d'une méconnaissance du champ des possibilités offert à l'entreprise et des techniques propres à chacune des étapes du développement international de l'entreprise.

Par ailleurs, Hatem (1995) a identifié quatre niveaux d'intégration internationale des entreprises. Le premier niveau est *l'exportation simple* où l'internationalisation s'opère uniquement par exportations à partir du pays d'origine. L'implantation à l'étranger est nouvelle ou limitée à des bureaux de représentation commerciale.

Le deuxième niveau correspond à *l'implantation multidomestique*. À ce stade, les réseaux commerciaux et logistiques se renforcent sur les marchés d'exportation, accompagnés éventuellement de l'implantation de quelques sites d'assemblage. Quelques délocalisations sont opérées vers les pays à bas coûts de production. Les productions à haute valeur ajoutée, les fonctions de recherches et de décisions restent localisées dans le pays d'origine. De plus, l'activité des différentes filiales nationales est peu ou pas coordonnée.

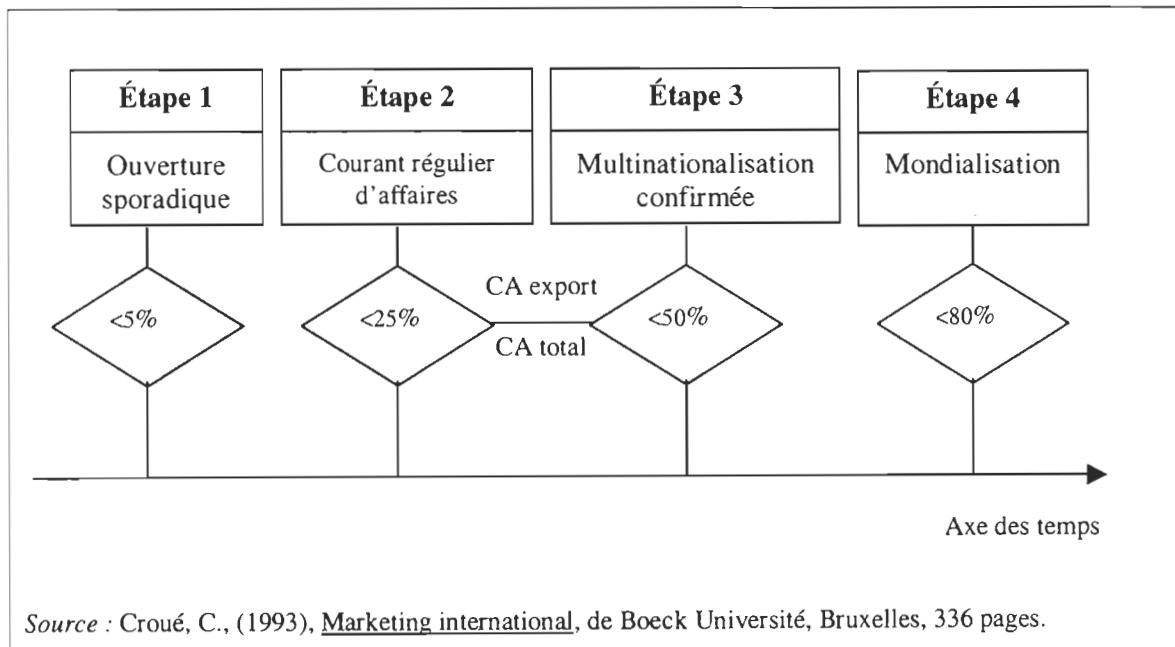
*La coordination régionale* représente le troisième stade d'internationalisation des entreprises. Elle est caractérisée par l'accroissement de la production et du chiffre d'affaire à l'étranger, la restructuration de l'activité des filiales étrangères, autrefois autonomes, sur une base régionale (spécialisation des sites de production, création de quartiers généraux régionaux, etc.), l'accroissement du recours aux fournisseurs et sous-traitants locaux au détriment des exportations à partir d'un pays d'origine et une diversité croissante des modalités d'implantation (acquisitions, joint ventures, alliances, etc.). Des centres de recherche appliquée sont implantés à l'étranger pour permettre une meilleure adaptation des produits aux marchés locaux.

Enfin, le stade d'internationalisation qui correspond au niveau d'intégration le plus complexe est *la globalisation*. Les entreprises qui atteignent ce niveau sont des

multinationales dont les ventes dans le pays d'origine ne représentent plus qu'une part minoritaire du chiffre d'affaire. Les différentes régions d'implantation sont spécialisées dans la conception et la production de lignes de produits à vocation mondiale. Les exportations depuis le pays d'origine régressent, tandis que la gamme complète des modes d'internationalisation est utilisée, en fonction des nécessités, pour permettre le développement des implantations à l'étranger. Le fonctionnement de plus en plus décentralisé de la firme entraîne un éparpillement géographique des centres d'analyse, de décision et de recherche.

Par ailleurs, Croué (1993) propose un modèle de processus d'internationalisation en quatre étapes, de l'ouverture sporadique à la mondialisation, avec un taux d'exportation qui croît au fil du temps comme le montre le schéma ci-après.

**Figure 3.5. Les étapes d'internationalisation selon le taux d'exportation**



De surcroît, Phatak (1992)<sup>15</sup> note que le processus d'internationalisation est souvent décrit selon les étapes suivantes :

- *Première étape* : elle se manifeste par la présence d'un intermédiaire commercial dans le pays concerné, généralement un importateur. La technique du piggy back peut être utilisée dans ce contexte. Elle permet en effet de disposer d'une infrastructure commerciale importante sans investissement direct (Usunier, 1988).
- *Deuxième étape* : l'arrivée d'un délégué commercial dans le pays d'accueil marque la volonté de la firme de contrôler la gestion de l'exportation et de partir à la conquête des marchés étrangers de façon volontariste.
- *Troisième étape* : une antenne commerciale est créée pour répondre à l'augmentation du volume des ventes et un département exportation est fondé au siège de l'entreprise. la vente directe aux acheteurs locaux est ainsi initiée.
- *Quatrième étape* : elle est caractérisée par l'installation d'une filiale commerciale qui, comme nous l'avons vue précédemment, est une entreprise à part entière disposant d'un réseau et de moyens de distribution.
- *Cinquième étape* : une usine d'assemblage est montée, afin de profiter, par exemple, des différences de coûts de travail par rapport au pays d'origine.
- *Sixième étape* : la production est effectuée à l'étranger, associée à un pourcentage varié d'intégration locale. Elle est définie comme la part de la valeur ajoutée de la filiale et des consommations intermédiaires d'origine locale par rapport au prix de revient final.

---

<sup>15</sup> Phatak A., (1992), International Dimensions of Management, PWS Kent, cité dans Huault (1998).

- *Septième étape* : le processus d'intégration des filiales est atteint progressivement et le champ d'action de l'entreprise tend à se mondialiser.

Tableau 3.3. Synthèse des travaux sur les stades d'internationalisation

Auteurs	Approche adoptée	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5	Stade 6	Stade 7
Bilkey et Tésar (1977)	Déterminants de l'évolution des activités internationales	Pas d'intérêt pour l'exportation	Acceptation d'une commande non sollicitée	Possibilité d'exporter sérieusement envisagée	Exportation expérimentale vers un pays psychologiquement	Entreprise exportatrice expérimentée		
Leroy, Richard et Sallenave (1978)	Nature du développement international	Commercial : Exportation	Contractuel : Accord de licence, franchisage	Participatif : Consortium, joint venture	Intégré : Succursale ou filiale surveillée	Autonome : Filiale libre		
Cavusgil (1982)	Déterminants de l'évolution des activités internationales	Pas d'intérêt pour l'exportation	Intérêt à l'exportation	Exportations = moins de 10 % du chiffre	Exportations = plus de 10% du chiffre			
Czinkota (1982)	Problèmes rencontrés	Pas d'intérêt pour l'exportation	Intérêt partiel à l'exportation	Possibilité d'exporter sérieusement envisagée	Exportation sur une base expérimentale	Entreprise exportatrice moyennement expérimentée	Entreprise très expérimentée à l'exportation	
Phatak (1992)	Niveau d'engagement international	Exportation par le biais d'un intermédiaire commercial	Affectation d'un délégué commercial	Création d'une antenne commerciale	Installation d'une filiale commerciale	Établissement d'une usine d'assemblage	Mise en place d'une filiale de production	Atteinte de l'intégration des filiales et tendance à la mondialisation
Croué (1993)	Croissance du chiffre d'affaires	Ouverture sporadique (<5%)	Courant régulier d'affaires (<25%)	Multinationnalisation confirmée (<50%)	Mondialisation (<80%)			
Hatem (1995)	Niveau d'engagement international	Exportation simple	Implantation multi-domestique	Coordination régionale	Globalisation			

### 3.4.2. Limites du modèle d'apprentissage

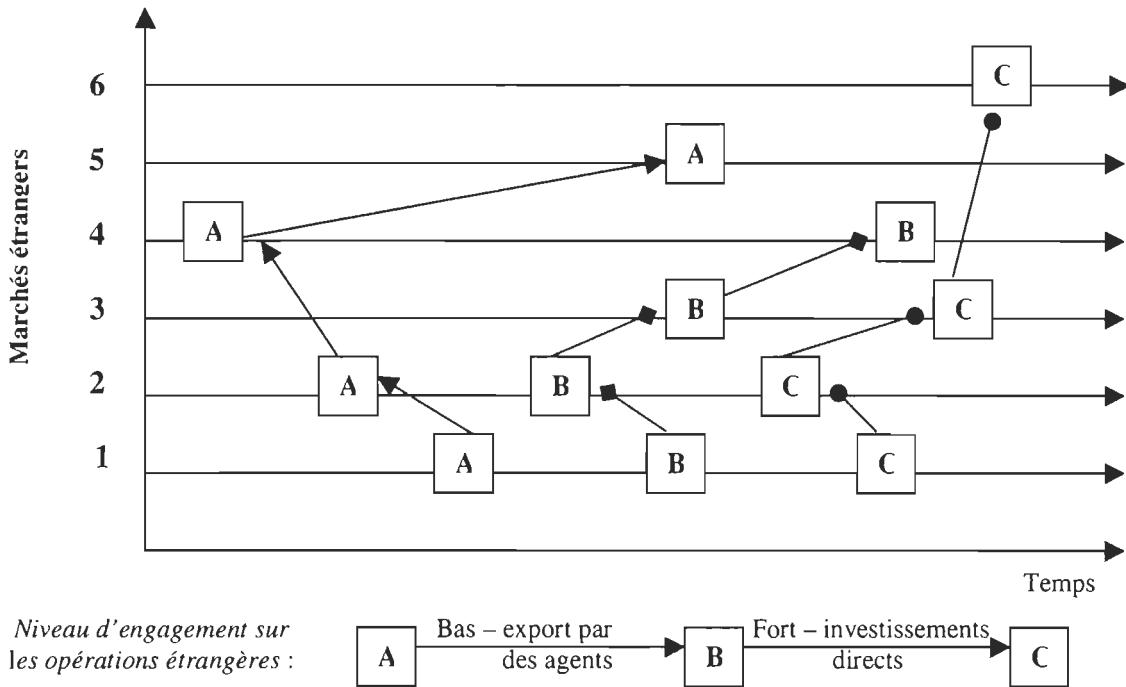
Joffre (1994) constate l'existence de facteurs externes et de facteurs propres à l'entreprises qui peuvent rompre partiellement ou plus radicalement le caractère séquentiel de l'internationalisation. Quatre facteurs externes principaux sont relevés :

- Des coûts de négociation commerciale, d'établissement et de suivi des contrats internationaux trop élevés. Plus ceux-ci s'élèvent, plus l'entreprise tendra à opérer par elle-même sans recourir au marché par l'intermédiaire de négociants ou d'agents et internalisera, par exemple, une relation par un investissement direct à l'étranger.
- Des coûts de production moindres dans d'autres pays que sur le marché domestique. Les délocalisations sont motivées par la recherche de coûts de revient plus bas et, secondairement, la proximité physique d'un marché.
- Des contraintes réglementaires des pays d'accueil. À titre d'exemple, la législation japonaise a pendant longtemps interdit les investissements minoritaires avec un partenaire local et les acquisitions d'entreprises nippones par des étrangers.
- Des réactions des concurrents locaux aux moyens d'entrée mis en œuvre par les firmes étrangères sur les marchés domestiques. Le meilleur exemple est celui des mesures protectionnistes déclenchées par les entreprises américaines et européennes face aux exportations japonaises qui ont conduit les fabricants japonais à créer des filiales de production aux États-Unis et en Europe. Ainsi, le succès d'un mode d'entrée sur un marché donné porte en germe la réaction des concurrents locaux, et donc la nécessité à terme de changer de formule.

D'autres facteurs de nature interne à l'entreprise peuvent allonger ou raccourcir le processus d'internationalisation. La linéarité de ce processus ignore deux facteurs importants. D'une part, l'entreprise peut recourir simultanément à plusieurs modes d'ouverture sur les marchés étrangers et accroître le nombre de marchés desservis augmentant ainsi la variété des modes d'entrée. D'autre part, l'expérience internationale antérieure de l'entreprise peut entraîner un raccourcissement radical du processus. Une fois que la firme a expérimenté avec succès une formule, elle est susceptible de l'appliquer à tout marché sans avoir à franchir l'intégralité des étapes (Welch et Luostarinen, 1988). Ainsi, la dynamique générale de l'internationalisation peut se trouver complexifiée par la mise en évidence de séquences intermédiaires supplémentaires comme les transferts de savoir-faire, l'établissement de joint ventures, les franchises, etc. (Huault, 1998). En outre, ces modèles masquent les opérations de retrait, les hésitations, les désinvestissements et autres opérations de retrait qui font partie de la réalité de l'entreprise dans son processus d'internationalisation. La fermeture d'une filiale non rentable, les mouvements de délocalisation et de relocalisation, les redéploiements sectoriels, géographiques ou de la production constituent des étapes parfois essentielles dans la dynamique de gestion des entreprises internationalisées.

De ce fait, la séquentialité du processus d'internationalisation ne doit s'entendre que pour un marché donné et ne s'applique pas rigoureusement de la même façon à chaque pénétration d'un nouveau marché. C'est ce que tente d'illustrer la figure ci-après.

Figure 3.6. Processus d'internationalisation



Source : Welch, L. S., et Luostarinen, R., (1988), Internationalization, evolution of a concept, Journal of General Management, Vol. 14, no 2, Hiver, pp. 34-35.

La figure (3.6) montre bien la capacité d'une entreprise à sauter des étapes<sup>16</sup> dans son processus d'internationalisation. Une firme ayant une forte expérience internationale aura une propension d'autant plus grande à sauter des étapes. Ce comportement peut être renforcé par la tendance de certains marchés à s'homogénéiser. De plus, la nécessité d'agir vite, qui ne laisse pas toujours le temps à l'apprentissage de toutes les étapes de l'internationalisation, conduit à retenir des formules qui permettent de s'implanter en copropriété tout en multipliant les risques et favorisant l'apprentissage. Ainsi, Joffre (1994) considère que la joint venture constitue une étape hybride favorisant

<sup>16</sup> C'est ce que les anglo-saxons nomment le *leapfrogging*.

l'apprentissage d'un environnement nouveau tout en franchissant un premier pas vers une filiale pleinement contrôlée.

Autre critique apportée au modèle d'apprentissage, c'est le caractère trop déterministe du processus d'internationalisation (Huault, 1998 ; Joffre, 1994 ; Welch et Luostarinens, 1988). En effet, ce dernier est inadapté pour les grandes entreprises ayant une forte expérience internationale sinon un taux de chiffre d'affaires à l'étranger important. L'un des objectifs prioritaires des groupes industriels ainsi que des PME fortement engagées sur les marchés étrangers consiste à trancher dans un éventail de choix de nature différente mais combinés.

### **3.5. LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION SELON LE MODE D'ORGANISATION**

Après cinq années de recherche sur neuf des plus grandes entreprises internationalisées, Bartlett et Ghoshal (1991) ont identifié trois modèles d'entreprises qui ont adopté des positions stratégiques, des structures organisationnelles et des méthodes de management très différentes, même celles appartenant au même secteur d'activité. Au terme de leur étude, ils ont développé le concept de transnationalisation correspondant à une forme d'organisation idéale.

### 3.5.1. Classification de Bartlett et Ghoshal (1991)

#### 3.5.1.1. *L'entreprise multinationale*

L'entreprise multinationale génère un portefeuille d'une multitude d'activités mondiales. Elle développe une position stratégique et une stratégie organisationnelle lui permettant une grande sensibilité et une forte capacité de réaction face aux différences d'environnements nationaux dans le monde. Elle se caractérise donc par une grande *flexibilité* pour assurer la satisfaction des besoins locaux. Cependant, la stratégie adoptée par l'entreprise multinationale présente certains inconvénients. En effet, la fragmentation des activités entraîne inévitablement des pénalités sur le plan de l'efficacité (en termes de coûts). De plus, la capacité d'apprendre souffre du manque de consolidation des connaissances qui ne circulent pas dans les différentes parties de l'organisation (cas des entreprises Philips, Unilever, ITT).

#### 3.5.1.2. *L'entreprise mondiale*

L'entreprise mondiale traite le marché mondial comme un seul ensemble intégré. Elle développe des organisations internationales axées sur le besoin d'efficacité à l'échelle mondiale et centralisées au niveau des décisions stratégiques et opérationnelles. Pour elle, l'environnement opérationnel mondial et la demande des consommateurs mondiaux représentent l'unité centrale d'analyse, et non le marché local. Cette forme d'organisation présente plusieurs avantages. L'entreprise mondiale mise sur *l'efficacité* par l'exploitation des économies d'échelle potentielles dans toutes les activités. La centralisation des connaissances et du savoir-faire permet une grande efficacité dans la

gestion de l'innovation en plus d'un avantage de coût et de qualité. Il en revient des possibilités de création rapide et à coût modéré de nouveaux produits et procédés. En revanche, l'entreprise mondiale souffre d'un manque de compréhension par les groupes chargés de l'innovation au centre des besoins du marché et des réalités de la production à l'extérieur du marché domestique. De plus, la limitation des ressources des unités étrangères et de leur rôle à de simples exécutants empêche l'entreprise d'exploiter les opportunités d'apprentissage à l'extérieur de son environnement domestique (cas des entreprises japonaises Matsushita, Kao et NEC).

### *3.5.1.3. L'entreprise internationale*

Forme d'organisation intermédiaire, la stratégie de l'entreprise internationale est fondée essentiellement sur le transfert et l'adaptation des connaissances et du savoir-faire de la maison mère aux marchés étrangers. La maison mère maintient un niveau d'influence et de contrôle considérable mais plus faible que dans le cas d'une entreprise mondiale. Les unités locales peuvent adapter les idées et les produits provenant du centre sauf qu'elles ont moins d'indépendance et d'autonomie que les filiales des multinationales. Ainsi, la configuration des ressources et des systèmes opératoires la rendent moins efficace que l'entreprise mondiale et moins flexible que l'entreprise multinationale. Les stratégies de cette entreprise reflètent le schéma de l'exploitation mondiale décrite dans la théorie du cycle de vie international des produits de Vernon (1966) (cas des entreprises General Electric, Procter & Gamble et Ericsson).

En analysant les difficultés connues par les entreprises étudiées pour assurer la cohérence entre l'évolution de leurs capacités organisationnelles et leur expansion

internationale, Bartlett et Ghoshal (1989) affirment que les trois formes d'entreprises internationalisées ne sont plus adaptées aux nouvelles réalités de l'environnement mondial. Autrefois, la part des industries mondiales présentaient des exigences stratégiques quasi uni-dimensionnelles. Les performances d'une firme étaient fondées principalement sur la cohérence entre l'exigence stratégique dominante du secteur d'activité et les capacités stratégiques dominantes de l'entreprise. Ainsi, dans le secteur des produits de grande consommation, la flexibilité de l'entreprise multinationale permettait l'adaptation aux besoins nationaux. Dans le secteur de l'électronique grand public, l'exigence d'efficacité mondiale était assurée par l'entreprise mondiale. Quant au secteur des commutateurs de télécommunication, l'organisation de l'entreprise internationale permettait de développer des innovations et de les transférer mondialement.

De nos jours, les exigences de l'environnement sont devenues plus complexes. Plus aucune firme ne peut réussir avec une capacité stratégique unidimensionnelle en mettant l'accent sur l'efficacité, la flexibilité ou le transfert des connaissances ou des compétences de la maison mère. Les firmes doivent donc développer des compétences stratégiques multiples. C'est ainsi que les auteurs suggèrent un modèle d'organisation idéal : *l'entreprise transnationale*.

#### **3.5.1.4. *L'entreprise transnationale***

Plutôt que de centraliser ou de décentraliser ses actifs, la transnationale prend des décisions sélectives. Certaines ressources et capacités se trouvent idéalement centralisées à l'intérieur des opérations domestiques, pour atteindre non seulement les économies

d'échelle, mais aussi pour protéger certaines compétences fondamentales et permettre à la direction du groupe d'assurer le suivi (R & D, trésorerie, développement du management international). Certaines autres ressources sont également centralisées par la transnationale, mais pas nécessairement sur le marché domestique. Une centralisation flexible de ce type ajoute aux avantages des économies d'échelle ceux d'un faible coût des facteurs de production ou de l'accès à des ressources rares. D'autres ressources peuvent être totalement décentralisées pour le marché local, soit du fait que les économies d'échelle potentielles sont faibles par rapport aux avantages à tirer de la différenciation, soit à cause de la nécessité de développer une flexibilité et d'éviter de dépendre uniquement d'une seule source de production. Les unités locales pour marchés locaux protègent des éventuelles fluctuations du taux de change, des grèves ou d'autres perturbations et peuvent également réduire le besoin de coordination.

Ainsi, l'entreprise transnationale centralise certaines ressources sur son environnement domestique, certaines à l'étranger et en répartit d'autres parmi ses nombreuses opérations nationales ; d'où une configuration complexe d'avoirs et de capacités réparties mais spécialisées. L'entreprise intègre les ressources dispersées par le biais de fortes interdépendances et devient un réseau intégré qui relie des unités de plus en plus spécialisées dans le monde et permettant de réaliser des objectifs stratégiques multidimensionnels d'efficacité, de flexibilité et d'innovation. Le défi sera alors non seulement d'intégrer les tâches et les perspectives, mais aussi de gérer l'interdépendance du travail, des liens de communication riches et complexes ainsi que des systèmes formels et informels. En d'autres termes, les tâches du management de la transnationale consisteront à légitimer des perspectives et des capacités diverses, à développer des

procédés de coordination multiples et flexibles et à construire une vision commune et l'engagement personnel.

Le tableau (3.4) récapitule les attributs clés des quatre formes d'organisations internationalisées :

**Tableau 3.4. Classification de Bartlett et Ghoshal (1991) des stratégies d'internationalisation selon le mode d'organisation**

	Multinationale	Mondiale	Internationale	Transnationale	
Capacités stratégiques clés	Développement d'une forte présence locale par une sensibilisation et une réaction aux différences nationales	Création d'avantages fondés sur les coûts par des opérations centralisées à l'échelle mondiale	Exploitation des savoir-faire de la maison mère par diffusion et adaptation mondiale	Compétitivité à l'échelle mondiale, flexibilité multinationale et apprentissage à l'échelle mondiale	
Caractéristiques organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuration des actifs et des capacités</li> <li>- Rôle des opérations étrangères</li> <li>- Développement et diffusion des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisée et autonome sur le plan national</li> <li>Recherche et exploitation des opportunités locales</li> <li>Développement et rétention des connaissances dans chaque unité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisée à l'échelle mondiale</li> <li>Mise en œuvre des stratégies de la maison mère</li> <li>Développement et rétention des connaissances au centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation de la source des compétences fondamentales, décentralisation des autres</li> <li>Adaptation et exploitation des compétences de la maison mère</li> <li>Développement des connaissances au centre et transfert des unités à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispersée, interdépendante et spécialisée</li> <li>Différenciation des contributions des unités nationales aux opérations mondiales intégrées</li> <li>Développement des connaissances conjointes et partagées mondialement</li> </ul>

Source : adapté de Bartlett et Ghoshal (1991).

### **3.5.2. Classification de Heenan et Perlmutter (1979)**

En outre, les relations entre la maison mère et les filiales d'une firme internationalisée constituent un point d'attention majeur du management international et reflètent bien le type de contrôle et les modes de coordination privilégiés par l'entreprise (Huault, 1998). À cet égard, les travaux notoires de Heenan et Perlmutter (1979) constituent un cadre de référence utile pour analyser les différentes formes organisationnelles de l'internationalisation. Quatre figures typiques de relations filiales / siège sont dégagées : le modèle ethnocentrique, le modèle polycentrique, le modèle géocentrique et le modèle régiocentrique,

#### ***3.5.2.1. Le modèle ethnocentrique***

Le siège est le centre de l'autorité et la source principale de toutes les informations. Un contrôle régulier et détaillé est exercé sur l'application des politiques par les filiales. Il est caractérisé par la mise en place de standards du pays d'origine, tandis que toutes les décisions stratégiques sont prises au siège. Ainsi, le personnel de la maison mère, considéré comme plus compétent et supposé détenir une connaissance plus affirmée des rouages de l'entreprise, se trouve aux postes clés. Les cadres expatriés bénéficient d'avantages importants et sont gérés par un service particulier, faisant apparaître un contraste manifeste entre cadres locaux et ceux du siège. L'ensemble de l'état-major est de nationalité du pays d'origine de la firme. L'objectif général est de développer une culture commune, celle de la maison mère, et de faire face à l'hétérogénéité des différents pays.

### ***3.5.2.2. Le modèle polycentrique***

Il obéit à une logique radicalement différente du modèle ethnocentrique. Le siège ne constitue pas le centre d'autorité principal et les flux d'information du siège vers les filiales, des filiales vers le siège ainsi qu'entre filiales se révèlent faibles. Dans cette configuration, les cultures organisationnelles et nationales des différents pays sont respectées. De ce fait, chaque filiale nationale bénéficie d'une autonomie qui lui permet d'appliquer ses propres politiques. Les cadres expatriés sont peu nombreux, tandis que chaque filiale est dirigée par des cadres locaux. L'objectif ultime revient à favoriser l'adaptation totale aux contextes socio-économiques nationaux et l'ensemble du système repose sur le particularisme local et la décentralisation.

### ***3.5.2.3. Le modèle géocentrique***

Il se caractérise par la tentative et la volonté d'intégrer plusieurs régions du monde dans un système global de prise de décision. Le siège et les filiales constituent une entité globale et collaborent partout dans le monde. Le système de management adopté est basé sur le principe que toute personne compétente puisse occuper l'emploi qui lui convient quelque soit sa nationalité. Aucun pays de jouit donc d'un quelconque privilège et l'état-major de l'entreprise est composé de cadres dirigeants de nationalités variées. Les origines et particularismes locaux ont tendance à être éliminés pour se fondre dans une même culture organisationnelle globale.

### ***3.5.2.4. Le modèle régiocentrique***

Le modèle régiocentrique repose sur la division du monde en «régions» supposées homogènes. Il est caractérisé par une grande interdépendance régionale et l'existence de sièges régionaux. Ainsi, on observe la coexistence d'un «siège mondial», de plusieurs «sièges régionaux» et de filiales nationales. Le contrôle et l'évaluation des filiales s'effectuent sur une base régionale et la mobilité géographique est importante entre les filiales d'une même région. L'objectif est de sortir d'une vision étroitement nationale en favorisant les expériences à l'étranger et en facilitant les coopérations et synergies entre filiales de pays voisins.

Toutefois, Huault (1998) remarque que malgré la pertinence de cette approche, c'est plutôt un mélange des différents profils que l'on observe en pratique dans les entreprises. De plus, aucune corrélation positive n'a pu être établie entre les performances d'une entreprise et le type d'orientation organisationnelle adoptée. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des quatre modèles organisationnels étudiés.

**Tableau 3.5. Classification de Heenan et Perlmutter (1979) des stratégies d'internationalisation selon le mode d'organisation**

	<b>Modèle ethnocentrique</b>	<b>Modèle polycentrique</b>	<b>Modèle géocentrique</b>	<b>Modèle régiocentrique</b>
<i>Complexité de l'organisation</i>	Complexité dans le pays d'origine et simplicité dans les filiales	Variété et indépendance des structures	Grande interdépendance régionale	Grande interdépendance mondiale
<i>Autorité et prise de décision</i>	Fort pouvoir du siège	Faible pouvoir du siège	Fort pouvoir du siège régional et collaboration entre filiales	Collaboration sièges / filiales partout dans le monde
<i>Évaluation et contrôle</i>	Standards du pays d'origine et indicateurs de performance nationaux	Indicateurs déterminés localement	Indicateurs déterminés régionalement	Indicateurs globaux et locaux
<i>Communication et flux d'informations</i>	Grands nombre d'ordre et de conseils aux filiales	Faible importance entre filiales et de siège à filiales	Faible importance entre siège mondial et filiales, mais élevés entre siège régional et filiales	Flux importants partout dans le monde et tous azimuts
<i>Manière de pourvoir les postes</i>	Cadres de la maison mère aux postes clés	Cadres locaux aux postes clés dans leur pays	Cadres de la région aux postes clés dans la région	Pas de principe dominant hormis celui de la compétence
<i>Exemples</i>	Peugeot,	ATT	Ford, GM, Kodak	Unilever

*Source* : adapté da Heenan et Perlmutter (1979), à partir de *Documents Entreprise et Personnel* et cité dans Huault (1998), page 68.

### 3.6. L'INTERNATIONALISATION DES PME

Peu de chercheurs se sont intéressées à l'étude de l'internationalisation des PME. En effet, les recherches faites sur ce sujet n'ont, en majorité, traité que de certaines dimensions de l'internationalisation, surtout l'exportation.

Comme il a été déjà mentionné, l'étude de l'internationalisation des PME sera adoptée comme un processus dynamique d'apprentissage organisationnel. Cela suppose donc l'existence de plusieurs stades d'internationalisation. D'ailleurs, le rapport de l'OCDE (1997) mentionne qu'il y a des degrés d'internationalisation et que les PME peuvent être placées sur un continuum qui va d'une PME ayant une activité exclusivement nationale à une PME totalement internationalisée dont l'activité est intégralement mondialisée. Entre ces deux cas extrêmes, il existe plusieurs niveaux d'internationalisation. Ainsi, cette dernière ne peut se mesurer directement car en tant que concept, elle comporte plusieurs dimensions et possède des aspects internes et externes du point de vue de l'entreprise. Selon le même rapport, trois dimensions peuvent être utilisées pour déterminer l'ampleur de la mondialisation des PME :

- La proportion des intrants et extrants (y compris les capitaux) des PME échangés hors des frontières nationales, soit directement, soit indirectement
- Le nombre d'établissements ou de filiales dans diverses régions ou divers pays
- Le nombre et l'éventail de régions dont les dirigeants d'entreprises estiment qu'ils renferment des débouchés commerciaux ou qu'ils constituent une menace concurrentielle.

L'étude faite sur 18 pays de l'OCDE a permis de dégager les étapes d'internationalisation figurant dans le tableau 3.6.

**Tableau 3.6. Les étapes d'internationalisation des PME (OCDE, 1996)**

Description	Intrants et extrants échangés	Établissements et filiales	Débouchés commerciaux et concurrence
Pas d'internationalisation (activité exclusivement nationale)	Intrants achetés localement et extrants vendus localement	Un seul établissement local et pas d'établissement ou d'entreprises affiliées ailleurs	Pas de marché autre que local, pas de concurrence possible venant d'ailleurs
Internationalisation limitée (activité essentiellement nationale)	< de 10% des intrants achetés à l'étranger, et < 10% des recettes venant de l'étranger, au sein d'un nombre limité de pays	Au moins un établissement ou une filiale hors de la région et hors frontières	Les obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers et sur le marché local (pour les concurrents) sont substantiels et représentent plus de 50% des coûts
Internationalisation importante (activité internationalisée)	Entre 10 et 40% des intrants achetés à l'étranger, et entre 10 et 40% des extrants vendus à l'étranger, en direction de deux grandes régions internationales	Des établissements ou des filiales proches dans au moins quatre pays et dans deux des grandes régions internationales (ex. : Europe, Amérique du Nord, Asie)	Les obstacles à l'entrée sont notables, représentant 10% des coûts, mais peuvent être surmontés assez facilement
Internationalisation très importante (activité mondialisée)	> 40% des intrants achetés à l'étranger, et plus de 40% des extrants vendus à l'étranger dans toutes les grandes régions internationales	Des établissements ou des filiales proches dans au moins un pays et dans chacune des grandes régions internationales	Les obstacles à l'entrée des marchés internationaux ne constituent pas un handicap sérieux pour l'entreprise
Mondialisation totale (activité intégralement mondialisée)	Une majorité d'intrants de quelque établissement que se soit est achetée hors frontières, et une grande majorité d'extrants vendues à l'étranger	De multiples établissements ou filiales dans de nombreux pays et dans toutes les grandes régions internationales	Des marchés dans toutes les grandes régions internationales, concurrence probable dans ou venant de toutes les grandes régions internationales

Du point de vue structurel, les PME internationalisées jouent un rôle relativement important dans l'économie mondiale (OCDE, 1997). En effet, elles contribueraient pour environ 25 à 35%, voire plus aux exportations mondiales de biens manufacturés. De plus, la même source estime qu'environ 1% des PME (ce qui correspond à environ 30 000 à 40 000 PME dans les pays de l'OCDE) sont véritablement mondialisées, c'est à dire qu'elles exercent leurs activités dans une multitude de pays, sur plusieurs continents, et avec la possibilité de le faire là où elles le jugent approprié.

Du point de vue dynamique, les PME qui exercent une activité internationale connaissent généralement une croissance plus rapide que leurs homologues dont l'activité est strictement nationale. Une proportion approximative de 20 à 25% des PME du secteur manufacturier exerce une activité internationale régulière et les prévisions indiquent que cette proportion pourrait passer à 33% en 2005.

Les PME à vocation internationale qui ont le taux de croissance le plus rapide sont celles qui occupent des créneaux spécialisés ou se situent dans des branches nouvelles. Toutefois, elles ne représentent que 20% de la totalité des PME internationalisées. Ces PME se dotent généralement d'une stratégie de portée mondiale. Mais la majorité des PME internationalisées (50% environ) se situent dans des branches classiques où l'internationalisation prend essentiellement la voie de l'exportation (OCDE, 1997).

Par ailleurs, Joyal et Ramangalahy (1993) ont étudié le comportement stratégique de 20 PME exportatrices québécoises selon trois dimensions : les stratégies marketing, les orientations stratégiques et les manœuvres stratégiques. Les résultats ont permis d'identifier trois types d'exportateurs.

Le premier groupe contient des PME appelées *exportateurs professionnels*. Il est formé d'entreprises qui poursuivent des objectifs clairement définis en planifiant leurs activités au moins à court terme. En matière de produits, elles misent sur la différenciation, la concentration et l'innovation. Procédant de façon graduelle et s'impliquant directement dans le développement de leurs marchés, ces PME ciblent comme clientèle des grossistes et des détaillants. Concernant la distribution, elles recourent à des intermédiaires qui jouent un rôle important dans la promotion et la publicité. Généralement, elles ont diversifié leurs lignes de produits, délégué la responsabilité des exportations, et développé leurs capacités de production tant sur le plan technique, de la gestion et des ressources humaines. Enfin, ces entreprises se sont dotées d'une structure plus ou moins organisée pour réaliser des activités de Recherche et Développement.

Le second type de PME regroupe les *exportateurs en phase de transition* dont les dirigeants ont manifesté la ferme volonté d'accroître les exportations, et qui ont posé des actions allant dans ce sens. Ces entreprises se distinguent par les ressources et mesures limitées qu'elles mobilisent à l'exportation, malgré les motivations manifestées. Il s'agit d'entreprises en phase d'apprentissage.

Enfin, le troisième type de PME regroupe des entreprises appelées exportateurs opportunistes. Ces derniers ne poursuivent aucun objectif ni politique d'exportation et mobilisent peu de ressources à cet effet. La préoccupation de ces entreprises est surtout de tirer profit des opportunités qui se présentent.

En outre, Ronquillo et Saurina (1993) ont analysé l'internationalisation de la très petite entreprise (TPE) dans la région de Girona (Espagne) en essayant de trouver les variables qui peuvent affecter le niveau de développement international des entreprises. Les résultats de leur étude empirique indiquent que l'attitude de l'entrepreneur, ainsi que les caractéristiques générales ou structurelles de l'entreprise sont les facteurs les plus importants en ce qui concerne le succès de l'activité internationale. Les entreprises analysées ont été classées en trois groupes.

Tout d'abord, on retrouve *les entreprises qui jouent un rôle influent sur leur environnement*. Ce sont des entreprises d'une ancienneté surtout moyenne avec un esprit entreprenant et une attitude combative non seulement en ce qui concerne la recherche de l'information nécessaire permettant de réaliser les exportations, mais aussi le dépassement de ses difficultés spécifiques. Ces entreprises évoluent dans le secteur de haute technologie avec un niveau élevé d'exportation. Ces entreprises n'ont pas de difficultés pour obtenir de l'information ainsi que les différents types d'aides.

Le deuxième groupe englobe *les entreprises qui se laissent influencer par leur environnement*. Elles sont peu anciennes, adoptent des attitudes moins dynamiques et ont une plus grande préoccupation quant à leur futur immédiat. Ces entreprises ont généralement un degré de technologie moyen et possèdent une vision peu optimiste en ce qui a trait aux difficultés qui peuvent se présenter. Afin de pénétrer sur les marchés étrangers, elles utilisent habituellement les ressources de marketing que les chambres de commerce mettent à leur disposition : participation commune d'entreprises à des foires

internationales et organisation de voyages de prise de contact avec les entreprises étrangères.

Enfin, on retrouve *les entreprises traditionnelles* de type artisanal. Elles sont très anciennes, se caractérisant par des attitudes réservées quant à leur implication internationale et rencontrent beaucoup de difficultés pour résoudre les problèmes inhérents à l'exportation. Ces entreprises ont un faible niveau d'exportation et rencontrent beaucoup de difficultés à obtenir de l'aide.

### **3.7. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

La littérature sur l'apprentissage organisationnel (*organisationnal learning*) montre l'absence de consensus quant à la définition de ce concept. Selon Probst et Büchel (1995), la diversité de définitions s'explique par la différence des origines et des centres d'intérêts (approche behavioriste, approche systémique, etc.) des théoriciens et des praticiens intéressés par cette problématique. De nombreux chercheurs ont souligné l'existence d'un «morcellement» des approches et d'une juxtaposition des travaux sur l'apprentissage organisationnel (Shrivastava, 1983 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991). Ainsi, on retrouve dans la littérature les définitions suivantes : création et modification des routines, acquisition de connaissances utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à entreprendre des actions efficaces, capacité à donner du sens et à interpréter, détection et correction d'erreurs, etc. (Argyris, 1995).

Pour la présente recherche, nous avons retenu la définition de Probst et Büchel (1995), qui définissent l'apprentissage organisationnel comme «*l'élargissement et le*

*changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution des problèmes et d'actions ainsi que le changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation».*

### **3.7.1. Typologie des recherches sur l'apprentissage organisationnel**

En s'inspirant de l'ensemble des recherches sur l'apprentissage organisationnel, Edmondson et Moingeon (1995) proposent une typologie basée sur deux variables :

- *L'unité principale d'analyse.* Certains chercheurs étudient comment les organisations en tant qu'entités apprennent en mettant l'accent sur les structures, procédures et routines existantes. D'autres vont plutôt s'intéresser à la façon dont les individus apprennent à l'intérieur des organisations.
- *La finalité des recherches entreprises.* Pour une catégorie d'auteurs, il s'agit avant tout de décrire et d'analyser comment s'opère l'apprentissage, comment se constitue une mémoire organisationnelle, etc. Leurs recherches doivent permettre de fournir une description détaillée des mécanismes à l'œuvre, voire élaborer un modèle explicatif. D'autres poursuivent une visée prescriptive devant déboucher sur la formulation de recommandations précises sous forme d'actions à entreprendre. Ils ont pour objectif principal d'améliorer le fonctionnement des organisations.

Il est à noter que les auteurs traitant l'apprentissage organisationnel selon une visée prescriptive ont pour objectif de rendre l'organisation apprenante. En croisant les deux variables, quatre catégories de travaux sont obtenues (tableau 3.7).

- Ceux qui appréhendent le fonctionnement organisationnel comme étant le produit de l'incorporation d'apprentissages antérieurs.
- Ceux qui s'intéressent à l'étude de l'apprentissage et du développement individuels des membres de l'organisation.
- Ceux qui cherchent à développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous.
- Ceux pour lesquels une entreprise est apprenante si ses membres, ayant pris conscience de la part des responsabilités qui leur incombe, ont modifié leur façon de raisonner (voir tableau ci-après).

**Tableau 3.7. Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel**

**Unité principale d'analyse**

Finalité de la recherche	Organisation	Individu
Visée descriptive	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation d'apprentissages antérieurs (Levitt et March, 1988)	Étude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations (Pedler, Burgoyne et Boydell, 1990)
Visée prescriptive	Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous (Hayes, Wheelwright et Clark, 1988)	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes (Argyris, 1982)

Source : Edmondson et Moingeon (1995) cité dans Argyris (1995), Savoir pour Agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Inter Éditions, page 297.

Comme notre recherche traite des PME apprenantes du processus d'internationalisation, cette étude s'inscrit dans le cadre de la première catégorie de travaux. En effet, nous allons procéder à une analyse rétrospective et descriptive de la PME en suivant sa dynamique interne et externe dans les différents stades d'internationalisation, et par suite son apprentissage organisationnel.

Ainsi, pour les tenants de la théorie comportementale de la firme, les actions des membres d'une organisation sont très dépendantes des routines existantes (Cyert et March, 1963). Celles-ci résultent d'un processus d'encodage prenant appui sur les expériences antérieures. Ce processus fait principalement appel à la capacité des acteurs à interpréter le passé. Même lorsque de nombreux changements interviennent au niveau du personnel (départ d'anciens salariés, recrutement de nouveaux), on constate fréquemment que les routines continuent à exister. On parle dès lors de mémoire organisationnelle reflétant l'existence d'un apprentissage qualifié d'organisationnel (Argyris, 1995).

Toutefois, si les routines en place permettent dans de nombreux cas d'agir efficacement, l'expérience acquise pour agir ne conduit pas toujours au succès puisqu'il y a des situations dans lesquelles les apprentissages antérieurs font obstacle à de nouveaux apprentissages. Ainsi, le recours aux routines peut empêcher l'identification de nouvelles solutions (Levitt et March, 1988). Les dirigeants peuvent donc avoir plus tendance à privilégier l'existant au détriment de la recherche de solutions innovantes qui pourraient conduire à la mise en place de nouvelles routines. De ce fait, les routines qualifiées par Argyris (1995) de «défensives», font obstacle au changement et à l'apprentissage. selon lui, relève d'une *routine organisationnelle défensive* toute action, politique ou pratique

qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace qui les empêche en même temps d'en découvrir les causes. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient apprenante. Ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes.

### **3.7.2. Différences entre l'apprentissage individuel et organisationnel**

Étant donné le rôle central des processus d'apprentissage individuel, Probst et Büchel (1995) associent le manque de concrétisation des théories sur l'apprentissage organisationnel à la difficile liaison entre le niveau individuel et organisationnel de l'apprentissage. En effet, c'est le développement de systèmes de références communs aux membres de l'organisation qui permet à cette dernière d'être apprenante.

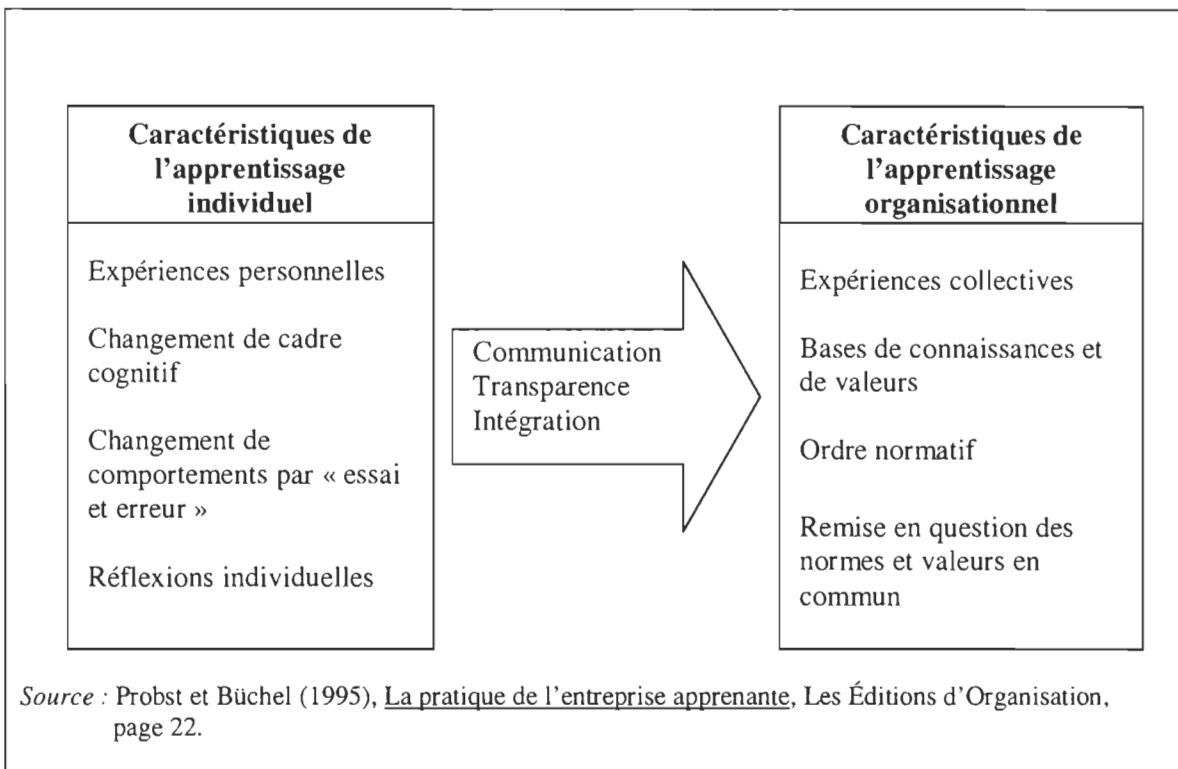
La principale différence entre les formes d'apprentissage individuel et organisationnel est liée à la mémorisation des informations dans l'organisation, indépendamment des membres qui la composent. La mémorisation du savoir dans l'entreprise fixe certaines lignes d'actions permettant l'orientation des décisions. Les comportements et actions individuels deviennent ainsi un savoir reproductible pour toute l'organisation. De ce fait, l'apprentissage organisationnel est une dimension spécifique à l'organisation, c'est à dire qu'il se différencie de manière qualitative et quantitative de la somme des apprentissages individuels.

Klimecki, Probst et Eberl (1994)<sup>17</sup> ont identifié trois facteurs qui permettent la transformation de l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel à savoir la communication, la transparence et l'intégration. La principale condition au passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel est la *communication*. Il est trivial que l'absence de communication ne permet aucun transfert du savoir individuel au profit de l'entreprise. De plus, ce savoir individuel doit être compréhensible et transparent aux autres membres de l'organisation. Cette condition de *transparence* signifie la présence de support de mémorisation matériel de l'information, ainsi que l'existence de valeurs symboliques. Afin que les connaissances individuelles puissent être exploitables par l'entreprise, les individus doivent être à même d'orienter leurs actions en fonction des besoins de l'organisation. L'intégration est ainsi le produit de la volonté d'accomplissement individuel et de l'orientation des actions collectives grâce à un système de priorité. Le schéma ci-dessous résume les différents facteurs nécessaires à la liaison des deux formes d'apprentissage.

---

<sup>17</sup> Cités dans Probst et Büchel (1995).

**Figure 3.8. Pont entre l'apprentissage individuel et organisationnel**



## CHAPITRE IV

### LE CADRE CONCEPTUEL

#### 4.1. LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL

Les PME qui veulent atteindre leur objectif managérial, à savoir la maximisation du processus de maîtrise des marchés internationaux, doivent être apprenantes en développant une intelligence collective orientée vers l'amélioration continue et l'innovation systématique.

Dans ce qui suit, nous allons exposer notre cadre conceptuel à partir des trois pôles de recherche suivants : l'avènement de l'entreprise creuse, les niveaux d'apprentissage organisationnels et les stratégies d'internationalisation.

##### 4.1.1. L'entreprise creuse

###### 4.1.1.1. *La crise de la grande entreprise*

La deuxième révolution industrielle s'est caractérisée par la domination de la grande entreprise, souvent à intégration verticale. Partant du concept d'économie d'échelle, on a assisté à la prééminence de la structure sur les processus de production, d'économie et de travail.

La crise de la grande entreprise remonte aux années 70. Durant cette décennie, ces firmes ont dû faire face à trois principaux chocs stratégiques (Butera, 1991). En premier lieu, les nouvelles réalités du marché ont entraîné le passage de la production de masse à la production à la demande. De plus, l'utilisation des technologies flexibles ayant permis de diminuer les coûts de fabrication pour les petites quantités, a réduit la différences entre les coûts unitaires des productions de masse et des productions à la demande. D'autre part, le développement des moyens technologiques et des méthodes de gestion a mis en lumière l'importance du management pour la réussite de l'entreprise. Ainsi, le *business success* a pris le pas sur le *technical success*. De plus, les pressions culturelle et sociale ont incité à rechercher de nouveaux modes continus de travail individuel ou en groupe reposant sur une logique de résultats (Butera, 1991).

La crise de la grande entreprise s'est donc déclenchée à cause, d'une part, de l'entropie entre les stratégies d'internationalisation et les coûts de gestion devenus extrêmement élevés dans les grandes entreprises centrées principalement sur leur fonctionnement interne entraînant ainsi une rigidité de réponse au marché. D'autre part, le conservatisme au détriment de l'adaptation et de l'innovation a nui à la grande entreprise en entraînant une perte d'adhérence au marché (Butera, 1984).

Actuellement, la grande entreprise à concentration verticale se désagrège au profit d'unités plus petites qui ne sont autres que les PME, dans le but de bénéficier de leur flexibilité et de leur capacité à réaliser des économies d'échelle tout en faisant preuve de souplesse dans la gestion des moyens techniques et des ressources humaines et en demeurant sensibles aux fluctuations du marché. Ainsi, le passage de l'économie

d'échelle à l'économie de la flexibilité<sup>18</sup> modifie radicalement les critères de gestion dans l'entreprise.

#### **4.1.1.2. Caractéristiques de l'entreprise creuse**

L'entreprise creuse (de l'anglais *Hollow corporation*) ou société vide est aussi appelée entreprise-réseau, pour reprendre la terminologie de Butera (1991). Au sein de l'entreprise creuse, les unités qui contrôlent les ressources stratégiques (finances technologies, ressources humaines, etc.) ont tendance à se concentrer pour permettre une centralisation des stratégies. Ces unités stratégiques sont soit des entreprises autonomes (holdings, entreprises générales, etc.), soit des fonctions de l'entreprise (conseil d'administration, comités de direction, etc.). Simultanément, les opérations se décentralisent.

L'entreprise creuse désigne différents types d'entreprises dont voici les principaux :

- *L'entreprise centrale* : qui décentralise ses activités vers des entreprises sous-traitantes situés à l'étranger. La décentralisation s'opère au niveau de la production manufacturière, de la vente à l'étranger et des services. Dans ces entreprises, le rapport effectif à la production/effectif global est moins de 1%. Dans la plupart des cas, les entreprises sous-traitantes ne sont pas soumises au contrôle économique, juridique ou organisationnel de l'entreprise centrale qui joue le rôle de donneur d'ordres. Il s'agit parfois de grandes entreprises spécialisées qui opèrent selon le

---

<sup>18</sup> Selon Chandler (1991) cité par Butera (1991).

systèmes des économies d'échelle (pôles opératoires) ou conjointement avec des entreprises beaucoup plus petites (micro-entreprises).

- *Les filières ou constellation d'entreprises* : ce sont des entreprises liées les unes aux autres par un cycle de production. Ce lien n'est ni juridique ni structurel. Il revêt souvent la forme de simples accords. Ces entreprises ont en commun un puissant système de coopération fonctionnelle.
- *Les districts industriels* : ce sont des systèmes d'entreprises homogènes ou hétérogènes à base territoriale. Il s'agit d'entreprises implantées en zone urbaine ou dans des régions offrant un environnement favorable. Entrent dans cette catégories les zones à fort potentiel d'innovation tels que les parcs technologiques.
- *Les coopératives et les consortiums* : ce sont des groupements d'entreprises juridiquement autonomes mais soudés par des liens associatifs puissants générateurs de services (confédérations d'artisans, coopératives de production) ou de valeurs (coopératives de consommation qui contrôlent sous forme de consortium certaines phases de la filière de production, en mettant en communs des éléments comme la marque, les achats et parfois les stocks).
- *Les accords* : ils ne portent pas uniquement sur un contenu mais créent de véritables systèmes d'entreprises fondés sur des obligations contractuelles et non sur la propriété ou la hiérarchie. Contrairement aux accords classiques dont l'objet est avant tout l'échange économique, ils mettent en jeu des éléments d'ordre structurels tels que la R & D, la localisation et la logistique de production, la stratégie des

portefeuille d'activités, la structure des systèmes d'information et de télécommunication du groupe, les politiques de développement des ressources humaines, etc.

#### **4.1.2. Les niveaux d'apprentissage organisationnel**

Argyris et Schön (1978), dont les apports à la théorie d'apprentissage organisationnel sont largement reconnus, définissent trois niveaux d'apprentissage distincts en fonction du niveau de connaissance transformée. Il s'agit de l'apprentissage en simple boucle (*single-loop learning*), l'apprentissage en double boucle (*double-loop learning*) et l'apprentissage par réflexion sociale, dénommé aussi apprentissage collectif.

##### **4.1.2.1. L'apprentissage en simple boucle**

Les interactions entre les membres de l'organisation et leurs environnements interne et externe, qui génèrent de façon continue les nouvelles informations et éliminent les anciennes, conduisent à des redéfinitions de la réalité. Les membres de l'organisation sont en mesure de mettre à jour les facteurs nuisibles dans leur environnement et de développer et concrétiser des stratégies adaptées à ces dangers. Cette forme d'apprentissage correspond à la sélection et à l'adaptation de nouvelles options provenant de l'extérieur qui vont s'ajouter à l'univers de connaissances déjà présentes à l'intérieur de l'entreprise. Ce processus d'apprentissage est donc une réaction de l'organisation aux transformations du contexte interne et externe, dans la mesure où les écarts réalisés dans les théories quotidiennes sont corrigés afin de les concilier aux normes en vigueur. Ces écarts entre les résultats et les objectifs forment le moteur de l'apprentissage. Ils sont

corrigés par une adaptation de différentes procédures, menant à un réajustement des objectifs fixés de l'organisation. Cette adaptation confirme et renforce ainsi les théories d'action en vigueur.

#### ***4.1.2.2. L'apprentissage en double boucle***

Par rapport à la précédente, cette forme d'apprentissage nécessite des processus cognitifs plus complexes. Cette complexité est liée au fait que les transformations des rapports organisation-environnement conduisent souvent plus qu'à une simple adaptation de l'organisation à son environnement. Il s'agit, malgré les fortes valeurs et normes qui influencent largement les décisions des membres de l'organisation, de parvenir à la définition de nouvelles priorités jusqu'à, si nécessaire, une restructuration des valeurs dominantes de l'entreprise. Une évolution du cadre de référence d'une organisation n'est possible que si elle est précédée par une transformation des structures et une modification du répertoire des comportements. Ainsi, la remise en question du cadre de référence institutionnel, qui nécessite une plate-forme de confrontation des hypothèses de base de l'organisation, permet une révision des objectifs de l'entreprise. La remise en question des théories d'action mène donc à une révision des objectifs de base de l'organisation.

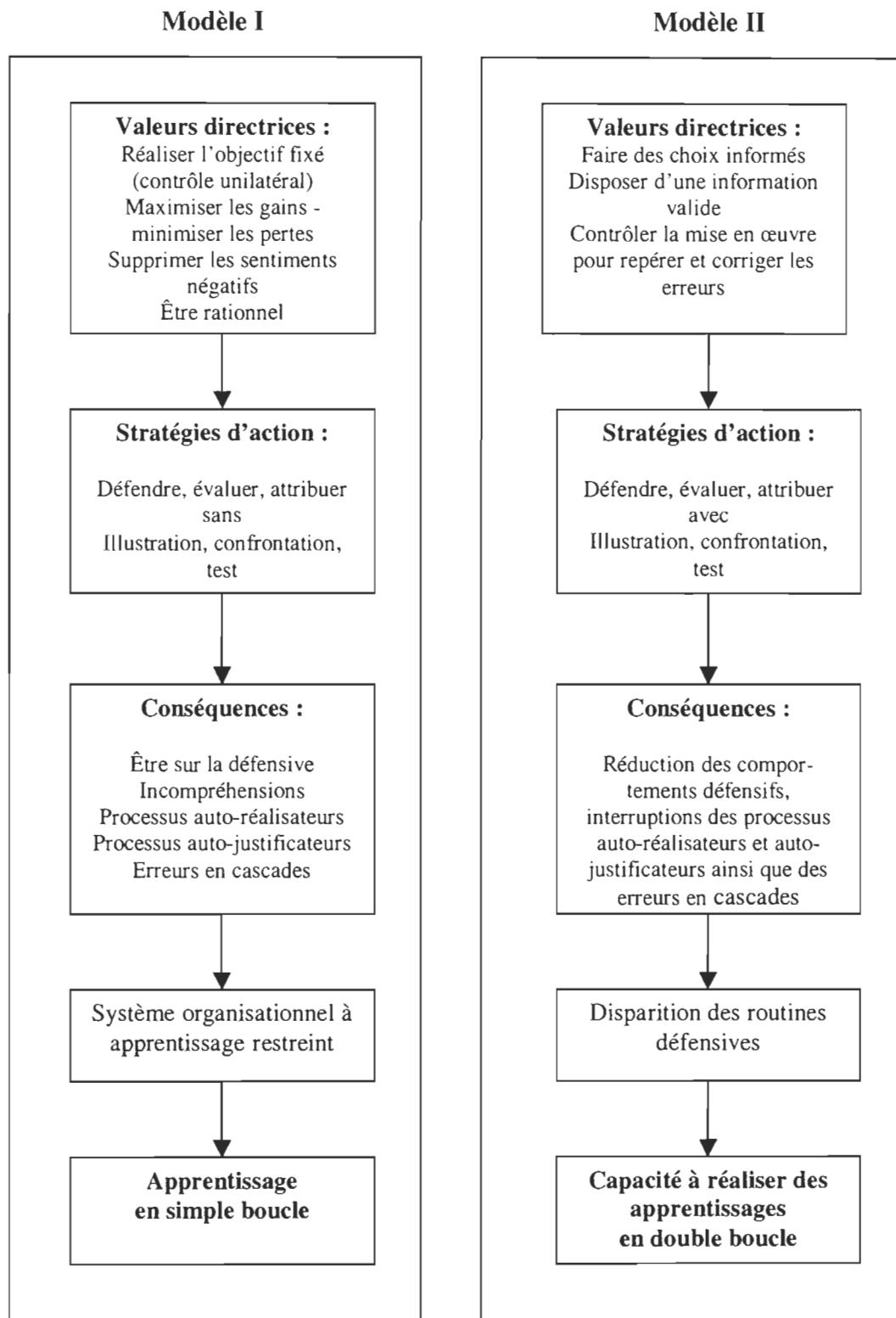
Les modèles d'Argyris et Schön (1978), présentés dans le schéma suivant, font la distinction entre les deux niveaux d'apprentissage, en simple boucle et en double boucle :

- *Modèle I* : les systèmes organisationnels à apprentissage restreint poussent chaque individu dans l'organisation à défendre sa position, à faire des évaluations et des attributions de telle manière que soit empêché à leur sujet tout examen et toute

vérification fondés sur la logique d'autrui. Cet apprentissage en simple boucle est un processus de détection/correction d'erreurs qui s'opère sans changement des caractéristiques principales des représentations initiales. On choisit une réponse différente mais à l'intérieur d'un ensemble inchangé.

- *Modèle II* : les comportements de ce modèle conduisent à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier. De ce fait, les routines défensives qui s'opposent à l'apprentissage sont réduites, et cela facilite l'apprentissage en double boucle. Ce dernier est une rétroaction qui lie la détection de l'erreur non seulement aux stratégies et hypothèses pour obtenir la performance mais aussi aux normes qui définissent la performance. Les révisions effectuées remettent en cause la nature des normes de l'organisation. Ainsi, il existe une modification du nombre d'alternatives considérées, un élargissement de l'ensemble des réponses et un changement du cadre dans lequel interviennent ces réponses.

Figure 4.1. Modèles d'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978)



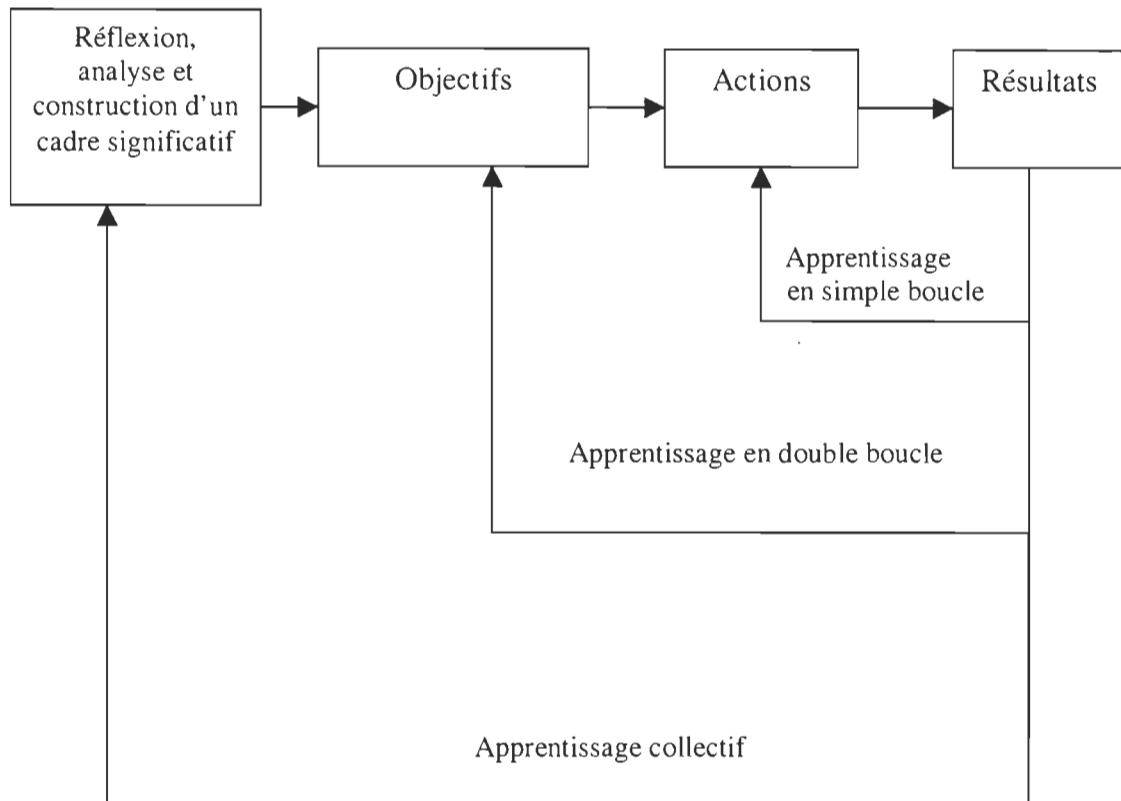
Source : Adapté de Moingeon et Ramanantsoa (1995) cité dans Probst et Büchel (1995).

#### *4.1.2.3. L'apprentissage collectif ou par réflexion sociale*

La majorité des auteurs concernés par la théorie de l'apprentissage organisationnel s'accordent à souligner les difficultés soulevées par les processus de transformation des cartes cognitives. En effet, les organisations érigent de manière inconsciente des routines défensives, afin de protéger les procédures habituelles de résolutions de problèmes. Ces routines défensives rendent la découverte des erreurs commises par les individus, groupes ou institutions difficiles dans la mesure où ces découvertes sont aperçues comme dangereuses. La signification et l'importance des changements sont de manière générale comprises par les membres de l'organisation sauf que la difficulté de concrétiser ces changements est liée aux routines défensives. Il s'agira donc de montrer aux membres de l'organisation les processus d'apprentissage en simple boucle et en double boucle ainsi que les problèmes liés à ces formes d'apprentissage, afin qu'une concrétisation effective de ces concepts puisse avoir lieu. Ce processus d'apprentissage de l'apprentissage correspond au degré le plus élevé des formes d'apprentissage, puisque celui-ci ne correspond pas seulement à l'augmentation ou à la transformation de bases de connaissances, mais permet justement cette augmentation, voire transformation. Ainsi, la réflexion sociale permet une anticipation des conflits, une évaluation des conséquences de ces conflits et la mise en place de mesures de corrections nécessaires à leur réduction.

Le schéma suivant illustre la dynamique des trois niveaux d'apprentissage organisationnel en fonction du niveau de connaissance transformé.

**Figure 4.3. Les niveaux d'apprentissage organisationnel**



Source : d'après Argyris et Schön (1978) cité dans Probst et Büchel (1995)

#### 4.1.3. Les stratégies d'internationalisation

Parmi les différentes classifications des stratégies d'internationalisation des entreprises, nous avons sélectionné et adapté celle de Néhmé (1992)<sup>19</sup> pour construire notre cadre théorique spécifique. Ainsi, les stratégies d'internationalisation seront divisées en trois grandes catégories :

<sup>19</sup> Voir chapitre III section 3.2.

- *Les stratégies solo* : elles se caractérisent par un engagement intégral de l'entreprise au niveau de production et de la distribution de ses produits et/ou services sur les marchés étrangers. Elles englobent les stratégies voltigeuses et les stratégies d'enracinement. Les premières regroupent l'exportation directe, l'utilisation de représentants salariés et le recours aux bureaux de représentation, tandis que les autres se composent de l'établissement de filiale de production et de vente ainsi que la création de succursales. Contrairement aux stratégies voltigeuses, l'emploi des stratégies d'enracinement implique le déplacement à l'étranger de certaines unités organisationnelles stratégiques de l'entreprise (production, vente).
- *Les stratégies imparties* : il s'agit de stratégies qui engendrent l'implication de partenaires ayant une bonne connaissance des marchés étrangers ciblés qui jouent le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et le marché. Nous retrouvons dans cette catégorie le recours aux agents commerciaux à commission, aux concessionnaires, aux sociétés de commerce international, aux commissionnaires-exportateurs et enfin aux courtiers.
- *Les stratégies conjointes* : elles requièrent l'entière collaboration entre deux ou plusieurs parties pour la création commune d'une entité économique distincte ou pour l'établissement d'accords commerciaux d'intérêt commun. Il s'agit du piggy back, de l'établissement de consortium, la création de joint ventures ainsi que la concession de licence ou de franchise.

## 4.2. LE CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE

À partir des concepts développés dans la section précédente, nous avons élaboré notre cadre conceptuel spécifique. Ce dernier repose sur l'idée que les stratégies d'internationalisation se distinguent par leur degré de sophistication. Une stratégie d'internationalisation sophistiquée est déterminée par le caractère plus ou moins virtuel de l'entreprise. En d'autres termes, une stratégie d'internationalisation sera d'autant plus sophistiquée que les activités de l'entreprise se désintègrent. En effet, la désintégration totale des activités de l'entreprise, correspondant à la forme la plus sophistiquée d'entreprise creuse, permettant une meilleure adhérence aux nouvelles réalités des marchés internationaux (mondialisation, apparition de nouvelles technologies flexibles, etc.). Partant de ce principe, nous avons pu classer par ordre de sophistication croissant les trois grandes catégories de stratégies d'internationalisation retenues, à savoir les stratégies solo, les stratégies imparties et les stratégies conjointes. Les stratégies d'internationalisation imparties se positionnent donc à un niveau intermédiaire entre les stratégies solo où les activités de l'entreprise sont totalement intégrées et les stratégies conjointes qui requièrent une totale désintégration des activités.

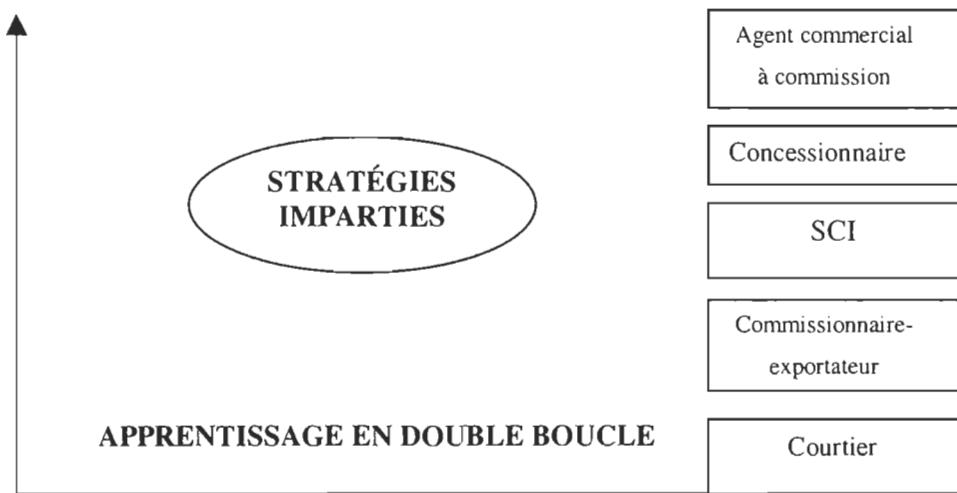
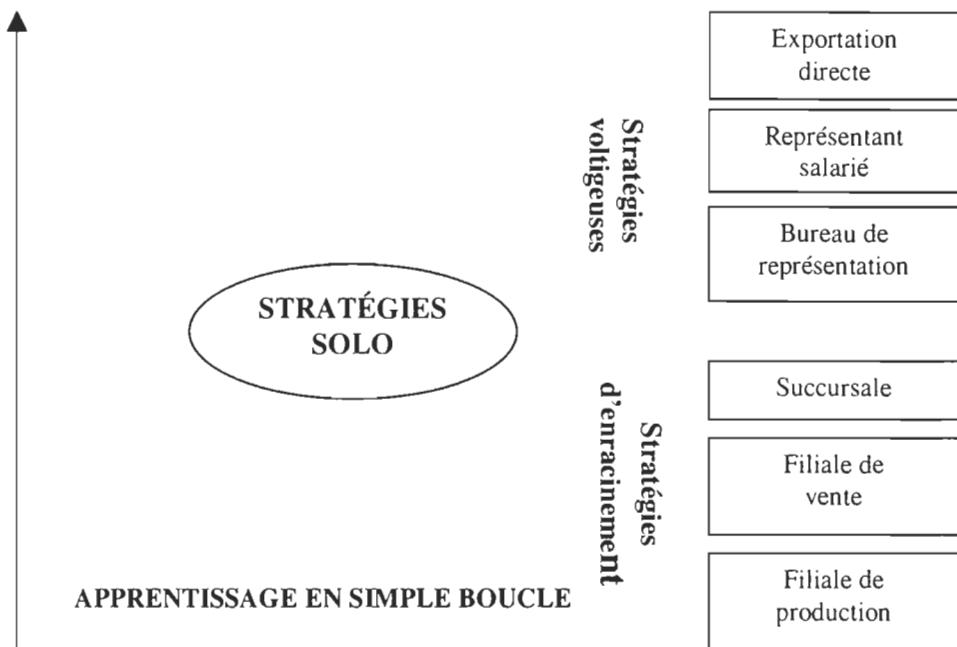
Par ailleurs, puisque nous étudions le processus d'internationalisation selon l'approche de l'apprentissage organisationnel et en se basant sur le fait que la sophistication des stratégies engendre et favorise des apprentissages complexes de l'internationalisation, nous avons établi une analogie entre les catégories des stratégies d'internationalisation et les niveaux d'apprentissage. Cette analogie nous a permis de définir les formes d'apprentissage de l'internationalisation de la manière suivante :

- *L'apprentissage en simple boucle* : correspond à la forme la plus élémentaire d'apprentissage dans la mesure où les activités internationales sont totalement contrôlée par l'entreprise. Elle n'implique aucune forme de coopération avec un partenaire étranger dans le but d'accroître les ventes à l'étranger. L'entreprise est alors un système à apprentissage restreint. C'est un processus individuel d'exploration et d'adaptation des stratégies internationales qui ne favorise pas le développement de nouveaux apprentissages plus sophistiqués.
- *L'apprentissage en double boucle* : il correspond à une forme intermédiaire d'apprentissage. Malgré le fait qu'il ne se traduit pas par l'élaboration de stratégies conjointes proprement dites avec des partenaires extérieurs, il se concrétise par la sous-traitance d'une partie des activités (vente, marketing) à des intermédiaires de marché. Cette désintégration partielle des activités favorise une plus grande proximité des marchés non traditionnels. Ceci permet des apprentissages plus sophistiqués que dans le cas des apprentissages à simple boucle dans la mesure où il y a remise en question des normes de l'organisation et le développement de nouveaux mécanismes de liens internationaux.
- L'apprentissage collectif : c'est le niveau le plus élevé d'apprentissage. Il correspond à l'établissement de stratégies internationales conjointement avec des partenaires étrangers. Le recours à ces stratégies sophistiquées favorise le développement d'apprentissages sophistiqués puisqu'il permet à l'entreprise de bénéficier des apprentissages des partenaires d'où la naissance d'une intelligence collective. La qualité des apprentissages dépendra de la densité des liens établis. À titre d'exemple,

nous pouvons citer l'essor de grandes entreprises internationalisées et presque totalement désintégrees (Nike, Benetton,etc.) qui réalisent des apprentissages collectifs complexes avec la multitude de partenaires étrangers avec qui ils coopèrent.

La figure (4.2) ci-après représente le modèle de recherche sur lequel nous allons bâtir notre analyse empirique.

Figure 4.3. Cadre conceptuel spécifique



## CHAPITRE V

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section nous servira principalement à présenter la méthodologie choisie pour la réalisation de cette étude. Nous décrirons ainsi les informations nécessaires à la réalisation de la recherche, puis nous identifierons les sources d'informations, le choix du type d'étude, les instruments de mesure, l'échantillonnage, et définirons finalement le processus de collecte et de traitement des données.

#### 5.1. IDENTIFICATION DES INFORMATIONS PERTINENTES

Au niveau des informations nécessaires à la réalisation de l'étude, nous avons obtenu des informations sur les variables qui composent notre cadre théorique en tenant compte des objectifs de recherche. Ainsi, nous avons identifié, dans un premier temps, certaines caractéristiques générales des entreprises à savoir l'âge, le nombre d'employés, le nombre de pays où les produits sont fabriqués, le nombre de pays où les produits sont adaptés, le nombre de pays où les produits sont distribués, le nombre de produits fabriqués, la structure géographique de l'entreprise et l'étendue géographique des activités des concurrents nationaux et étrangers.

Nous avons ensuite recueilli des informations permettant d'établir les mesures et indicateurs de l'internationalisation. Il s'agit de l'étendue géographique des activités

des entreprises visées, les prestations dans les différentes zones géographiques, l'évolution des taux d'importation et d'exportation, les modes de coopération et la localisation des partenaires extérieurs, les motivations à s'internationaliser, le nombre d'étapes d'internationalisation et les stratégies adoptées, l'organisation des activités d'internationalisation et le niveau de compétence du personnel impliqué (nombre d'employés impliqués, existence d'un département exportation, expérience du principal responsable, son ancienneté dans l'entreprise et sa formation universitaire), l'appréciation du niveau d'internationalisation et la présence éventuelle d'une stratégie de développement international à court terme.

Nous nous sommes enfin intéressés à recenser les facteurs aussi bien internes qu'externes influençant positivement ou négativement l'internationalisation des PME étudiées. Pour les facteurs internes, il s'agit de l'organisation de l'entreprise, les coûts de production, le rapport qualité/prix, les ressources financières et humaines disponibles, l'adéquation des produits aux marchés étrangers et la coopération avec les partenaires étrangers. Concernant les facteurs externes, il s'agit des législations étrangères, les différents programmes et institutions gouvernementales de soutien à l'internationalisation, la garantie de risque à l'exportation, la fiscalité, les formalités douanières, l'intégration à une zone de libre échange, l'appui des banques, l'appui des consultants, les infrastructures de transport, les infrastructures de communication, le taux de change et la réglementation de travail.

## 5.2. IDENTIFICATION DES SOURCES D'INFORMATION

Pour la réalisation de cette étude, nous avons exploité deux sources d'informations, soit des sources primaires et des sources secondaires. Concernant les données primaires, un questionnaire a été administré aux dirigeants des PME des deux groupes qui ont composé notre échantillon. Pour les données secondaires, les études faites par les chercheurs s'intéressant de près ou de loin à notre problématique, les différentes bibliothèques consultées, le Bureau de Mise à Niveau (organisme tunisien sous la tutelle du Ministère de l'Industrie en charge du Programme de Mise à Niveau) et le site Internet Strategis<sup>20</sup> qui nous ont été respectivement nos bases de données pour la sélection des PME tunisiennes et québécoises.

---

<sup>20</sup><http://strategis.ic.gc.ca>

**Tableau 5.1. Identification des informations pertinentes**

Informations pertinentes	Sources d'informations
<p><b>1) caractéristiques générales des entreprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- âge des entreprises</li> <li>- nombre d'employés</li> <li>- nombre de pays où les produits sont fabriqués</li> <li>- nombre de pays où les produits sont adaptés</li> <li>- nombre de pays où les produits sont distribués</li> <li>- nombre de produits fabriqués</li> <li>- structure géographique de l'entreprise</li> <li>- étendue géographique des activités des concurrents nationaux</li> <li>- étendue géographique des activités des concurrents étrangers</li> </ul>	<p><b>1) Données primaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire</li> <li>- Dirigeants des PME ou responsables de l'exportation</li> </ul> <p><b>2) Données secondaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Littérature</li> <li>- Bibliothèques</li> <li>- Bureau de Mise à Niveau</li> <li>- Internet</li> </ul>
<p><b>2) mesures et indicateurs de l'internationalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étendue géographique des activités</li> <li>- prestations dans les différentes zones géographiques</li> <li>- évolution des taux d'importation et d'exportation</li> <li>- modes de coopération et la localisation des partenaires extérieurs</li> <li>- motivations à s'internationaliser</li> <li>- nombre d'étapes d'internationalisation et stratégies adoptées</li> <li>- organisation des activités internationales</li> <li>- niveau de compétence du personnel impliqué</li> <li>- appréciation du niveau d'internationalisation</li> <li>- existence d'une stratégie internationale à court terme</li> </ul>	
<p><b>3) facteurs influençant l'internationalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- facteurs internes</li> <li>- facteurs externes</li> </ul>	

### 5.3. CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE

Vu le faible intérêt des chercheurs ou plutôt la pénurie d'études portant sur le processus d'apprentissage de l'internationalisation jusqu'à aujourd'hui, notre recherche est de type exploratoire.

Notre étude est descriptive et inductive car c'est à partir d'un cadre théorique construit suite à une revue de la littérature que nous nous rendons sur le terrain pour

l'observation des phénomènes qui nous permettront par la suite de décrire l'évolution du processus d'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises, et de valider ou non notre cadre théorique.

#### **5.4. CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE**

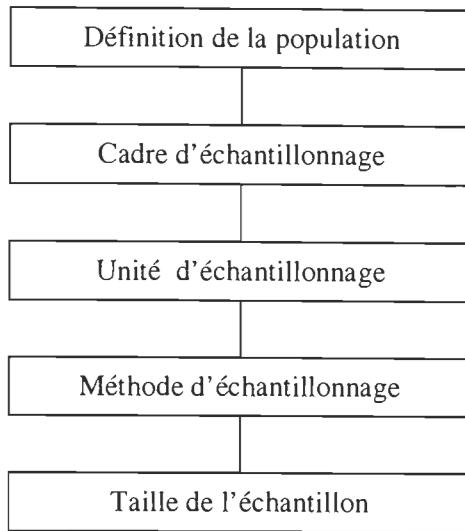
Pour atteindre les objectifs de notre travail, nous utiliserons deux instruments de mesure qui sont l'entrevue et le questionnaire. Ce dernier se compose de questions fermées, c'est à dire qui prennent la forme de questions à choix multiples. En d'autres termes, ce sont des questions pour lesquelles il n'existe qu'un petit nombre de réponses possibles pouvant toutes être inventoriées. L'avantage de ces questions est incontestablement la simplicité aussi bien pour l'enquête que pour l'enquêteur.

La technique d'entrevue n'a pu être utilisée que pour l'échantillon de PME tunisiennes à cause de contraintes matérielles. Ainsi, le questionnaire a été administré de manière postale pour le groupe d'entreprises québécoises. Pour l'autre groupe, nous avons nous-mêmes assuré le contrôle et l'encadrement de la collecte des données, grâce à la visite des entreprises lors d'entrevues structurées qui ont duré environ 30 minutes.

#### **5.5. PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE**

Nous avons utilisé la procédure d'échantillonnage proposée par Perrien et al (1983). La figure 5.1 présente cette procédure :

**Figure 5.1. Méthode d'échantillonnage**



### **5.5.1. Définition de la population**

La population de notre recherche est composée de PME tunisiennes et québécoises opérant dans le secteur des industries agro-alimentaires. En vue d'assurer la meilleure homogénéité possible des résultats à obtenir, nous avons décidé de contrôler la variable secteur d'activité en choisissant le secteur des industries agro-alimentaires.

Étant donné l'absence de consensus sur la définition d'une PME, nous avons élaboré notre propre définition qui ne tient pas compte de critères largement controversés dans la littérature tels que la taille et le chiffre d'affaires.

Ainsi, seront considérées comme PME faisant partie de notre population, *les entreprises manufacturières œuvrant dans le secteur des industries agro-alimentaires et réduites exclusivement à des stratégies concurrentielles, c'est à dire qui excluent tous les*

*types de stratégies de domination. En d'autres termes, une PME est une entité économique dont le comportement stratégique est basé soit sur l'innovation soit sur des niches ou interstices du marché.*

Pour la sélection de notre échantillon, nous nous sommes référés au cadre d'échantillonnage présenté dans la section suivante.

### **5.5.2. Cadre d'échantillonnage**

Pour le groupe de PME tunisiennes, nous avons tiré, à partir de la banque de données (Bureau de Mise à Niveau) qui nous a fourni la liste des PME tunisiennes exportatrices, les firmes qui répondent à nos critères de sélection (secteur d'activité, existence d'activités internationales). Par suite, nous avons recensé 40 entreprises tunisiennes.

Par ailleurs, la recension des PME québécoises exportatrices s'est appuyée sur le répertoire d'entreprises canadiennes se trouvant sur le site Internet Strategis à partir duquel nous avons sélectionné les entreprises exportatrices situées dans la province du Québec. Nous avons ainsi répertorié 182 entreprises québécoises.

### **5.5.3. Unité d'échantillonnage**

L'unité d'échantillonnage est la PME. La personne contactée est le directeur de l'entreprise ou le responsable de l'activité d'exportation aussi bien pour les PME tunisiennes que québécoises.

#### **5.5.4. Méthode d'échantillonnage**

Les méthodes d'échantillonnage se divisent en deux grandes catégories : les méthodes de sondage par choix raisonné et les méthodes aléatoires ou probabilistes. Dans la première catégorie, il s'agit de construire un échantillon qui ressemble à la population dont il est issu, c'est à dire qui en soit au sens courant du mot : représentatif.

Par contre, les méthodes probabilistes sont celles où l'on affecte à chacune des unités de la population une probabilité différente de zéro d'appartenir à l'échantillon. C'est à cette catégorie que se rattache notre recherche.

#### **5.5.5. Taille de l'échantillon**

La taille de notre échantillon global est de 38 entreprises. Il est composé de 13 entreprises tunisiennes et 25 entreprises québécoises. Des contraintes aussi bien matérielles que temporelles nous ont empêché d'atteindre un échantillon plus grand.

### **5.6. COLLECTE DES DONNÉES**

Sachant qu'avec une enquête postale nous avons des chances minimes d'avoir des réponses dans le cas de l'entreprise tunisienne, nous avons opté pour l'administration directe du questionnaire. La collecte des données de l'échantillon des entreprises tunisiennes s'est donc faite par entrevues structurées en assurant l'encadrement et le contrôle direct de cette collecte. Nous avons visité chacune des entreprises de notre échantillon à une occasion, pour une entrevue d'environ 30 minutes, rencontre structurée

de manière à amasser le maximum d'informations en un minimum de temps. L'enquête s'est déroulée durant la saison estivale de l'année 1999.

Par ailleurs, la collecte des données de l'échantillon des entreprises québécoises s'est faite de manière postale. Plus précisément, nous avons procédé par des entretiens téléphoniques présentant l'objet de l'étude et invitant les responsables contactés à collaborer. Sur les 182 entreprises représentant notre cadre d'échantillonnage, 115 ont accepté de recevoir le questionnaire. Par suite, le questionnaire a été envoyé par le biais du télécopieur aux entreprises intéressées par notre recherche. Nous avons enfin collecté 24 réponses par le même moyen du télécopieur. L'enquête s'est déroulée durant les mois de janvier et février 2000.

## **5.7. TRAITEMENT DES DONNÉES**

Les données seront traitées par le biais du logiciel de statistiques SPSS. Dans un premier temps, une analyse univariée par tri simple sera utilisée pour les deux groupes de l'échantillon permettant une description des résultats.

L'analyse bivariée sera utilisé par la suite afin de dégager les relations de dépendance significatives entre les variables. Ce tri nous permettra une meilleure description et analyse des résultats. À cet effet, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson.

## CHAPITRE VI

### ANALYSE DES RÉSULTATS

#### 6.1. ANALYSE DESCRIPTIVE

##### 6.1.1. Caractéristiques générales des entreprises

###### 6.1.1.1. L'âge

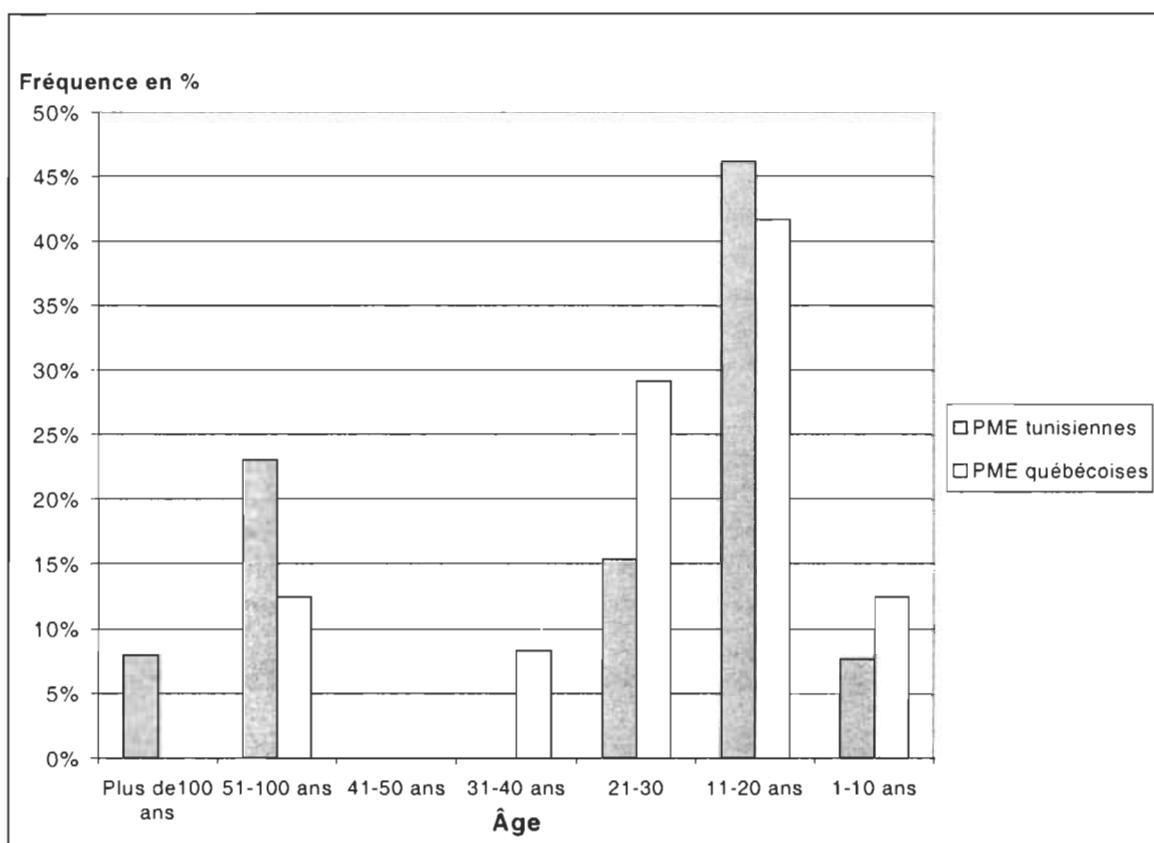
Les entreprises tunisiennes de l'échantillon sont légèrement plus âgées que leurs homologues québécoises. En effet, l'âge moyen des entreprises tunisiennes est de 32 ans contre 26 ans pour les entreprises québécoises. De plus, 31% des entreprises tunisiennes ont plus de 50 ans d'existence tandis que seulement 12% des entreprises québécoises ont été créées depuis au moins 50 ans.

Tableau 6.1. Répartition des entreprises selon l'âge

Âge des entreprises	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Plus de 100 ans	1	8%	0	0%
51-100 ans	3	23%	3	12%
41-50 ans	0	0%	0	0
31-40 ans	0	0%	2	8%
21-30	2	15%	7	28%
11-20 ans	6	46%	10	40%
1-10 ans	1	8%	3	12%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Toutefois, comme le montre la figure (6.1), plus de la moitié des entreprises des deux groupes est jeune puisqu'elles sont en activité depuis moins de 20 ans.

**Figure 6.1. Répartition des entreprises selon l'âge**



#### **6.1.1.2. Le nombre d'employés**

Toutes les entreprises recensées en Tunisie ont plus de 100 employés. Le tiers d'entre elles emploie entre 400 et 500 personnes. À l'opposé, 92% des entreprises québécoises ont moins de 200 employés et 50% d'entre elles emploient moins de 100 personnes. Il en revient à dire que les entreprises tunisiennes sont dans leur ensemble de

plus grande taille que les entreprises québécoises. Par ailleurs, il est à noter que 25% de ces dernières emploient du personnel dans d'autres provinces du Canada.

**Tableau 6.2. Répartition des entreprises selon le nombre d'employés**

Nombre d'employés	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
0-50	0	0%	6	24%
51-99	0	0%	8	32%
100-199	3	23%	9	36%
200-299	4	31%	1	4%
300-399	2	15%	0	0%
400-499	4	31%	1	4%
500 et plus	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Les entreprises des deux groupes ont été priées d'indiquer le nombre de personnes qu'elles emploient dans leurs pays et à l'étranger. Afin de saisir le poids des activités à l'étranger, le rapport «Emplois à l'étranger / emploi au pays d'origine» a été calculé.

Parmi les entreprises tunisiennes interrogées, aucune d'entre elles n'a d'employés à l'étranger. Il en est de même pour la grande majorité des PME québécoises recensées (76%). Aucune d'entre elles n'emploie plus de 20% de son personnel à l'étranger. Néanmoins, elles sont 24% à déclarer avoir jusqu'à 20% de leur personnel travaillant à l'étranger.

**Tableau 6.3. Part d'emplois à l'étranger par rapport aux emplois dans le pays d'origine**

Emploi à l'étranger/ Emploi au pays d'origine	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
0%	13	100%	19	76%
0.1% - 5%	0	0%	3	12%
5.1% - 10%	0	0%	1	4%
10.1% - 20%	0	0%	2	8%
Plus de 20%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### **6.1.1.3. La production**

Dans le cas de l'échantillon tunisien, toutes les PME fabriquent leurs produits en Tunisie. En effet, d'après les statistiques officielles tunisiennes, aucune entreprise tunisienne œuvrant dans l'industrie agro-alimentaire ne possède de site de production à l'étranger. Quant aux entreprises de l'échantillon québécois, 80% des PME produisent exclusivement au Québec et 12% possèdent un deuxième site de production à l'étranger. Aucune PME québécoise n'est implantée dans plus de 7 pays.

**Tableau 6.4. Répartition des entreprises selon le nombre de pays de production**

Nombre de pays de production	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
1 pays	13	100%	20	80%
2 pays	0	0%	3	12%
3 pays	0	0%	1	4%
De 4 à 7 pays	0	0%	1	4%
8 pays et plus	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### **6.1.1.4. L'adaptation de produits**

Un nombre élevé de PME tunisiennes (70%) et québécoises (40%) n'a pas répondu à la question concernant le nombre de pays où leurs produits sont adaptés. Ceci laisse croire une mauvaise connaissance des marchés étrangers ou bien une incompréhension de la question. Aucune PME parmi les deux groupes ne possède des produits adaptés à plus de 15 pays. Une faible proportion des PME tunisiennes (14%) et québécoises (20%) ont des produits adaptés à plus 3 pays.

**Tableau 6.5. Répartition des entreprises selon le nombre de pays d'adaptation des produits**

Nombre de pays d'adaptation	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
N'ont pas répondu	9	70%	10	40%
2 pays	1	8%	6	24%
3 pays	1	8%	4	16%
De 4 à 7 pays	0	0%	1	4%
De 8 à 10 pays	2	14%	3	12%
De 11 à 15 pays	0	0%	1	4%
16 pays et plus	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### **6.1.1.5. La distribution**

À partir du nombre de pays de distribution, on peut déduire la vocation internationale des entreprises étudiées. Visiblement, le nombre de pays de distribution est beaucoup plus élevé que le nombre de pays de production. Dans les deux groupes, une grande proportion d'entreprises distribue ses produits dans un nombre élevé de pays puisque 54% des PME tunisiennes et 32% des PME québécoises distribuent dans plus de 7 pays et jusqu'à 20 pays pour le premier groupe et 40 pays pour le second. On

remarque également que plus de la moitié (54%) des PME québécoises desservent entre 3 et 7 pays contre 31% pour les PME tunisiennes. On peut ainsi dire que dans leur ensemble, les firmes tunisiennes ont des marchés internationaux plus diversifiés. Cependant, les entreprises des deux groupes sont présentes en moyenne sur environ le même nombre de marchés étrangers. Cette moyenne est de 8,46 pays pour les PME tunisiennes et de 7,08 pays pour les PME québécoises.

**Tableau 6.6. Répartition des entreprises selon le nombre de pays de distribution**

Nombre de pays de distribution	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
1 pays	0	0%	0	0%
2 pays	2	15%	4	16%
3 pays	3	23%	4	16%
De 4 à 7 pays	1	8%	9	36%
De 8 à 19 pays	5	38%	7	28%
De 20 à 40 pays	2	16%	1	4%
Plus de 40 pays	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### *6.1.1.6. Nombre de produits fabriqués*

Près de la moitié (46%) des PME tunisiennes fabriquent de 2 à 5 produits contre 8% pour les PME québécoises. Toutefois, 44% de ces dernières ont plus de 20 produits alors que ce taux est de 31% pour les PME tunisiennes. Ainsi, les PME québécoises ont plus de variété de produits agro-alimentaires que les PME tunisiennes.

**Tableau 6.7. Répartition des entreprises selon le nombre de produits fabriqués**

Nombre de produits fabriqués	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
1 produit	1	8%	5	20%
De 2 à 5 produits	6	46%	2	8%
De 6 à 10 produits	0	0%	5	20%
De 11 à 20 produits	2	15%	2	8%
De 21 à 100 produits	1	8%	6	24%
De 101 à 200 produits	2	15%	1	4%
Plus de 200 produits	1	8%	4	16%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

#### *6.1.1.7. La structure de contrôle*

La structure de contrôle des entreprises des deux échantillons fait ressortir la prépondérance des entreprises sans filiales ni succursales surtout dans le cas des PME québécoises. En effet, 64% de ces dernières sont de ce type de structure de contrôle contre 38% pour les PME tunisiennes.

Par ailleurs, la proportion des PME qui sont des maisons mères avec des filiales ou des succursales dans le pays d'origine (31% contre 16%) ou encore celles qui sont des filiales ou succursales d'un groupe avec maison mère dans le pays domestique (23% contre 8%) est plus élevée dans l'échantillon tunisien. Ceci s'explique par l'existence dans le tissu économique tunisien d'une part importante de groupes industriels contrôlant plusieurs PME.

En outre, il est à noter que parmi les PME québécoises de type maison mère avec filiales ou succursales au Canada (16%), la plupart d'entre elles (75%) possèdent des filiales ou succursales dans plusieurs provinces du Canada et non seulement au Québec.

**Tableau 6.8. Répartition des entreprises selon la structure de contrôle**

<b>Type de structure de contrôle</b>	<b>PME tunisiennes</b>		<b>PME québécoises</b>	
	<b>Fréquence</b>	<b>Part en % du total</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part en % du total</b>
Entreprise sans filiales ni succursales	5	38%	16	64%
Maison mère avec filiales/succursales dans le pays d'origine seulement	4	31%	4	16%
Maison mère avec filiales/succursales dans le pays d'origine et à l'étranger	0	0%	3	12%
Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère dans le pays d'origine	3	23%	2	8%
Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère à l'étranger	1	8%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

### 6.1.2. La concurrence

Pour mesurer les étendues géographiques des activités des concurrents nationaux, étrangers et celles des PME recensées, les marchés desservis ont été pondérés en tenant compte du concept de distance psychique des marchés. Ainsi, la pondération est d'autant plus grande que le marché est lointain pour la firme. Les différentes valeurs de l'étendue géographique à calculer seront les sommes des pondérations des marchés des concurrents nationaux des PME étudiées. On retrouve ci-dessous le tableau récapitulatif des pondérations pour les deux groupes de PME.

**Tableau 6.9. Indice de sophistication géographique**

PME tunisiennes		PME québécoises	
Marché	Pondération	Marché	Pondération
Tunisie	1	Canada	1
Maghreb	2	États-Unis	2
Afrique	3	Amérique	3
Europe	4	Afrique	4
Asie	5	Asie	5
Amérique	6	Australie	6
Australie	7	Europe	7

Les entreprises des deux échantillons ont indiqué l'étendue géographique des activités de leurs principaux concurrents nationaux. Dans le cas du groupe de PME québécoises, on a distingué entre les concurrents québécois et canadiens. Près de la moitié (48%) des concurrents au Québec et au Canada des PME québécoises étudiées mènent leurs activités exclusivement sur le marché canadien et celui des États-Unis. Cependant, les réponses permettent de conclure à un rayonnement spatial plus important chez les concurrents canadiens. Toutefois, 12% des entreprises québécoises n'ont pas indiqué l'étendue géographique des activités de leurs concurrents canadiens. Ceci laisse à penser que ces PME ne connaissent pas leurs concurrents canadiens ou n'en connaissent pas l'envergure géographique des activités.

Quant aux PME tunisiennes, la majorité (69%) de leurs concurrents nationaux distribuent leurs produits dans les pays limitrophes, à savoir les pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Libye), sur le continent africain et sur les marchés traditionnels en Europe (principalement en France).

**Tableau 6.10. Étendue géographique des activités des concurrents nationaux**

Valeur de l'étendue géographique	PME tunisiennes		PME québécoises			
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence Québec	Part en % du total	Fréquence Canada	Part en % du total
N'ont pas répondu	0	0%	0	0%	3	12%
1	1	8%	5	20%	0	0%
3	4	31%	12	48%	12	48%
4 à 10	5	38%	4	16%	3	12%
11 à 20	2	15%	3	12%	6	24%
21 à 24	0	0%	1	4%	1	4%
25 à 28	1	8%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Une proportion assez importante de PME tunisiennes (30%) et québécoises (16%) n'a pas indiqué l'étendue géographique des activités de leurs concurrents canadiens. Ceci laisse croire que ces PME ne connaissent pas leurs concurrents étrangers ou n'en connaissent pas l'envergure géographique des activités.

Par ailleurs, près de la moitié des PME tunisiennes échantillonnées (48%) évoluent dans un environnement où la concurrence étrangère est présente sur presque tous les marchés mondiaux. Ceci n'est pas le cas des entreprises québécoises dont les activités des concurrents étrangers sont plus ou moins étendues géographiquement.

**Tableau 6.11. Étendue géographique des activités des concurrents étrangers**

Valeur de l'étendue géographique	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
N'ont pas répondu	4	30%	4	16%
1	1	8%	1	4%
3	0	0%	4	16%
4 à 10	1	8%	4	16%
11 à 20	0	0%	6	24%
21 à 24	1	8%	5	20%
25 à 28	6	46%	1	4%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

### 6.1.3. Les partenaires extérieurs

Il s'agit d'une variable créée à posteriori regroupant toutes les formes de partenariat et de coopération. En effet, les PME des deux échantillons ont indiqué quels types de relation de partenariat elles avaient dans les différentes parties du monde. Dans le tableau (6.12), seules les informations ayant trait à la localisation des partenaires ont été reproduites, alors que la répartition selon les formes de partenariat se trouve dans le tableau (6.13).

#### 6.1.3.1. Localisation des partenaires

Le tableau (6.13) met en évidence, pour les deux groupes de PME, la difficulté de réaliser des liens de coopération avec des partenaires étrangers lorsqu'elles évoluent sur des marchés de moins en moins traditionnels. Notre appréciation du degré de sophistication géographique des marchés des entreprises des deux groupes est donc conforme à la réalité de ces dernières.

En plus des partenaires nationaux, la majorité des entreprises disposent de partenaires étrangers dans les régions limitrophes ou proches. Il s'agit des pays du Maghreb (62%) et d'Afrique (38%) pour l'échantillon tunisien ; des États-Unis (52%) et du continent américain (48%) pour l'échantillon québécois.

Par ailleurs, les PME tunisiennes coopèrent avec des partenaires étrangers situés partout dans le monde. Par contre, les PME québécoises n'entretiennent aucune relation de coopération en Europe.

**Tableau 6.12. Localisation des partenaires extérieurs**

Degré de sophistication géographique	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Zone géographique	%	Zone géographique	%
0	Pas de partenariat	23%	Pas de partenariat	24%
1	Tunisie	69%	Canada	72%
2	Maghreb	62%	États-Unis	52%
3	Afrique	38%	Amérique	48%
4	Europe	23%	Afrique	16%
5	Asie	15%	Asie	20%
6	Amérique	23%	Australie	4%
7	Australie	15%	Europe	0%

#### *6.1.3.2. Les formes de coopération*

Parmi les types de coopération proposés, l'exportation directe est de loin la forme de coopération la plus fréquemment utilisée puisqu'elle concerne 62% des PME tunisiennes et 72% des PME québécoises échantillonnées. Les deux groupes sont plus divergents concernants les autres types de liens réalisés. Les PME tunisiennes ont

surtout recours aux représentants salariés (46%), aux sociétés de commerce international(46%) et à l'octroi de franchise (31%). Quant aux PME québécoises, elles ont plutôt recours aux courtiers (46%), aux agents commerciaux à commission (20%) et aux filiales de vente (20%). Il est en outre important de noter que 16% des PME québécoises (le double des PME tunisiennes) ont établi des joint ventures avec des partenaires étrangers.

**Tableau 6.13. Types de coopération avec les partenaires extérieurs**

Type de coopération	PME tunisiennes	PME québécoises
Pas de partenariat	23%	24%
Exportation directe	62%	72%
Représentant salarié	46%	16%
Bureau de représentation	15%	16%
Filiale de production	8%	4%
Succursale	23%	8%
Filiale de vente	8%	20%
Agent commercial à commission	31%	20%
Concessionnaire	15%	8%
Société de commerce international	46%	16%
Courtier	0%	48%
Joint venture	8%	16%
Franchisage	31%	0%
Licence	8%	8%

## 6.2. MESURES ET INDICATEURS DE L'INTERNATIONALISATION

### 6.2.1. L'étendue géographique des activités

Afin de percevoir le rayonnement géographique des activités des PME, ces dernières ont été priées d'indiquer l'étendue géographique de leurs activités. Les réponses obtenues confirment la vocation internationale des entreprises répondantes. Cette vocation internationale est néanmoins relative pour les deux groupes de PME.

Tableau 6.14. Étendue géographique des activités

Valeur de l'étendue géographique	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
3	2	15%	7	28%
4 à 10	6	46%	15	60%
11 à 20	4	31%	3	12%
21 à 24	1	8%	0	0%
25 à 28	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Au niveau de l'échantillon tunisien, près de la moitié des PME étudiées (46%) distribuent leurs produits dans les pays du Maghreb, sur le continent africain et sur les marchés traditionnels en Europe. Cependant, plus du tiers d'entre elles (39%) ont des activités internationales plus étendues géographiquement. Seulement 15% des PME tunisiennes consultées mènent leurs activités exclusivement en Tunisie et au Maghreb.

Quant aux PME de l'échantillon québécois, plus du quart des firmes étudiées (28%) mènent leurs activités exclusivement sur le marché canadien et aux États-Unis. Mais la plupart d'entre elles (60%) distribuent leurs produits aux États-Unis, sur le

continent américain et en Afrique. La part des PME québécoises évoluant sur des marchés plus sophistiqués est relativement faible (12% contre 39% pour les PME tunisiennes).

Il est donc clair qu'à la lumière de ces constatations, les PME tunisiennes échantillonnées ont des activités internationales plus étendues géographiquement. En d'autres termes, elles évoluent sur des marchés internationaux plus sophistiqués que les PME québécoises étudiées.

**Tableau 6.15. Différence entre l'étendue géographique des entreprises et celle de leurs concurrents nationaux**

L'étendue des activités par rapport aux concurrents nationaux	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Nettement moins étendue	1	8%	5	22%
Un peu moins étendue	0	0%	1	5%
Même étendue	7	54%	7	32%
Un peu plus étendue	1	8%	8	36%
Nettement plus étendue	4	30%	1	5%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Afin d'identifier l'écart entre le rayonnement géographique des PME de chaque groupe et de leurs concurrents nationaux, une nouvelle variable combinant les deux précédentes, a été créée. Il s'agit de la différence de rangs entre l'étendue des activités des entreprises et celle de ses concurrents nationaux.

Les PME tunisiennes échantillonnées sont relativement bien positionnées sur les marchés internationaux par rapport à la concurrence nationale. Certes, plus de la moitié

des PME consultées (54%) pensent avoir le même rayonnement spatial que leurs concurrents nationaux mais près du tiers d'entre elles (30%) ont des activités nettement plus étendues géographiquement.

Quant aux PME québécoises, elles font face à des concurrents nationaux (au Québec et au Canada) plus ou moins puissants. En effet, 22% des entreprises doivent visiblement faire face à des concurrents à envergure géographique nettement plus étendue. Par contre, 36% des PME québécoises ont des activités légèrement plus étendues que leurs concurrents canadiens alors que 32% d'entre elles pensent avoir le même rayonnement spatial.

**Tableau 6.16. Différence entre l'étendue géographique des entreprises et celle de leurs concurrents étrangers**

L'étendue des activités par rapport aux concurrents nationaux	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Nettement moins étendue	6	67%	10	48%
Un peu moins étendue	1	11%	1	5%
Même étendue	0	0%	7	33%
Un peu plus étendue	0	0%	2	9%
Nettement plus étendue	2	22%	1	5%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nous nous sommes également intéressés à la comparaison entre le rayonnement géographique des entreprises des deux groupes avec leur concurrence étrangère. L'observation des résultats montre que dans les deux groupes de PME étudiées, une part importante d'entreprises fait face à des concurrents étrangers beaucoup plus puissants surtout dans le cas des PME tunisiennes (67%) contre 48% pour les PME québécoises.

Toutefois, près du quart des PME tunisiennes (22%) estiment avoir un rayonnement géographique plus important que leurs concurrents étrangers.

### 6.2.2. La nature des prestations

Les entreprises des deux groupes étudiés ont été priées d'indiquer la nature de leurs prestations dans les différentes zones géographiques (vente de produits semi-finis et/ou vente de produits finis et/ou vente de produits et services).

**Tableau 6.17. Nature des prestations des entreprises**

	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Vente de produits semi-finis	0	0%	4	16%
Vente de produits finis	10	77%	11	44%
Vente de produits et services	1	8%	1	4%
Vente de produits semi-finis et finis	2	15%	5	20%
Vente de produits semi-finis, finis et de services	0	0%	4	16%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

La grande majorité des PME tunisiennes (77%) n'offre que des produits finis à leurs clients étrangers. Rares sont celles qui étendent leur gamme de prestation à l'offre de services (8%). Par contre, 20% des PME québécoises questionnées offrent des produits et services à leurs clients étrangers, alors que 44% d'entre elles offrent uniquement des produits finis.

### 6.2.3. L'évolution des taux d'importation et d'exportation

Afin de pouvoir estimer la dépendance des PME tunisiennes et québécoises envers leurs fournisseurs étrangers respectifs, les entreprises ont été priées d'indiquer la part des achats qu'elles réalisent à l'étranger par rapport au total des achats.

**Tableau 6.18. Répartition des entreprises selon la part des importations au total des achats**

En % des achats	Entre 1993 et 1995		Entre 1996 et 1998		État actuel (1999 ou 2000)		Entre 2000 et 2002	
	Fréquence en % du total (TN)	Fréquence en % du total (QC)	Fréquence en % du total (TN)	Fréquence en % du total (QC)	Fréquence en % du total (TN)	Fréquence en % du total (QC)	Fréquence en % du total (TN)	Fréquence en % du total (QC)
Moins de 10%	3 30%	18 82%	3 27%	18 82%	2 18%	16 70%	2 18%	13 57%
11% - 40%	5 50%	1 4%	6 55%	1 4%	7 64%	4 17%	7 64%	6 26%
41% - 60%	1 10%	3 14%	2 18%	3 14%	2 18%	3 13%	2 18/%	4 17%
Plus de 60%	1 10%	0 0%						
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>23</b>

Les réponses indiquent clairement une tendance au déplacement des achats vers l'étranger pour les deux groupes d'entreprises. Alors qu'entre 1993 et 1995, une grande partie des PME tunisiennes (30%) et la majorité des PME québécoises (82%) n'importaient rien ou très peu, elles ne seront, selon leurs propres prévisions, respectivement plus que 18% et 57% dans ce cas entre 2000 et 2002. Ces résultats

permettent aussi d'affirmer que les entreprises tunisiennes sont nettement plus dépendantes de leurs fournisseurs étrangers que leurs homologues québécoises.

**Tableau 6.19. Répartition des entreprises selon la part des exportations au chiffre d'affaire**

En % du chiffre d'affaire	Entre 1993 et 1995		Entre 1996 et 1998		État actuel (1999 ou 2000)		Entre 2000 et 2002	
	Fréquence et en % du total							
	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)
Moins de 10%	6 55%	8 32%	5 38%	5 20%	3 23%	4 16%	1 8%	2 8%
11% - 40%	3 27%	13 52%	5 38%	12 48%	6 46%	12 48%	8 61%	11 44%
41% - 60%	0 0%	2 8%	0 0%	6 24%	1 8%	7 28%	1 8/%	8 32%
Plus de 60%	2 18%	2 8%	3 24%	2 8%	3 23%	2 8%	3 23%	4 16%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>25</b>

L'évolution des exportations est comparable à celle des importations. Alors qu'entre 1993 et 1995, 55% des entreprises tunisiennes et 32% des entreprises québécoises exportaient moins de 10% de leurs chiffres d'affaires, elles seront dans ce cas, entre 2000 et 2002, plus que 8% pour les deux échantillons. De plus, les résultats indiquent que la part des PME exportant entre 11% et 60% de leurs chiffres d'affaires est sensiblement plus importante dans l'échantillon québécois. Inversement, la proportion d'entreprises exportant plus de 60% du chiffre d'affaires est plus élevée chez

les PME tunisiennes (23% contre 8% actuellement). Ceci s'explique par le fait que ces dernières sont des entreprises totalement exportatrices bénéficiant d'incitations gouvernementales à l'exportation sous forme d'avantages fiscaux de par leur statut particulier.

Tableau 6.20. Répartition des entreprises selon le solde net de leurs échanges

M : Importations X : Exportations	Entre 1993 et 1995		Entre 1996 et 1998		État actuel (1999 ou 2000)		Entre 2000 et 2002	
	Fréquence et en % du total (TN)	Fréquence et en % du total (QC)	Fréquence et en % du total (TN)	Fréquence et en % du total (QC)	Fréquence et en % du total (TN)	Fréquence et en % du total (QC)	Fréquence et en % du total (TN)	Fréquence et en % du total (QC)
<b>Importateurs nets</b>								
M beaucoup plus important que X	1 10%	1 5%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
M plus important que X	1 10%	2 9%	1 9%	1 4%	1 9%	1 4%	1 9%	1 4%
M légèrement plus important que X	3 30%	6 27%	3 27%	1 4%	3 27%	2 9%	2 19%	1 4%
<b>Solde des échanges = 0</b>	2 20%	6 27%	4 37%	5 23%	3 27%	3 13%	1 9%	4 18%
<b>Exportateurs nets</b>								
X beaucoup plus important que M	1 10%	2 9%	2 18%	1 4%	3 27%	4 17%	3 27%	6 26%
X plus important que M	1 10%	5 23%	1 9%	7 32%	0 0%	6 26%	1 9%	6 26%
M légèrement plus important que X	1 10%	0 0%	0 0%	7 33%	1 10%	7 31%	3 27%	5 22%
<b>Total</b>	<b>10</b> <b>100 %</b>	<b>22</b> <b>100 %</b>	<b>11</b> <b>100 %</b>	<b>22</b> <b>100 %</b>	<b>11</b> <b>100 %</b>	<b>23</b> <b>100 %</b>	<b>11</b> <b>100 %</b>	<b>23</b> <b>100 %</b>

Le tableau (6.20) est une autre présentation des données cumulées de l'importation et de l'exportation. Il permet de voir combien d'entreprises importent autant qu'elles n'exportent et, au contraire, il permet d'identifier les entreprises privilégiant l'exportation à l'importation, et vice versa. La mention «légèrement plus» indique que l'écart entre le taux d'exportation et d'importation est de 20% et moins. La mention «plus important» indique un écart entre 21 et 49%, tandis que «beaucoup» signifie un écart d'au moins 50%.

Pour les entreprises tunisiennes, on constate que sur l'ensemble de la période analysée, la part des importateurs nets est à peu près égale à celle des exportateurs nets. De plus, la répartition des entreprises selon le solde net des échanges reste relativement constante sur toute la période observée, malgré le fait que le taux des importations et celui des exportations a beaucoup évolué dans cette période. Cela indique que les deux évolutions sont parallèles.

Quant à l'échantillon québécois, la part des importateurs nets était à peu près égale à celle des exportateurs nets entre 1993 et 1995. Par contre, sur l'ensemble de la période restante, il y a une très nette prépondérance des PME exportant plus qu'elles n'importent : 12% sont des importateurs nets alors qu'environ 60% sont des exportateurs nets.

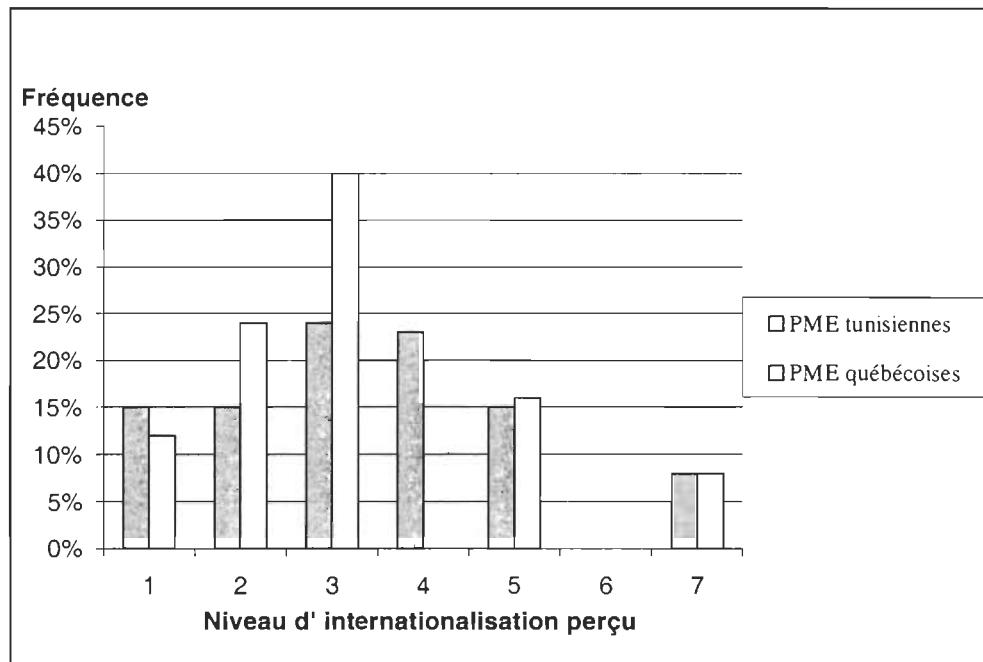
#### **6.2.4. Perception subjective de l'internationalisation**

Les entreprises des deux échantillons ont été priées d'indiquer la perception qu'elles avaient de leur propre degré d'internationalisation en se situant sur une échelle

allant d'entreprise peu internationalisée (1) à entreprise pleinement internationalisée (7).

Ainsi, il a été possible de connaître l'appréciation du degré d'internationalisation que les entreprises des deux échantillons ont d'elles-mêmes.

**Figure 6.2. Perception subjective de l'internationalisation**



La répartition est relativement régulière pour les deux groupes avec néanmoins une concentration dans la première moitié de l'échelle surtout au niveau 3 et 4 correspondant à un niveau d'internationalisation moyen.

#### **6.2.5. Évolution des motivations à s'internationaliser**

L'état de l'internationalisation atteint par une entreprise à un moment donné est le fruit d'un processus qui s'étend sur plusieurs années. Ainsi, on a cherché à cerner les raisons et les motivations qui ont poussé les entreprises des deux échantillons à procéder

comme elles l'ont fait. En d'autres termes, on a voulu connaître dans quelle mesure le déroulement du processus d'internationalisation était le fruit d'une attitude proactive se traduisant par une réflexion stratégique à long terme ou, au contraire, d'un comportement de nature réactive tel que la satisfaction de commandes non sollicitées. Les entreprises des deux groupes ont été invitées à retracer leurs attitudes depuis l'année 1986 et à se projeter sur les quatre ans à venir.

**Tableau 6.21. Évolution des motivations à s'internationaliser**

Motivations à s'internationaliser	Entre 1986 et 1990		Entre 1991 et 1995		Entre 1996 et 2000		Entre 2000 et 2004	
	%	%	%	%	%	%	%	%
	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)
Stratégie à long terme	2	6	5	10	9	16	9	22
	50%	32%	62%	45%	75%	70%	100%	92%
Des commandes non sollicitées	1	4	1	1	1	1	0	1
	25%	21%	12%	4%	8%	4%	0%	4%
La saturation du marché national	0	3	1	6	3	9	1	7
	10%	16%	12%	27%	25%	39%	11%	29%
Une capacité de production non utilisée	1	2	1	5	2	8	0	6
	25%	11%	12%	23%	17%	35%	0%	25%
L'aide gouvernementale	0	0	0	0	3	2	0	1
	0%	0%	0%	0%	25%	9%	0%	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>24</b>

Il est tout d'abord important de signaler l'évolution similaire des motivations à s'internationaliser pour les deux groupes de PME. En effet, au début de la période

analysée, les entreprises étaient relativement nombreuses à saisir des opportunités d'exportations non sollicitées. Au moment de l'enquête, ces opportunités ont moins d'incidence sur la décision et la tendance devrait se renforcer jusqu'à l'année 2004. Parallèlement, la stratégie à long terme prend nettement le relais à partir du début des années 90 et devient une considération prépondérante en matière d'internationalisation. Il en revient à dire que pour les deux groupes d'entreprises échantillonnées, ces dernières se caractérisent par une attitude de plus en plus proactive.

Parmi les autres facteurs jugés importants, on retrouve la saturation du marché national et l'existence d'une capacité de production non utilisée. Toutefois, ces facteurs sont considérés plus importants chez les PME québécoises. Quant à l'aide gouvernementale, une part assez importante d'entreprises tunisiennes (25%) estiment qu'elle a présentement un impact important dans l'initiation et la conduite des activités internationales, contrairement aux PME québécoises (9%). Évidemment, plusieurs de ces motivations sont complémentaires ou concomitantes, montrant ainsi que les raisons d'agir des entrepreneurs sont le plus souvent complexes.

#### **6.2.6. L'organisation des activités d'internationalisation**

Nous avons tenté de cerner les caractéristiques de l'organisation des activités d'internationalisation des entreprises des deux groupes. Il ressort en premier lieu que 54% des PME tunisiennes et 20% des PME québécoises se sont dotées d'un département ou d'un service spécifique d'exportation, alors que les activités internationales sont comprises dans le département des ventes pour respectivement 31% et 44% d'entre elles. Il apparaît ainsi que la proportion de PME québécoises ayant mis

en place un département Exportation est nettement plus faible que celle des PME tunisiennes. Néanmoins, le nombre d'employés affectés à l'exportation, bien que légèrement supérieur chez les entreprises tunisiennes (moyenne de 2,61 contre 2), reste faible dans les deux cas.

**Tableau 6.22. Organisation des activités d'internationalisation**

<b>Variables analysées</b>	<b>PME tunisiennes</b>			<b>PME québécoises</b>		
	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>
<b>X : Exportation</b>						
Structure organisationnelle du département d'exportation						
- Absence d'un département Exportation	2	15		9	36	
- L'X est comprise dans le département des ventes	4	31		11	44	
- Présence d'un département Exportation	7	54		5	20	
<b>Nombre d'employés affectés à l'exportation</b>			2,61			2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>			<b>25</b>		

La forte proportion d'entreprises québécoises qui n'ont pas instauré un département ou service spécifique à l'exportation (80%) s'explique en fait par le nombre restreint de personnes activement mobilisées dans le développement des activités internationales. D'un autre côté, le faible nombre de personnel tunisien impliqué dans l'exportation conduit implicitement à soulever la pertinence de créer un département ou service spécifique d'exportation. La réponse la plus plausible à cette interrogation est que les départements Exportation ont été mis en place récemment dans le cadre du Programme National de Mise à Niveau et que les réalisations à cet effet n'ont pas été achevées notamment au niveau du nombre d'employés mobilisés.

### 6.2.7. Profil du principal responsable des activités internationales

Les dirigeants des deux groupes de PME qui ont pris part dans cette étude sont manifestement expérimentés et scolarisés. En effet, on peut tout d'abord relever que les dirigeants des entreprises tunisiennes et québécoises ont respectivement plus de 10 ans et presque 13 années d'ancienneté. On peut donc penser qu'ils ont une bonne connaissance de leurs entreprises mais également du secteur d'activité. De plus, le taux de scolarisation des dirigeants des PME des deux échantillons est très élevé. Toutefois, les principaux responsables tunisiens des activités internationales sont nettement plus scolarisés à comparer à leurs confrères québécois puisque 85% des dirigeants tunisiens ont suivi et complété des études universitaires contre 48% des responsables québécois.

**Tableau 6.23. Profil du principal responsable des activités internationales**

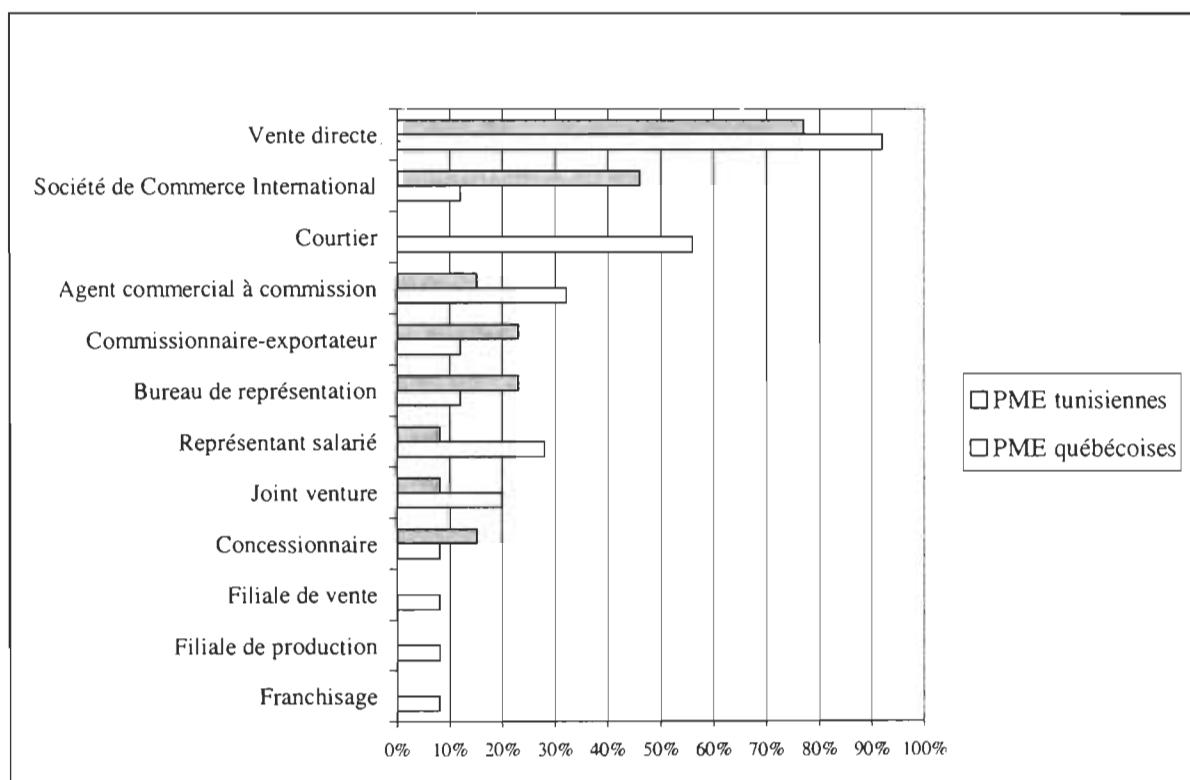
Variables analysées (X : Exportation)	PME tunisiennes			PME québécoises		
	Fréquence	%	Moyenne	Fréquence	%	Moyenne
<b>Expérience antérieure en</b>						
- Exportation	7	54		15	60	
- Marketing	6	46		8	32	
- Pas d'expérience en Exportation ni en Marketing	3	23		7	28	
<b>Études universitaires</b>						
- Marketing	3	23		4	16	
- Autres	8	62		11	44	
- Pas d'études universitaires	3	23		13	52	
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>			10,15			12,88
<b>Total</b>	<b>13</b>			<b>25</b>		

Ces statistiques semblent indiquer qu'on est en présence de PME dont les activités internationales sont dirigées par une génération de dirigeants relativement expérimentés et scolarisés.

#### 6.2.8. Les stratégies d'internationalisation

Les entreprises ont été priées d'indiquer les stratégies d'internationalisation auxquelles elles ont eu recours dans leur développement. L'exportation directe des produits agroalimentaires est la stratégie la plus fréquemment utilisée. En effet, 77% des PME tunisiennes et 92% des PME québécoises internationalisées ont eu recours à cette stratégie solo voltigeuse pour pénétrer les marchés étrangers. Il s'agit d'un choix courant pour les PME qui font leurs premiers pas à l'étranger et limitent par suite les risques face aux marchés non traditionnels.

**Figure 6.3. Les stratégies d'internationalisation**



Dans leur grande majorité, les PME tunisiennes utilisent principalement les stratégies d'internationalisation solo voltigeuses et les stratégies imparties. Pour ce qui est des stratégies solo voltigeuses et outre l'exportation directe, les PME tunisiennes ont recours aux bureaux de représentation (23%) et aux représentants salariés (8%). Quant aux stratégies imparties, on retrouve le recours aux sociétés de commerce international (46%), aux commissionnaires-exportateurs (23%) aux concessionnaires (15%) et aux agents commerciaux à commissions (15%).

À l'image des entreprises tunisiennes, les stratégies d'internationalisation des PME québécoises se caractérisent aussi par le recours principalement aux stratégies solo voltigeuses et aux stratégies imparties. Cependant, et contrairement aux PME tunisiennes, une certaine part d'entre elles (12%) a renforcé sa position sur les marchés étrangers à travers des stratégies d'enracinement. De plus, les stratégies conjointes ont été plus présentes chez les PME québécoises. Outre la stratégie de l'exportation directe utilisée par la plupart d'entre elles (92%), elles ont recours surtout aux courtiers (56%), aux agents commerciaux à commission (32%), aux représentants salariés (28%), à la stratégie de joint venture (20%), aux bureaux de représentation (12%) et aux sociétés de commerce international (12%).

Par ailleurs, il est à souligner que l'ensemble des PME des deux échantillons n'a pas eu recours à certaines stratégies d'internationalisation qui ont été retenues dans notre cadre conceptuel spécifique à savoir la mise en place de succursales à l'étranger et les stratégies conjointes telles que le recours au piggy back et aux consortiums ainsi que la concession de licence. D'autres stratégies d'enracinement n'ont été utilisées que par

une très faible proportion de PME québécoises et jamais par les PME tunisiennes telles que l'établissement de filiales de vente (4%) ou de production (8%) ou encore le franchisage (4%).

#### **4.2.9. Le processus d'internationalisation**

Tout au long de leurs processus d'internationalisation, les entreprises en ajustent les stratégies à leurs besoins. Il faut relever le fait que la majorité des entreprises des deux échantillons est, au moment de l'enquête, à son premier stade de développement international. En effet, l'analyse plus fine des différentes stratégies d'internationalisation auxquelles les entreprises ont recours et des différentes étapes de ce processus montre que 23% des PME de l'échantillon tunisien ne sont qu'à leurs première étape alors que 38% ont accédé à la deuxième étape. La même proportion pense avoir atteint la troisième étape mais aucune n'est arrivée jusqu'à la quatrième étape. Les PME québécoises sont quant à elles plus majoritairement (68%) à leur deuxième étape d'internationalisation tandis que 16% affirment avoir atteint la troisième étape. Elles ne sont que 8% à prétendre avoir avancé dans le processus jusqu'à la quatrième étape.

Tableau 6.24. Le processus d'internationalisation

Stratégies d'internationalisation	1 <sup>ère</sup> étape		2 <sup>ème</sup> étape		3 <sup>ème</sup> étape		4 <sup>ème</sup> étape	
	%	%	%	%	%	%	%	%
	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)
Stratégies voltigeuses	<b>STRATÉGIES SOLO</b> exportation directe	61%	<b>64%</b>	23%	32%	15%	0%	0%
	Représentant salarié	0%	24%	8%	16%	0%	0%	0%
	Bureau de représentation	0%	4%	15%	4%	8%	4%	0%
Stratégies enracinement	Filiale de vente	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
	Filiale de production	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%
<b>STRATÉGIES IMPARTIES</b>								
	Agent commercial à commission	15%	0%	0%	20%	0%	8%	0%
	Concessionnaire	8%	0%	0%	8%	8%	0%	0%
	Société de Commerce International	23%	8%	31%	4%	8%	4%	0%
	Commissionnaire-exportateur	15%	0%	8%	0%	0%	0%	0%
	Courtier	0%	24%	0%	36%	0%	4%	0%
<b>STRATÉGIES CONJOINTES</b>								
	Joint venture	0%	0%	0%	8%	8%	8%	0%
	Franchisage	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Du point de vue chronologique, pour près des deux tiers des PME des deux échantillons ayant atteint la première étape d'internationalisation, cette dernière a pris la forme de l'exportation directe. Pour 23% des PME tunisiennes, l'internationalisation a commencé par le recours aux sociétés de commerce international alors que le recours à la même stratégie par les PME québécoises ne concerne que 8% d'entre elles. 15% et

8% des PME tunisiennes ont respectivement choisi les agents commerciaux à commission et le recours aux concessionnaires pour débuter leurs expériences internationales. Pour leur part, les stratégies dominantes des PME québécoises lors de leur première étape d'internationalisation sont, en plus de la vente directe, la mise en place de représentants salariés (24%), le recours aux courtiers (24%) et aux bureaux de représentation (4%).

La stratégie dominante de la deuxième étape de l'internationalisation des PME tunisiennes est le recours aux sociétés de commerce international (31%), suivi de la vente directe (23%), des bureaux de représentation (15%), des représentants salariés (8%) et enfin des commissionnaires-exportateurs (8%). Dans le cas de l'échantillon québécois, c'est le recours aux courtiers qui représente la stratégie dominante d'internationalisation (36%), suivie de près par la vente directe (32%), du recours aux agents commerciaux à commission (20%), de la mise en place de représentants salariés (16%).

Pour ce qui est de la troisième étape d'internationalisation, aucune stratégie n'est particulièrement dominante pour les deux types de PME qui ont franchi ce stade de développement international. Il est toutefois important de noter que 8% des entreprises ont dans les deux cas eu recours aux joint ventures. Les entreprises tunisiennes ont recours au troisième stade à la vente directe (15%), aux bureaux de représentation (8%), aux sociétés de commerce international (8%) et aux concessionnaires (8%). Quant aux entreprises québécoises, les stratégies utilisées sont relativement plus diversifiées. Elles utilisent les bureaux de représentation (4%), l'établissement de filiales de vente (4%) et

de production (8%), le recours aux agents commerciaux (8%), aux sociétés de commerce international (4%) et aux courtiers (4%).

On imagine que la proportion d'entreprises québécoises rendues à la quatrième étape (4%) développent des stratégies sophistiquées d'internationalisation. En effet, 4% d'entre elles pénètrent les marchés étrangers à travers l'établissement de joint ventures et 4% en concédant des franchises. Il est à rappeler qu'aucune PME tunisienne n'a, au moment de l'enquête, franchi cette étape.

#### 6.2.10. Les perspectives de développement international

Les entreprises ont été interrogées s'ils prévoyaient, à brève échéance, le développement des activités internationales. Le tableau (6.25) nous montre que toutes les PME des deux échantillons prévoient renforcer leur présence sur les marchés étrangers.

**Tableau 6.25. Les perspectives de développement International**

	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Pas d'internationalisation accrue	0	0%	0	0%
La réflexion stratégique est en cours	6	50%	5	21%
Une équipe travaille sur des projets concrets	2	17%	4	17%
Les réalisations sont en cours	4	33%	11	45%
Plusieurs niveaux de développement	0	0%	4	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Par ailleurs, la moitié des PME tunisiennes sont au niveau de la réflexion stratégique et le tiers d'entre elles ont déjà des projets en cours de réalisation. Les PME québécoises semblent être plus avancées au niveau du développement de leurs stratégies d'internationalisation puisque près de la moitié (45%) parmi elles affirment être entrain de concrétiser de nouveaux projets d'internationalisation. Il serait donc intéressant de reprendre l'étude à l'avenir pour analyser l'impact de ces actions sur le processus d'internationalisation des PME concernées.

### **6.3. LES FACTEURS INFLUENÇANT L'INTERNATIONALISATION**

Les entreprises ont été priées de prendre position quant à l'influence de certains facteurs sur l'internationalisation. Il s'agissait d'apprécier des facteurs selon que leur impact sur l'internationalisation est positif, négatif ou neutre. Dans le tableau ci-dessous (6.26) sont recensés les facteurs internes que la firme peut influencer. Le tableau suivant (6.27) contient les facteurs externes à l'entreprise sur lesquelles elle n'a pas ou peu d'emprise.

#### **6.3.1. Impact des facteurs internes sur l'internationalisation**

D'après les perceptions des répondants au niveau de l'influence des facteurs internes sur l'internationalisation, il apparaît que les deux groupes d'entreprises présentent plusieurs similarités mais aussi quelques différences.

Tableau 6.26. Impact des facteurs internes sur l'internationalisation

Facteurs internes	Impact très négatif		Impact négatif		Impact moyennement négatif		Impact neutre		Impact moyennement positif		Impact positif		Impact très positif	
	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)
L'organisation de l'entreprise	0	0	0	0	15	16	23	24	23	12	15	28	23	20
Les coûts de production	9	0	9	12	18	8	18	32	28	16	18	20	0	12
Rapport qualité/prix	0	0	0	0	9	0	9	16	18	16	45	40	18	28
Ressources financières disponibles	8	20	15	8	8	24	15	28	0	8	38	8	15	4
Ressources humaines disponibles	0	4	15	16	8	28	15	16	23	16	38	12	0	8
L'adéquation des produits aux marchés étrangers	8	4	0	4	8	12	8	36	23	24	45	16	8	4
La coopération avec les partenaires étrangers	9	4	0	4	0	9	8	31	8	17	58	22	17	13
Les législations étrangères	31	16	15	20	23	32	31	28	0	0	0	4	0	0

Parmi les facteurs internes influençant l'internationalisation des entreprises, il s'est avéré que le rapport qualité/prix des produits représente l'atout majeur pour près de 80% des PME des deux échantillons. L'organisation des entreprises est aussi un atout pour les deux groupes puisque seulement le quart des entreprises tunisiennes et québécoises considèrent que l'organisation a un impact neutre et pas plus de 15% des PME des deux groupes la perçoivent comme une faiblesse.

En ce qui concerne les coûts de production, 36% des entreprises tunisiennes et 20% des PME québécoises estiment qu'ils représentent un obstacle à l'internationalisation. Ceci pourrait s'expliquer par la part relativement importante des importations dans le cas des PME tunisiennes (voir section 6.2.3). Toutefois, près de la moitié des deux types de PME consultées affirment que les coûts de production influencent positivement leur internationalisation.

Les ressources disponibles, qu'il s'agisse de ressources humaines ou financières, sont perçues par la moitié des PME québécoises étudiées comme un frein à l'internationalisation, contre 25% dans le cas des PME tunisiennes qui, dans leur majorité, considèrent que leurs ressources humaines et financières ont un impact positif sur l'internationalisation.

Au niveau de l'adéquation des produits aux marchés internationaux et la coopération avec les partenaires étrangers, ces facteurs sont perçus par la majorité des entreprises tunisiennes comme influençant positivement l'internationalisation alors qu'il est neutre pour environ le tiers des PME québécoises.

Enfin, il apparaît que les législations étrangères sont les principaux obstacles à l'internationalisation puisque près des deux tiers des PME des deux échantillons ne semble pas avoir surmonté les spécificités des législations étrangères. Cet impact négatif est plus élevé chez les entreprises tunisiennes puisque 31% d'entre elles estiment que l'impact est très négatif contre 15% parmi les entreprises de l'autre groupe.

### **6.3.2. Impact des facteurs externes sur l'internationalisation**

Pour les PME tunisiennes, les principaux facteurs environnementaux qui influencent positivement l'internationalisation sont le Programme de Mise à Niveau (92%), les garanties de risque à l'exportation (77%), la fiscalité (62%), les infrastructures de communication (54%), l'intégration à la zone de libre échange avec l'Union Européenne (46%) et l'appui du Centre de Promotion des Exportations ou CEPEX (46%). D'autres facteurs n'ont pratiquement pas d'impact sur l'ensemble des entreprises à savoir l'appui des consultants (64%) et de la chambre de commerce (62%), la réglementation de travail (54%), les formalités douanières (46%). Ces dernières sont d'ailleurs considérées comme ayant un impact négatif sur l'internationalisation par 38% des PME échantillonnées. La même remarque s'applique aux banques qui ne semblent pas fournir le soutien financier nécessaire aux firmes internationalisées. Idem pour le taux de change du Dinar Tunisien qui, bien qu'il soit dévalué par rapport aux monnaies étrangères (principalement le Franc Français) et donc favorable aux exportations, il est à l'opposé défavorable pour les entreprises ayant un taux élevé d'importations puisque ces dernières coûtent plus cher. Il est enfin à signaler que les infrastructures de transport, notamment maritime, sont perçus comme le principal obstacle à

l'internationalisation des PME tunisiennes du fait que 62% d'entre elles estiment qu'elles freinent leur développement international.

Au niveau de l'échantillon québécois, les facteurs externes jouant un rôle d'incitation à l'internationalisation sont le taux de change du Dollar Canadien (84%), les infrastructures de communication (68%) et la garantie de risque à l'exportation (40%). Cependant, plusieurs facteurs de l'environnement externe des PME québécoises sont perçus neutres à l'internationalisation tels que l'appui des consultants (76%), la fiscalité (68%), la réglementation de travail (56%), l'appui des banques (56%), les programmes gouvernementaux provinciaux (52%) et fédéraux (48%), l'intégration à la zone de libre échange ALÉNA (52%) et les formalités douanières (44%). Il est à remarquer que ces dernières sont considérées comme un frein à l'internationalisation par plus de la moitié (52%) des PME québécoises, comme dans le cas des PME tunisiennes. De même pour les infrastructures de transport que 42% des PME québécoises consultées estiment comme ayant un impact négatif sur l'internationalisation.

Tableau 6.27. Impact des facteurs externes sur l'internationalisation

Facteurs externes (1) : Programmes Gouvernementaux (2) : Centre de promotion des X	Impact très négatif		Impact négatif		Impact moyennement négatif		Impact neutre		Impact moyennement positif		Impact positif		Impact très positif	
	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)
Garantie de risque à l'exportation	15	8	0	12	8	4	0	36	15	20	38	16	23	4
Fiscalité	0	0	0	0	0	8	38	68	15	16	23	0	23	0
Formalités douanières	0	20	15	8	23	24	46	44	8	0	0	4	8	0
Intégration U.E / ALÉNA	8	8	0	8	8	12	38	52	0	12	38	8	8	0
Appui des banques	23	0	0	12	15	0	38	56	8	16	8	12	8	4
Appui des consultants	9	0	0	0	0	0	64	76	18	16	0	18	9	0
Infrastructures de transport	8	4	31	8	23	30	15	30	15	20	8	12	0	8
Infrastructures de communication	0	0	0	4	23	0	23	28	31	28	15	32	8	8
Taux de change	15	0	8	8	15	0	23	8	8	20	15	36	15	32
Réglementation de travail	0	4	0	4	15	20	54	56	0	16	15	0	15	0
P. de mise à niveau / P.G. (1) provinciaux	0	12	0	8	0	4	8	48	8	24	54	4	30	0
Appui CEPEX (2) / P.G. fédéraux	0	0	8	4	0	12	46	52	0	20	23	8	23	4
Appui de la chambre de commerce	8	0	15	0	0	0	62	0	0	0	15	0	0	0

## 6.4. LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE L'INTERNATIONALISATION

Il est à rappeler que le principal objectif de cette recherche est l'étude comparative du processus d'apprentissage de l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises. Selon l'approche théorique développée dans notre cadre conceptuel spécifique, le recours aux stratégies solo correspond à un apprentissage à simple boucle tandis que l'utilisation de stratégies imparties se rapporte à un apprentissage à double boucle. Enfin, le recours aux stratégies conjointes représente un apprentissage collectif. Dans cette section, on s'est intéressé à l'étude des niveaux d'apprentissage de l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises ainsi que leur évolution en fonction des étapes d'internationalisation.

### 6.4.1. Les niveaux d'apprentissage

**Tableau 6.28. Les niveaux d'apprentissage de l'internationalisation**

Niveaux d'apprentissage	PME tunisiennes		PME québécoises	
	Fréquence	Part en % du total	Fréquence	Part en % du total
Apprentissage en simple boucle	10	77%	25	100%
Apprentissage en double boucle	11	85%	23	92%
Apprentissage collectif	1	8%	6	24%
<b>Total</b>	<b>13</b>		<b>25</b>	

Le tableau (6.28) indique la fréquence des entreprises tunisiennes et québécoises dans chaque niveau d'apprentissage de l'internationalisation. Dans le cas des PME tunisiennes, 80% parmi ces dernières ont développé des apprentissages à double boucle et 77% des apprentissages à simple boucle. L'apprentissage collectif a été observé chez

seulement 8% des PME. Pour ce qui est des entreprises québécoises, la totalité d'entre elles (100%) a déjà développé des apprentissages à simple boucle et une très forte proportion (92%) des apprentissages à double boucle. Près du quart (24%) des PME québécoises ont par ailleurs atteint, en ayant eu recours à des stratégies d'internationalisation sophistiquées, le niveau le plus élevé d'apprentissage à savoir l'apprentissage collectif.

À la lumière de ces résultats, il est important de remarquer que les PME québécoises ont développé des apprentissages à différents degrés de sophistication, et ceci de manière plus intensive que leur consœurs tunisiennes. Cette différence est plus marquée au niveau de l'apprentissage collectif où l'on retrouve, rappelons-le, près du quart des entreprises québécoises (contre 8% de PME tunisiennes). En d'autres termes, les PME de l'échantillon québécois ont établit des stratégies d'internationalisation plus diversifiées et caractérisées par davantage de coopération avec les partenaires extérieurs (clients, courtiers, agents commerciaux à commission, associés dans le cadre de joint venture, etc.). Elles ont, par suite, développé des mécanismes d'apprentissage de l'internationalisation sous forme de liens denses avec leurs partenaires. Les PME tunisiennes ne semblent pas avoir atteint la crédibilité internationale nécessaire pour établir des mécanismes d'apprentissage collectif. Il ne faut cependant pas dénier les actions entreprises dans le sens d'une internationalisation accrue et leur impact positif futur quasi-certain.

En outre, il serait opportun d'étudier les niveaux d'apprentissage de l'internationalisation des entreprises en fonction des étapes franchies par ces dernières sur les marchés étrangers.

#### 6.4.2. Le processus d'apprentissage

D'un point de vue dynamique, les entreprises développent différentes formes d'apprentissage tout au long de leur processus d'internationalisation.

**Tableau 6.29. Le processus d'apprentissage de l'internationalisation**

Niveau d'apprentissage de l'internationalisation	1 <sup>ère</sup> étape		2 <sup>ème</sup> étape		3 <sup>ème</sup> étape		4 <sup>ème</sup> étape	
	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)	% (TN)	% (QC)
Apprentissage en simple boucle	62%	84%	67%	48%	60%	17%	0%	0%
Apprentissage en double boucle	38%	32%	56%	70%	40%	83%	0%	0%
Apprentissage collectif	0%	0%	0%	9%	20%	33%	0%	100%
<b>Nombre de PME par étape d'internationalisation</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

À l'image de ces résultats, il apparaît que le constat selon lequel les entreprises développent des stratégies d'internationalisation de plus en plus sophistiquées en fonction du niveau de leur expérience sur les marchés étrangers semble vérifié aussi bien pour les PME tunisiennes que québécoises.

D'une part, près des deux tiers des PME tunisiennes réalisent des apprentissages à simple boucle tout au long de leur processus d'internationalisation. Elles développent

également, mais dans une proportion moindre, des apprentissages à double boucle surtout au cours de leur deuxième étape d'internationalisation (56%). Parmi les PME qui ont atteint le troisième stade, pas moins de 20% d'entre elles ont développé des apprentissages de type collectif.

D'autre part, la sophistication des apprentissages et la densité des liens entre les PME québécoises et leurs partenaires sont d'autant plus élevées que les entreprises internationalisées sont plus expérimentées. En effet, l'apprentissage à simple boucle concerne 84% des firmes dans la première étape, 48% dans la deuxième et 17% dans le troisième stade d'internationalisation. Aucune PME québécoise ayant franchi la quatrième étape d'internationalisation ne se trouve encore au premier niveau d'apprentissage. À l'inverse, les PME québécoises développent des apprentissages à double boucle au fur et à mesure de leur passage d'un stade d'internationalisation à un autre. En effet, la proportion des PME québécoises ayant développé des apprentissages à double boucle est de 32% lors de la première étape, 70% au cours de la deuxième et 83% lors de la troisième étape. De même, le développement d'apprentissages de type collectif suit un rythme croissant en fonction du temps. Ainsi, l'apprentissage collectif ne concerne aucune entreprise au cours de la première étape, 9% au cours de la seconde et 33% lors de la troisième. De plus, toutes les PME québécoises (100%) ayant franchi la quatrième étape d'internationalisation développent exclusivement des apprentissages collectifs.

À l'image de ces résultats, il est clair que les PME québécoises échantillonnées ont développé, dans leur ensemble, des stratégies d'internationalisation favorisant des

apprentissages plus sophistiqués de par leur nature et leur intensité. Cette intensité s'exprime par la densité des liens de coopération internationale avec les partenaires. Il est aussi à remarquer que les PME des deux groupes développent souvent plusieurs formes d'apprentissages au cours du même stade d'internationalisation.

## **6.5. ANALYSE DES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES**

Nous avons analysé précédemment l'impact des facteurs internes et externes sur l'internationalisation (section 6.3) et la perception des dirigeants des PME de leur niveau d'internationalisation (section 6.2.4). Étant donné que ces informations sont recueillies à travers l'appréciation propre des répondants, elles sont par conséquent subjectives. D'où la pertinence d'une analyse plus fine de l'impact de certains facteurs internes et externes sur une base objective.

Ainsi, nous allons d'abord analyser les relations entre certains facteurs internes et externes et les indicateurs de sophistication de l'internationalisation des deux groupes de PME échantillonnées. Ensuite, nous étudierons la corrélation entre la sophistication des stratégies et les autres indicateurs de l'internationalisation.

La sophistication des stratégies d'internationalisation est une variable créée a posteriori dans le but de pouvoir analyser les relations entre l'évolution de certains facteurs et le choix de stratégies plus ou moins sophistiquées aussi bien par les partenaires extérieurs que par les PME étudiées. Le tableau (6.30) classe les stratégies d'internationalisation en fonction de leur niveau de sophistication d'après notre approche théorique. Il est à rappeler que ces stratégies ont déjà été classées en trois

grandes catégories qui correspondent aux niveaux de sophistication dans l'ordre croissant suivant : stratégies solo, stratégies imparties et stratégies conjointes.

**Tableau 6.30. Indice de sophistication des stratégies d'internationalisation**

Indice de sophistication croissant	Stratégies d'internationalisation	Catégorie de stratégies
1	Exportation directe	Solo voltigeuses
2	Représentant salarié	
3	Bureau de représentation	
4	Filiale de vente	Solo d'enracinement
5	Filiale de production	
6	Agent commercial à commission Concessionnaire Société de commerce international Commissionnaire-exportateur Courtier	Imparties
7	Franchisage	Conjointes
8	Joint venture	

Les stratégies solo ont à leur tour été classées en deux catégories : les stratégies voltigeuses et les stratégies d'enracinement. Il est clair que ces dernières sont plus sophistiquées que les stratégies voltigeuses puisqu'elles nécessitent le déploiement de plus de ressources matérielles et humaines au-delà des frontières.

Quant aux stratégies imparties, elles ont été toutes placées au même niveau de sophistication. En effet, ces stratégies ont été jugées équivalentes.

Concernant les stratégies conjointes utilisées par les PME de nos échantillons, la stratégie de joint venture est plus sophistiquée que le franchisage dans la mesure où elle implique la création conjointe d'une nouvelle entreprise avec un partenaire étranger avec lequel les caractéristiques de coopération sont plus complexes que dans le cas du franchisage.

Il est à remarquer que seules les stratégies adoptées par les PME de l'un ou des deux échantillons ont été classées par ordre de sophistication.

#### **6.5.1. Corrélation entre les caractéristiques des entreprises et les mesures de sophistication de l'internationalisation**

Le tableau (6.31) indique les liens de corrélation entre certains déterminants internes et externes aux PME des deux groupes échantillonnés et les indices de sophistication de l'internationalisation de ces entreprises selon le coefficient de Spearman.

**Tableau 6.31. Corrélation entre les caractéristiques des entreprises et la sophistication de l'internationalisation (coefficient de Spearman)**

	Sophistication de l'internationalisation					
	Étendue géographique des activités		Ampleur des exportations		Nombre d'étapes d'internationalisation	
	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)	(TN)	(QC)
<b>Déterminants internes</b>						
- Âge	0,525**	<b>0,476**</b>	0,269	<b>0,427**</b>	0,369*	<b>0,424*</b>
- Taille	0,698**	<b>-0,124</b>	-0,166	<b>0,576**</b>	-0,341	<b>-0,244</b>
- Ancienneté du responsable X	-0,084	<b>0,369</b>	-0,184	<b>-0,106</b>	0,256	<b>0,424**</b>
- Niveau d'études du responsable X	0,420*	<b>0,322</b>	0,166	<b>0,108</b>	0,152	<b>-0,086</b>
<b>Déterminants externes</b>						
- Sophistication des stratégies des partenaires	0,008	<b>-0,128</b>	-0,124	<b>0,140</b>	-0,162	<b>0,678**</b>
- Sophistication géographique des partenaires	0,699**	<b>0,679**</b>	0,410*	<b>0,715*</b>	0,123	<b>0,266</b>

\*\* : la corrélation est très significative ( $p \leq 0,01$ )

\* : la corrélation est significative ( $p \leq 0,05$ )

#### *6.5.1.1. L'étendue géographique des activités*

L'envergure des liens significatifs ( $P \leq 0,05$ ) entre les variables mesurant les déterminants internes et externes et celle mesurant l'étendue géographique des activités est relativement large dans le cas des PME tunisiennes. En effet, 67% des coefficients de corrélation sont significatifs. L'âge, la taille ainsi que la sophistication géographique des partenaires sont corrélés positivement et de manière très significative avec l'étendue géographique des activités. Le seuil de confiance associé aux coefficients significatifs est en effet égal à 99%. En outre, le niveau d'étude du responsable des exportations a une

influence significative sur l'étendue géographique des activités des entreprises tunisiennes.

Concernant les PME québécoises, et comme dans le cas des entreprises tunisiennes, seulement l'âge et la sophistication des partenaires étrangers ont un lien très significatif avec l'étendue géographique des activités.

Ainsi, on peut conclure que ces résultats fournissent un support clair à la vraisemblance de l'influence déterminante de l'âge et de la sophistication géographique des partenaires étrangers sur l'étendue géographique des activités des PME internationalisées.

#### ***6.5.1.2. L'ampleur des exportations***

Parmi les déterminants internes et externes retenus, seulement la sophistication géographique des partenaires étrangers a un impact positif significatif sur l'ampleur des exportations des PME tunisiennes. Par contre, l'âge et la taille, dans le cas des PME québécoises, ont un impact très positif sur la proportion de l'exportation sur le chiffre d'affaire. Il en est de même pour la sophistication géographique des partenaires qui influence positivement l'ampleur des exportations.

Dans le cas des entreprises tunisiennes, l'absence de corrélation entre l'âge, la taille et l'ampleur des exportations s'explique par la vocation exclusivement internationale d'une partie des PME tunisiennes de par leur statut particulier (entreprises

par un degré élevé de signification dans la mesure où le seuil de confiance associé aux coefficients significatifs est, dans 80% des cas, supérieur ou égal à 99%.

Parmi les variables explicatives retenues, quatre d'entre elles ont un impact positif très significatif sur la sophistication des stratégies d'internationalisation. Il s'agit de l'âge de l'entreprise, du niveau d'étude du principal responsable des exportations, de la sophistication de la coopération avec les partenaires extérieurs et du nombre d'étapes d'internationalisation.

À la lumière de ces résultats, il apparaît que l'âge influence grandement la sophistication des stratégies d'internationalisation et par suite la sophistication de l'apprentissage. En d'autres termes, pour les deux groupes de PME, la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation est d'autant plus élevée que les entreprises sont âgées. Il est à rappeler que la sophistication des stratégies internationales correspond à une sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation.

Le niveau d'étude du principal responsable des exportations influence fortement la sophistication des stratégies d'internationalisation et de l'apprentissage. Les responsables ayant poursuivi des études supérieures auront tendance à favoriser le développement de nouveaux apprentissages de plus en plus sophistiqués qui viendront renforcer et concrétiser les apprentissages théoriques antérieurs.

D'autre part, la sophistication de la coopération avec les partenaires étrangers, qu'elle soit en amont ou en aval, est intimement liée avec la sophistication de

l'apprentissage de l'internationalisation. Cette sophistication de l'apprentissage dépend de la densité des réseaux et des liens de coopération établis.

Par ailleurs, la relation de dépendance positive et très significative entre le nombre d'étapes d'internationalisation et la sophistication des stratégies confirme notre hypothèse de base selon laquelle les entreprises évoluent au cours de leur processus d'internationalisation vers des stratégies de plus en plus sophistiquées.

Il est enfin à noter l'absence de relation significative entre l'ampleur des exportations ainsi que l'étendue géographique et la sophistication de l'apprentissage.

**Tableau 6.32. Corrélation entre les déterminants internes, externes et d'internationalisation et la sophistication des stratégies internationales (coefficient de Spearman)**

	Sophistication des stratégies internationales	
	(TN)	(QC)
<b>Déterminants internes</b>		
- Âge	0,426**	<b>0,472**</b>
- Taille	0,410*	0,240
- Ancienneté du responsable X	-0,066	<b>0,496*</b>
- Niveau d'études du responsable X	0,525**	<b>0,633**</b>
<b>Déterminants externes</b>		
- Sophistication des stratégies avec les partenaires	0,466**	<b>0,575**</b>
- Sophistication géographique des partenaires	0,123	0,008
<b>Indicateurs de sophistication</b>		
- Étendue géographique	-0,163	<b>0,176</b>
- Ampleur des exportations	0,266	<b>-0,124</b>
- Nombre d'étapes d'internationalisation	0,576**	<b>0,696**</b>

\*\* : la corrélation est très significative ( $p \leq 0,01$ )

\* : la corrélation est significative ( $p \leq 0,05$ )

## CHAPITRE VII

### CONCLUSION

#### 7.1. Apports et retombées de la recherche

À l'ère de la mondialisation, le développement international n'est plus uniquement du ressort de grande entreprise. En effet, la fin du siècle précédent s'est traduite par l'avènement des réseaux d'entreprises et la désintégration des activités internationales des multinationales, d'où le passage de l'économie d'échelle à l'économie de flexibilité. Ainsi, on assiste de plus en plus à l'internationalisation accrue des PME qui ont la volonté de bénéficier des nouvelles opportunités que leur offre le contexte économique mondial.

La mise en oeuvre de différents modes de coopération avec des partenaires étrangers devient donc un facteur clé de succès. Ainsi, le développement de stratégies conjointes permet de favoriser des apprentissages collectifs sophistiqués.

Sur le plan théorique, cette recherche est, à notre connaissance, une première du genre puisque les travaux sur l'apprentissage ne se sont intéressés qu'à la grande entreprise et n'ont concerné qu'une seule dimension de l'internationalisation à savoir l'exportation. De plus, ces recherches ne s'appuient pas sur un cadre conceptuel clairement spécifié.

D'autre part, nous avons tenté d'adapter la théorie de l'apprentissage organisationnel à l'internationalisation des entreprises en définissant trois niveaux d'apprentissage de l'internationalisation.

Sur le plan pratique, la présente recherche a permis de comparer les spécificités de la dynamique de l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises et l'influence significative de certains déterminants internes et externes sur la sophistication de l'apprentissage de l'internationalisation.

## **7.2. Limites de la recherche**

Cette recherche présente toutefois certaines limites d'ordre conceptuel et méthodologique. Sur le plan méthodologique, la principale limite de cette recherche est probablement la taille réduite de l'échantillon qui affecte la validité externe des résultats qui seront obtenus. De même, le choix du secteur et le cadre d'échantillonnage qui se base sur un échantillon non probabiliste, peut lui aussi affecter cette validité.

Sur le plan conceptuel, le caractère qualitatif de certaines informations recueillies pourrait aussi affecter les résultats obtenus puisque les dirigeants des PME concernées par l'étude pourraient oublier certains aspects relatifs à l'historique de leurs activités internationales ou les caractéristiques des phases d'évolution.

## **7.3. Avenues de recherches futures**

Les occasions de recherches futures sur les PME apprenantes du processus d'internationalisation sont abondantes. Certaines proviennent directement des limites de

l'étude, principalement de la taille de l'échantillon. La même étude reprise avec un échantillon plus large viendrait probablement augmenter la validité externe des résultats. De plus, il serait pertinent de vérifier dans une recherche future si les profils d'apprentissage ont un lien avec la performance pour tenter de voir si les entreprises développant des apprentissages collectifs sont plus performantes.

## BIBLIOGRAPHIE

AABY, N.E. et SLATER, S., (1989), Management Influences on Export Performances : A Review of the Empirical Literature 1978-1988, International Marketing Review, 6-4, pp.7-17.

ARGYRIS, C., (1995), Savoir pour Agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Inter Editions.

ARGYRIS, C. et SCHON, D.A., (1978), Organisational learning, Reading, MA : Addisson-Wesley.

BARTLETT, C. et GHOSHAL, S., (1991), Le management sans frontières, Éditions d'organisation, 367 pages.

BILKEY, W.J. et TESAR, G., (1977), The Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, Journal of International Business Studies. Spring, pp. 93-98.

BORNER, S., (1986), Internationalization of Industry, Springer Verlag, Berlin.

BRADLEY, M.F., (1984), Effects of Cognitive Style Attitude towards Growth and Motivation on the Internationalization of the Firm, Research in marketing, JAI, New York, Vol. 7, pp. 237-260.

BUTERA, F., (1984), L'oralogio et l'organismo, Angeli, Milan.

BUTERA, F., (1991), La métamorphose de l'organisation, Les Éditions d'Organisation, Paris, 245 pages.

CAVUSGIL, S.T., (1982), Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages, Export Management, an International context, New York : Praeger.

CAVUSGIL, S.T. et NEVIN, J.R., (1981), Internal Determinants of Export Marketing Behavior : An Empirical Investigation, Journal of Marketing Research, 18, pp. 114-119.

CROUÉ, C., (1993), Marketing international, de Boeck Université, Bruxelles, 336 pages.

CYERT, R.M., et MARCH, J.G., (1963), A behavioral Theory of the firm, Englewood Cliffs, New Jersey.

CZINKOTA, M. R., (1982), Export development strategies, U.S. Promotion Policy, New York : Praeger.

DEMBINSKI, P.H., (1994), L'internationalisation des PME suisses à l'horizon de l'an 2000, Collection Eco'Diagnostic. 116 pages.

DENIS, J.E., (1990), Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation, Document de travail 90-15, Université d'Ottawa.

DIAMANTOPOULOS, A. et INGLIS, K., (1988), Identifying Differences between High and Low-Involvement Exporters, International Marketing Review. Vol. 5, été, pp. 52-60.

DICHTL, E., LEIBOLD, M., KOGLMAYR, M. et MULLER, S., (1984), The export-decision of small and medium-sized firms : a review, Management International Review, Vol. 24, no2, p.49-60.

DRUCKER, P., (1996), Structures et changements, balises pour un monde différent, Paris, Éditions Village Mondial.

FIOL, C.M. et LYLES, M.A., (1985), Organizational Learning, Academy of Management Review, 10, pp 803-813.

FRITISCH, M ., (1992), L'indice de mondialisation des marchés sur le rôle des petites entreprises, communication à la conférence internationale sur « les PME et la mondialisation économique », Montréal, Mai.

GARNIER, G., (1982), Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electric Industries, Export management : An International Context, (eds) Czinkota, M.R.; Tesar, Praeger, New York, pp. 113-131.

GHARBI, C., (2000), Partenariat tuniso-qubécois, Journal La Presse de Tunisie, Édition du 3 octobre 2000.

GIRAUXT, G ., (1991), Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai, Revue Internationale PME, vol. 4, no 2, p.113-136.

HAGG, I. et WIEDENSHEIM-PAUL, F., (1984), Between Market And Hierarchy, Uppsala University, Department of Business Administration.

HAKANSON, H., (1982), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach, Winchester, England, Wiley.

HALL, C ., (1992), Précarité du secteur des entreprises, mondialisation et PME, International Marketing Review, vol. 9, no 3, p .64-73.

HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K., the core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68 (3), p. 79-91.

HATEM, F., (1995), Les multinationales de l'an 2000, Économica, 111 pages.

HUAULT, I., (1998), Le management international, Éditions La Découverte, 120 pages.

HUBERT, G.P., (1991), Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literature, Organization Science, Vol.2, no 1, february, pp. 88-115.

JABES, J., (1988), Gestion stratégique internationale, Economica, 313 pages.

JACOB, R., JULIEN, P.A et RAYMOND, L., (1996), L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau, 9<sup>e</sup> congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Université de Sherbrooke, Québec, Canada.

JOFFRE, P., (1989), Internationalisation de l'entreprise, Encyclopédie de Gestion, Economica, pp. 1556-1586.

JOFFRE, P., (1994), Comprendre la Mondialisation de l'Entreprise, Economica, 111 pages.

JOHANSON, J., et VAHNE J., (1977), The Internationalization process of the Firm : A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, The Journal of Management Studies, Spring/Summer, pp. 23-32.

JOURNAL LA PRESSE ÉCONOMIE, (2000), Les industries agroalimentaires en Tunisie, Édition du 26 Avril 2000.

JOYAL, A., JULIEN, P.A. et DESHAIES, L., (1993), PME exportatrices et libre-échange avec les États-Unies, Revue Internationale PME, Vol. 6, no 1.

JOYAL, A. et RAMANGALAHY, C., (1993), typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices : une étude de cas, groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Congrès International Francophone de la PME, 28-30 Octobre, Carthage, Tunisie.

JULIEN, P.A., (1993), Globalisation de l'économie et PME, Communication pour le congrès international francophone de la PME, Carthage, Tunisie, Octobre.

JULIEN, P.A. et MORIN, M. (1996), Mondialisation de l'économie et PME québécoises, Presses de l'Université du Québec, 199 pages.

KEEGAN, W. J., (1969), Multinational product planning : strategic alternatives, Journal of Marketing, july, pp. 1-6.

KOTLER, P. et DI MAULO, (1998), Le marketing, de la théorie à la pratique, 2<sup>ÈME</sup> édition, Gaetan Morin, 487 pages

KOTLER, P., FILIATRAULT, P. et TURNER, R.E., (1994), Le management du marketing, Gaëtan Morin éditeur, 1143 pages.

LEO, P.Y., MONNOYER-LONGÉ, M.C et PHILIPPE, J., (1990), PME : stratégies internationales, Economica. 265 pages.

LEROY, G., RICHARD, G. et SALLENAVE, J.P., (1978), la conquête des marchés extérieurs, Les Éditions d'organisation, Agence d'Arc, 242 pages.

LEVITT, B. et MARCH, J.B., (1988), Organizational Learning, Annual Review of Sociology, Vol. 14, pp. 319-340.

MACK, M., (1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Revue Française de Gestion, no 105, p.43-55.

MADSEN, T.K., (1989), Successful Export Marketing Management : Some Empirical Evidence, International Marketing Review, Vol. 6, no 4, pp. 41-57.

MEIDAN, A., (1975/76), The Export Marketing Matrix – A Tool for Investigating the Marketing Concept in Exporting, Management International Review, Vol. 45, pp. 110-122.

MOINGEON, B. et RAMANANTSOA, B., (1995), Comment rendre l'entreprise apprenante, Expansion Management Review, no 78, p. 96-103.

NÉHMÉ, C., (1992), Stratégies commerciales et techniques internationales, Éditions d'Organisation, 269 pages.

OCDE, (1997), PME et mondialisation, Rapport de synthèse, vol.1. 160 pages.

PERRIEN, J., CHÉRON, E. J. et ZINS, M., (1983), Recherche en marketing : méthodes et décisions, Éditions Gaëtan Morin, Québec, 612 pages.

PORTER, M. E., (1986), The competitive advantage of nations, MacMillan Press, London.

PROBST, G. et BÜCHEL, B., (1995), La pratique de l'entreprise apprenante, Les Éditions d'Organisation, Paris.

REID, S., (1981), The Decision Maker and Export Entry and Expansion, Journal of International Business Studies (12:1), pp. 101-112.

REID, S., (1983), Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, International Marketing Review (1:2), winter, pp. 44-56.

SAINT-LOUIS, R., (1995), Impact de la mondialisation sur l'agroalimentaire : Perspective Nord-Américaine, Document de travail 22-95, Université du Québec à Montréal, décembre 1995.

SALLENAVE, J. P., (1978), La PME face aux marchés étrangers, Les Éditions d'Organisation, 129 pages.

SERINGHAUS, R., (1986), The role of information assistance in small firm's export involvement, International Small Business Journal, Vol. 5, no. 2. p.26-36.

SHRIVASTAVA, P., (1983), Typology of Organizational Learning Systems, Journal of Management Studies, Vol. 20, no. 1, pp. 7-28.

STANWORTH, M.J.K. et CURRAN, J., (1976), Growth and small firm – An alternative view, Journal of Management Studies, Vol. 13, no. 2, mai.

URBAN, S., (1992), Stratégies d'internationalisation, Encyclopédie du Management, Vuibert, pp. 896-906.

URBAN, S., (1993), Management international, Collection les Essentiels de la Gestion, Litec, 201 pages.

WEIDERSHEIM-PAUL, F., OLSEN, H.C. et WELCH, S., (1978), Preexport Activity : The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, pp. 47-58.

WELCH, L. S. et LUOSTARINEN, R., (1988), Internationalization : evolution of a concept, Journal of General Management, Vol. 14, no 2, Winter, pp. 34-55.

WIND, Y., DOUGLAS S.P. et PERLMUTTER, H., (1973), Guidelines for Developping International Marketing Strategies, Journal of Marketing, april, pp. 14-20.

**ANNEXE A :**  
**Questionnaire adressé aux PME tunisiennes**

**ENQUETE SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES :  
SECTEUR DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES**

**MONSIEUR LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**

**Objet :** Enquête sur l'internationalisation des entreprises dans le secteur des industries agro-alimentaires.

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous faire part que , dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude de 3<sup>ème</sup> cycle en gestion des Petites et Moyennes Entreprises à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), j'entreprends une étude de cas type portant sur l'internationalisation des entreprises tunisiennes dans le secteur des industries agro-alimentaires. Cette étude est entreprise dans le but de comprendre la spécificité et d'analyser le développement de vos activités internationales. De plus, ce questionnaire vise à recueillir vos appréciations sur l'impact de l'environnement économique tunisien sur le développement de vos exportations.

Ainsi, je sollicite une demi-heure de votre temps aux fins de cette action. Veuillez être assurés du caractère purement académique de cette étude et que toutes les données et appréciations collectées seront traitées de façon anonyme et dans la plus stricte confidentialité. **Je vous remercie d'avance pour votre collaboration.**

Dans l'attente, veuillez agréer, monsieur le président directeur général, l'expression de ma plus haute considération.

**ANIS EZZINE**  
Étudiant en maîtrise en gestion des PME  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Raison sociale :** .....

**Secteur d'activité :** .....

**Adresse :** .....

**Gouvernorat :** .....

**Téléphone :** .....

**Télécopie :** .....

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

### 2. Généralités

- Quelle est l'année de création de l'entreprise ..... .
- Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle au Québec ? ..... .
- Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle au Canada ? ..... .
- Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle à l'étranger ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils fabriqués ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils adaptés ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils distribués ? ..... .
- Actuellement, combien de produits avez-vous ? ..... .

### 3. Sur quels marchés se positionne(nt) ?

	Canada	États-Unis	Amérique	Europe	Asie	Afrique	Australie
Votre entreprise	<input type="checkbox"/>						
Vos concurrents québécois	<input type="checkbox"/>						
Vos concurrents canadiens	<input type="checkbox"/>						
Vos concurrents étrangers	<input type="checkbox"/>						

### 3. En quoi consistent vos prestations dans les différentes zones géographiques ?

	Canada	États-Unis	Amérique	Europe	Asie	Afrique	Australie
Vente de produits semi-finis	<input type="checkbox"/>						
Vente de produits finis	<input type="checkbox"/>						
Vente de produits et services	<input type="checkbox"/>						

## II. STRUCTURE JURIDIQUE ET GÉOGRAPIQUE DE L'ENTREPRISE

### 4. Quelle structure parmi les suivantes décrit le mieux votre entreprise ?

- Entreprise sans filiales ni succursales
- Maison mère avec filiales ou succursales au Québec seulement
- Maison mère avec filiales ou succursales au Québec et au Canada
- Maison mère avec filiales ou succursales au Canada et à l'étranger
- Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère au Canada
- Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère à l'étranger

**4. Quels sont les modes de coopération et la localisation de vos partenaires extérieurs au groupe ?**

<input type="checkbox"/> ne s'applique pas	Canada	États-Unis	Amérique	Europe	Asie	Afrique	Australie
Vente directe	<input type="checkbox"/>						
Représentant salarié	<input type="checkbox"/>						
Bureau de représentation	<input type="checkbox"/>						
Succursale	<input type="checkbox"/>						
Filiale de vente	<input type="checkbox"/>						
Filiale de production	<input type="checkbox"/>						
Agent commercial à la commission	<input type="checkbox"/>						
Concessionnaire	<input type="checkbox"/>						
Société de commerce international	<input type="checkbox"/>						
Commissionnaire-exportateur	<input type="checkbox"/>						
Courtier	<input type="checkbox"/>						
Piggy back <sup>3</sup>	<input type="checkbox"/>						
Consortium <sup>4</sup>	<input type="checkbox"/>						
Joint venture	<input type="checkbox"/>						
Franchisage	<input type="checkbox"/>						
Licence	<input type="checkbox"/>						
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>						

<sup>3</sup> Utilisation du réseau commercial d'une autre entreprise.

<sup>4</sup> Groupement d'entreprises créé dans le but de réaliser conjointement un contrat déterminé.

### III. POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION

#### 6. Quelle a été, approximativement, la part des achats à l'étranger dans le total des approvisionnements ?

	0%-10%	11%-20%	21%-30%	31%-40%	41%-50%	51%-60%	plus de 60%
Entre 1990 et 1992	<input type="checkbox"/>						
Entre 1993 et 1995	<input type="checkbox"/>						
Entre 1996 et 1998	<input type="checkbox"/>						
État actuel	<input type="checkbox"/>						
Entre 2000 et 2002	<input type="checkbox"/>						

#### 7. Quelle a été approximativement la part des ventes à l'étranger dans le chiffre d'affaires ?

	0%-10%	11%-20%	21%-30%	31%-40%	41%-50%	51%-60%	plus de 60%
Entre 1990 et 1992	<input type="checkbox"/>						
Entre 1993 et 1995	<input type="checkbox"/>						
Entre 1996 et 1998	<input type="checkbox"/>						
État actuel	<input type="checkbox"/>						
Entre 2000 et 2002	<input type="checkbox"/>						

#### 8. Quelles ont été les considérations déterminantes qui ont poussé votre entreprise à s'internationaliser aux diverses périodes de son histoire ?

	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Une simple expérience à tenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des commandes non sollicitées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratégie d'entreprise à long terme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La saturation du marché canadien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une capacité de production non utilisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'aide gouvernementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Quelles ont été les étapes successives de l'internationalisation de votre entreprise ?**

	1 <sup>ère</sup> étape	2 <sup>ème</sup> étape	3 <sup>ème</sup> étape	4 <sup>ème</sup> étape
Vente directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Représentant salarié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bureau de représentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Succursale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiale de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiale de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agent commercial à la commission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concessionnaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Société de commerce international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commissionnaire-exportateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Courtier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piggy back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consortium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint venture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Décrivez l'organisation actuelle de vos activités d'exportation, en identifiant le poste des personnes impliquées activement, leur expérience et leur formation (PDG, directeur général, assistant, etc.) ?**

Nombre d'années Expérience antérieure en: Etudes universitaires en:

Fonction du principal responsable dans l'entreprise:  exportation  marketing  
 \_\_\_\_\_ ans  marketing  autre: .....

Fonction des autres personnes impliquées à l'export dans l'entreprise:

_____	_____ ans	_____	_____
_____	_____ ans	_____	_____
_____	_____ ans	_____	_____

11. Cette organisation forme-t-elle spécifiquement un département des exportations ou service export ?

- Oui   rattaché à la direction générale (distinct des ventes) ou  
 compris dans le département des ventes

Non

**12. Les facteurs suivants freinent-ils / incitent-ils l'internationalisation de votre entreprise ?**

**13. Les conditions suivantes de l'environnement économique freinent-elles / incitent-elles l'internationalisation de votre entreprise ?**

	Frein	2	3	4	Neutre	5	6	Incitation
	1							7
Programmes gouvernementaux provinciaux	<input type="checkbox"/>							
Programmes gouvernementaux fédéraux	<input type="checkbox"/>							
Garantie de risque à l'exportation	<input type="checkbox"/>							
Fiscalité	<input type="checkbox"/>							
Formalités douanières	<input type="checkbox"/>							
Intégration à la zone de libre échange ALENA	<input type="checkbox"/>							
Appui des banques	<input type="checkbox"/>							
Appui des consultants	<input type="checkbox"/>							
Infrastructures de transport	<input type="checkbox"/>							
Infrastructures de communication	<input type="checkbox"/>							
Taux de change du dollar canadien	<input type="checkbox"/>							
Réglementation du travail	<input type="checkbox"/>							
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>							

**14. Où situez-vous votre entreprise sur une échelle allant de l'entreprise typiquement locale à l'entreprise pleinement internationalisée ?**

Entreprise locale	Entreprise mondiale
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Prévoyez-vous, à brève échéance, un développement de vos activités dans le sens d'une internationalisation accrue ?**

- Absolument pas
- La réflexion stratégique est en cours
- Une équipe travaille sur un projet concret
- Les réalisations sont en cours

**ANNEXE B :**

**Questionnaire adressé aux PME québécoises**

**ENQUÊTE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME :  
SECTEUR DES INDUSTRIES  
AGRO-ALIMENTAIRES**

**Objet :** Enquête sur l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises dans le secteur des industries agro-alimentaires.

**Madame, Monsieur,**

J'ai l'honneur de vous faire part que dans le cadre d'une étude universitaire menée par le professeur Samir Blili de l'Université du Québec à Trois-Rivières, nous entreprenons une enquête portant sur l'internationalisation des entreprises québécoises dans le secteur des industries agro-alimentaires. Cette étude est entreprise dans le but de comprendre les spécificités et d'analyser les différents stades de développement de vos activités internationales. De plus, ce questionnaire vise à recueillir vos appréciations sur l'impact de l'environnement économique canadien sur le développement de vos exportations.

Ainsi, nous sollicitons **une demi heure** de votre temps aux fins de cette action. Veuillez être assurés du caractère purement académique de cette étude. Ainsi, toutes les données et appréciations collectées seront traitées de façon anonyme et dans la plus stricte confidentialité. **Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.**

Dans l'attente, veuillez agréer, madame/monsieur, l'expression de ma plus haute considération.

**ANIS EZZINE**  
Assistant de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Tel/Fax : (514) 341 3851

**Nom de l'entreprise :** .....

**Secteur d'activité :** .....

**Adresse :** .....

## I. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

### 1. Généralités

- Quelle est l'année de création de l'entreprise ? ..... .
- Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle en Tunisie ? ..... .
- Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle à l'étranger ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils fabriqués ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils adaptés ? ..... .
- Actuellement, dans combien de pays vos produits sont-ils distribués ? ..... .
- Actuellement, combien de produits avez-vous ? ..... .

### 2. Sur quels marchés se positionne(nt) ?

	Nationale	Maghrébine	Africaine	Européenne	Mondiale
Votre entreprise	<input type="checkbox"/>				
Vos concurrents nationaux	<input type="checkbox"/>				
Vos concurrents étrangers	<input type="checkbox"/>				

### 3. En quoi consistent vos prestations dans les différentes zones géographiques ?

	Tunisie	Maghreb	Afrique	Europe	Asie	Amérique	Reste du monde
Vente de produits semi-finis	<input type="checkbox"/>						
Vente de produits finis	<input type="checkbox"/>						
Vente de produits et services	<input type="checkbox"/>						

## II. STRUCTURE JURIDIQUE ET GÉOGRAPIQUE DE L'ENTREPRISE

### 4. Quelle structure parmi les suivantes décrit le mieux votre entreprise ?

- Entreprise sans filiales ni succursales
- Maison mère avec filiales ou succursales en Tunisie seulement
- Maison mère avec filiales ou succursales en Tunisie et à l'étranger
- Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère en Tunisie
- Filiale ou succursale d'un groupe avec maison mère à l'étranger

**5. Quels sont les modes de coopération et la localisation de vos partenaires extérieurs au groupe ?**

<input type="checkbox"/> ne s'applique pas	Tunisie	Maghreb	Afrique	Europe	Asie	Amérique	Reste du monde
Vente directe	<input type="checkbox"/>						
Représentant salarié	<input type="checkbox"/>						
Bureau de représentation	<input type="checkbox"/>						
Succursale	<input type="checkbox"/>						
Filiale de vente	<input type="checkbox"/>						
Filiale de production	<input type="checkbox"/>						
Agent commercial à la commission	<input type="checkbox"/>						
Concessionnaire	<input type="checkbox"/>						
Société de commerce international	<input type="checkbox"/>						
Commissionnaire-exportateur	<input type="checkbox"/>						
Courtier	<input type="checkbox"/>						
Piggy back <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>						
Consortium <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>						
Joint venture	<input type="checkbox"/>						
Franchisage	<input type="checkbox"/>						
Licence	<input type="checkbox"/>						

<sup>1</sup> Utilisation du réseau commercial d'une autre entreprise.

<sup>2</sup> Groupement d'entreprises créé dans le but de réaliser conjointement un contrat déterminé.

### III. POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION

#### 6. Quelle a été, approximativement, la part des achats à l'étranger dans le total des approvisionnements ?

	0%–10%	11% – 20%	21%–30%	31%–40%	41–50%	51–60%	plus de 60%
Entre 1990 et 1992	<input type="checkbox"/>						
Entre 1993 et 1995	<input type="checkbox"/>						
Entre 1996 et 1998	<input type="checkbox"/>						
État actuel	<input type="checkbox"/>						
Entre 2000 et 2002	<input type="checkbox"/>						

#### 7. Quelle a été approximativement la part des exportations dans le chiffre d'affaires ?

	0%–10%	11% – 20%	21%–30%	31%–40%	41–50%	51–60%	plus de 60%
Entre 1990 et 1992	<input type="checkbox"/>						
Entre 1993 et 1995	<input type="checkbox"/>						
Entre 1996 et 1998	<input type="checkbox"/>						
État actuel	<input type="checkbox"/>						
Entre 2000 et 2002	<input type="checkbox"/>						

#### 8. Quelles ont été les considérations déterminantes qui ont poussé votre entreprise à s'internationaliser aux diverses périodes de son histoire ?

	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
L'aide gouvernementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une simple expérience à tenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des commandes non sollicitées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratégie d'entreprise à long terme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La saturation du marché tunisien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une capacité de production non utilisée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Quelles ont été les étapes successives de l'internationalisation de votre entreprise ?**

	1 <sup>ère</sup> étape	2 <sup>ème</sup> étape	3 <sup>ème</sup> étape	4 <sup>ème</sup> étape
Vente directe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Représentant salarié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bureau de représentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Succursale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiale de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiale de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agent commercial à la commission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concessionnaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Société de commerce international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commissionnaire-exportateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Courtier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piggy back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consortium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint venture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchisage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Décrivez l'organisation actuelle de vos activités d'exportation, en identifiant le poste des personnes impliquées activement, leur expérience et leur formation (PDG, directeur, assistant, etc.) ?**

Nombre d'années Expérience antérieure en: Etudes universitaires en:

Fonction du principal responsable dans l'entreprise:  exportation  marketing  
 \_\_\_\_\_ ans  marketing  autre: .....

Fonction des autres personnes impliquées à l'export dans l'entreprise:

_____	_____ ans	_____	_____
_____	_____ ans	_____	_____
_____	_____ ans	_____	_____

11. Cette organisation forme-t-elle spécifiquement un département des exportations ou service export ?

- Oui   rattaché à la direction générale (distinct des ventes) ou  
 compris dans le département des ventes

Non

**12. Les facteurs suivants freinent-ils / incitent-ils l'internationalisation de votre entreprise ?**

**13. Les conditions suivantes de l'environnement économique tunisien freinent-elles / incitent-elles l'internationalisation de votre entreprise ?**

	Frein 1	2	3	Neutre 4	5	6	Incitation 7
Programme mise à niveau	<input type="checkbox"/>						
Garantie de risque à l'exportation	<input type="checkbox"/>						
Fiscalité	<input type="checkbox"/>						
Formalités douanières	<input type="checkbox"/>						
Intégration à la zone de libre échange avec l'U.E	<input type="checkbox"/>						
Appui des banques	<input type="checkbox"/>						
Appui des consultants	<input type="checkbox"/>						
Appui CEPEX	<input type="checkbox"/>						
Appui chambre de commerce	<input type="checkbox"/>						
Infrastructures de transport	<input type="checkbox"/>						
Infrastructures de communication	<input type="checkbox"/>						
Taux de change du dinar tunisien	<input type="checkbox"/>						
Réglementation du travail	<input type="checkbox"/>						
Autres, précisez : .....	<input type="checkbox"/>						

**14. Où situez-vous votre entreprise sur une échelle allant de l'entreprise typiquement locale à l'entreprise pleinement internationalisée ?**

<p>Entreprise locale</p> <p><input type="checkbox"/> 0      <input type="checkbox"/> 1      <input type="checkbox"/> 2      <input type="checkbox"/> 3      <input type="checkbox"/> 4      <input type="checkbox"/> 5      <input type="checkbox"/> 6      <input type="checkbox"/> 7</p>	<p>Entreprise mondiale</p> <p><input type="checkbox"/> 0      <input type="checkbox"/> 1      <input type="checkbox"/> 2      <input type="checkbox"/> 3      <input type="checkbox"/> 4      <input type="checkbox"/> 5      <input type="checkbox"/> 6      <input type="checkbox"/> 7</p>
--	--

**15. Prévoyez-vous, à brève échéance, un développement de vos activités dans le sens d'une internationalisation accrue ?**

- Absolument pas
- La réflexion stratégique est en cours
- Une équipe travaille sur un projet concret
- Les réalisations sont en cours

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION !**