
Modélisation d'une stratégie d'internationalisation efficace des PME

Lucien Gendron, D. Sg et Lise Plourde, Ph. D.
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices.

Tant au Québec qu'ailleurs dans le monde, il est de plus en plus difficile de parler d'internationalisation des PME sans tracer un lien avec la mondialisation de l'économie. Toutes les entreprises sont touchées, même celles du Saguenay–Lac-St-Jean. Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices. Cette recherche porte sur des entreprises qui ont réussi leur stratégie d'internationalisation. Elle a permis d'identifier la présence de facteurs qui ont aidé ces PME à réussir leur stratégie. Il importe de mentionner que ces facteurs n'ont pas été étudiés selon un ordre d'importance. Cet article s'inscrit dans la pertinence et peut-être l'urgence de présenter les facteurs de succès qui guideront les entreprises du secteur de l'aluminium désireuses de s'internationaliser.

L'expertise de la région du Saguenay–Lac-St-Jean dans le créneau aluminium repose sur la force du réseau que cette dernière a su créer. La présence marquée de la grande entreprise permet un maillage intéressant avec les PME, les équipementiers, le monde de la recherche et de l'éducation.

L'expertise de la région du Saguenay–Lac-St-Jean dans le créneau aluminium repose sur la force du réseau que cette dernière a su créer. La présence marquée de la grande entreprise per-

met un maillage intéressant avec les PME, les équipementiers, le monde de la recherche et de l'éducation. La région du Saguenay–Lac-St-Jean compte sur la présence de programmes de formation de la main-d'œuvre, d'équipements ultramodernes ainsi que de plusieurs organismes et centres de recherche spécialisés dans ce domaine, notamment le Centre de recherche et de développement d'Alcan (CRDA), le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), les chaires de recherche dédiées à l'aluminium de l'Université du Québec à Chicoutimi, le Réseau Trans-Al inc., le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) ainsi que la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA). En bref, divers programmes et acteurs importants sont en action à l'intérieur de la Vallée de l'aluminium.

La région du Saguenay–Lac-St-Jean compte sur la présence de programmes de formation de la main-d'œuvre, d'équipements ultramodernes ainsi que de plusieurs organismes et centres de recherche spécialisés dans ce domaine.

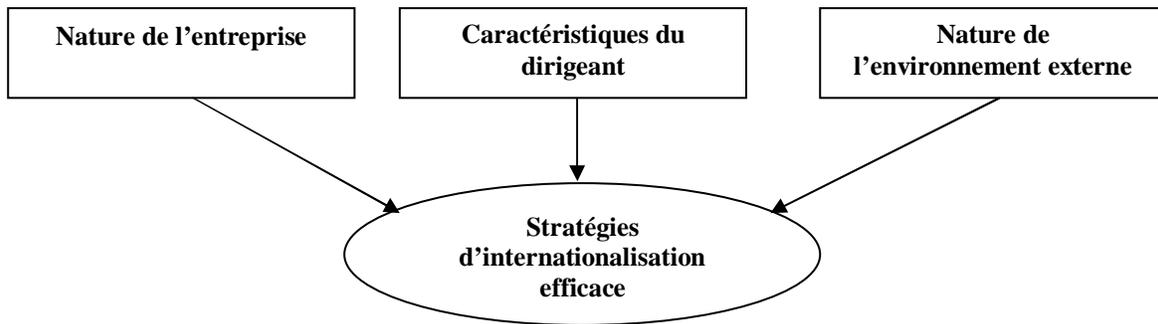
Cependant, bien que le virage soit amorcé, la région comporte toujours une faiblesse en regard des activités de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium. D'où l'intérêt pour les PME de prendre le virage de la mondialisation afin de s'internationaliser et de briller parmi les meilleures. Cet article propose ainsi un modèle d'analyse d'une stratégie efficace qui permettra aux PME du Saguenay–Lac-St-Jean œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place. Ce modèle met en relief un ensemble de facteurs qu'il convient d'examiner.

1. LES FACTEURS DE SUCCÈS : UN CADRE THÉORIQUE

La synthèse des travaux de recherche ayant porté sur les stratégies d'internationalisation des PME a permis l'élaboration d'un cadre théorique mettant en relief les facteurs significatifs à la base du succès du processus de conquête de

marchés étrangers. Tel qu'illustré à la figure 1, le cadre théorique identifie trois dimensions jugées cruciales : la nature de l'entreprise, les caractéristiques des dirigeants et la nature de l'environnement externe.

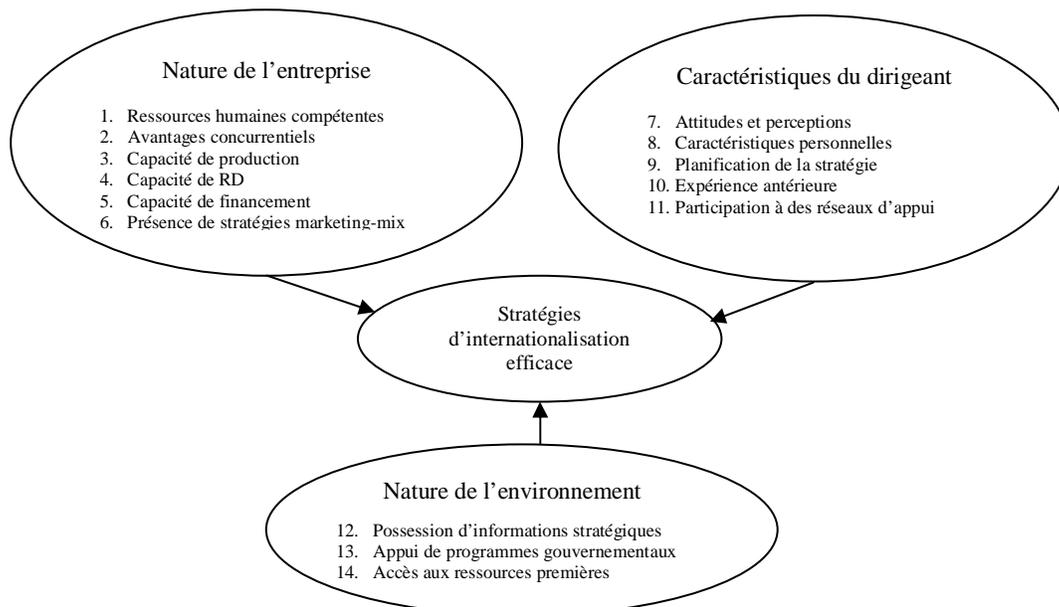
Figure 1 : Dimensions de la stratégie



L'analyse approfondie des trois dimensions fait ressortir les facteurs pouvant contribuer de façon significative à l'efficacité de la stratégie d'une PME en matière d'exportation. Sur ce point, la figure 2 présente les facteurs de succès. Le recensement de la littérature a permis de dégager 14 facteurs et 5 sous-facteurs qui ont été identifiés comme indicateurs significatifs; ils contribueraient au succès des stratégies d'internationalisation des entreprises. Ont été classés en sous-facteurs, les éléments qui explicitent

davantage le facteur auquel ils sont associés. Ce sont les sous-facteurs : stratégies du produit, stratégies du prix, stratégies de distribution et stratégies de promotion qui sont associés au facteur 6, soit la présence de stratégies marketing-mix. Le sous-facteur connaissance de langues étrangères qui est associé au facteur 8 décrivant les caractéristiques personnelles des dirigeants. À la lumière de cette modélisation, il est donc opportun de préciser l'importance de chacun de ces facteurs.

Figure 2 : Facteurs de succès reliés à la stratégie



Ressources humaines compétentes

L'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. Selon certains auteurs, ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur.

L'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. Selon certains auteurs, ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur. À l'international, d'autres éléments entrent en cause, tels que la connaissance des différents pays, des pratiques commerciales, les réglementations et bien d'autres problèmes encore. De plus, en contexte de PME, des contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. Aussi, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

Avantages concurrentiels de l'entreprise

L'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. C'est l'un des facteurs clé de succès et il peut se situer à différents secteurs d'une entreprise. Cette dernière doit en posséder un ou plusieurs pour faire face à la concurrence. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Capacité de production

La capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes qui proviennent du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres dans le sens qu'elle peut avoir recours à de la sous-traitance ou délocaliser sa production.

Capacité de RD

Les entreprises qui réussissent le mieux sur les marchés extérieurs sont celles qui font de la RD et qui possèdent des technologies de pointe. Pour une entreprise qui s'internationalise, la RD est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

Capacité de financement

Les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'exportation. La PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

Présence de stratégies marketing-mix

Les différents éléments du marketing-mix afin de réussir à l'étranger sont : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. Il nous appartient de préciser l'importance que revêtent ces termes que nous avons qualifiés de sous-facteurs puisqu'ils viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et à améliorer son image.

Pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et à améliorer son image.

Attitudes et perceptions des dirigeants

Le dirigeant d'une entreprise qui s'internationalise doit avoir le désir de percer sur les marchés étrangers, la volonté et l'engagement ferme ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs dépassant le marché domestique.

Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères

Le dirigeant doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, le dynamisme, la créativité, ainsi que la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

Le dirigeant doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, le dynamisme, la créativité, ainsi que la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

Planification de la stratégie d'internationalisation

La planification en contexte international est un exercice obligatoire afin de comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent. C'est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague avec des objectifs moins bien déterminés.

Expérience antérieure à l'internationalisation

Bien qu'elle ne soit que partiellement transférable, puisque les situations ou les marchés à conquérir sont toujours différents, l'expérience antérieure est une condition de succès. Elle permet de mieux faire face à l'imprévu. C'est par l'expérience acquise graduellement, en passant d'un marché local/régional à un marché plus national ou plus complexe qu'on peut s'étendre par la suite à l'international.

Participation à des réseaux d'appuis ou contacts

Malgré le fait qu'ils soient difficiles à mettre en place, les réseaux constituent un élément-clé

dans l'organisation de stratégies entrepreneuriales et dans les relations entre les entreprises. Ils permettent d'obtenir des informations stratégiques et sont un actif important pour obtenir du succès en affaires.

Possession d'informations stratégiques

La participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger.

Une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants et c'est un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent à l'exportation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Cependant, la participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger.

Appui de programmes gouvernementaux

Les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. De plus, de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada.

Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur programme d'appui et les démarches trop complexes pour y participer.

Les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur programme d'appui et les démarches trop complexes pour y participer.

Accès aux ressources premières

Il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il importe, pour cette dernière, de

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche, de type descriptif, s'est inscrite dans le cadre d'un paradigme interprétativiste, préconisant une approche compréhensive et qualitative. La recherche qualitative a mis en exergue la dynamique des relations qui traverse le tissu social et qui évolue en fonction du sens que leur attribue le sujet social. L'accent a été mis sur les informations obtenues afin de décrire et de saisir, de façon la plus objective possible, les spécificités de la situation des PME en processus d'internationalisation.

Ainsi, les données ont été obtenues grâce à l'étude de sept cas d'entreprises ayant eu un succès (Spectube, Alumiform, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel, Cycles Devinci et BDH Tech.) et une (Aluchec, nom fictif) ayant échoué sa stratégie d'internationalisation. De plus, afin de vérifier les perceptions des personnes interrogées, quatre observateurs privilégiés provenant de l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique,

3. RÉSULTATS

L'examen de la présence des facteurs de succès par chaque répondant a été effectué à partir des informations recueillies lors des entrevues. Il a permis de constater que la plupart des facteurs considérés à succès dans la littérature sont présents chez les entreprises étudiées. À cet égard, le tableau 1 présente une synthèse des résultats de cette étude. Selon cette synthèse, le modèle à la base de cette étude et présenté à la figure 2 s'avère approprié pour décrire les déterminants de succès d'une stratégie d'internationalisation en contexte de PME.

L'étude conclut à la présence de 100 % (14/14) des facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature chez trois entreprises, soit Alumiform, Mecfor et BDH Tech.

sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant des fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance.

Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que de Promotion Saguenay (PS), qui interviennent dans le domaine, ont été mis à contribution ainsi qu'une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Enfin, la démarche s'est terminée par un canevas de recherche incluant des entrevues et une analyse de contenu. Dans ce sens, plusieurs entrevues en profondeur de types semi-dirigés ont été réalisées. Elles ont été précédées de pré-tests auprès de gens de la communauté scientifique ainsi que d'entrepreneurs afin d'établir la pertinence des questions et leur formulation. Une analyse de documents pertinents au sein de chaque entreprise a aussi constitué une source d'information. L'originalité de la démarche se situe au plan des cas d'entreprises relevant exclusivement de la même grappe industrielle et de la même localisation géographique. L'observation de situations de réussite, influencées de la même façon par les variables d'environnement, facilite ainsi la comparaison et le dégagement de tendances significatives.

Ainsi, l'étude conclut à la présence de 100 % (14/14) des facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature chez trois entreprises (Alumiform, Mecfor et BDH Tech). Chez les quatre autres, soit Cycles Devinci, REMAC Innovateur Industriel, Spectube et STAS, 93 % (13/14) des facteurs sont présents. Les facteurs absents sont l'appui des programmes gouvernementaux pour une entreprise et l'accès aux ressources premières pour les trois autres. On a retiré de l'étude le sous-facteur stratégies du prix, étant donné le biais qu'il pouvait causer (pas de réponse). Les quatre sous-facteurs restants sont présents chez tous les répondants. De plus, cinq nouveaux facteurs sont ressortis de l'étude : appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional.

La synthèse des résultats du cas d'échec a permis de mettre en relief certains constats. Ainsi, quatre facteurs retenus pour cette recherche, et validés par la littérature, sont absents chez Aluchec : ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD et appui de programmes gouvernementaux. Deux sous-facteurs sont absents, dont stratégies du prix et stratégies de distribution. Il est permis d'énoncer que l'absence des facteurs et sous-facteurs répertoriés, malgré la présence d'autres facteurs de succès, compromet sérieusement les chances d'internationalisation de cette PME.

Les résultats portent à croire que disposer de ressources humaines hautement qualifiées en commerce international, avoir des capacités de réponse rapide aux besoins des marchés et innover continuellement grâce à la Recherche & Développement constituent des sources importantes de succès dans le cadre d'une PME en processus d'internationalisation.

Plus précisément, les résultats portent à croire que disposer de ressources humaines hautement qualifiées en commerce international, avoir des capacités de réponse rapide aux besoins des marchés et innover continuellement grâce à la Recherche & Développement constituent des sources importantes de succès dans le cadre d'une PME en processus d'internationalisation.

L'analyse des entrevues, avec les observateurs privilégiés, a permis de vérifier s'il existait des différences majeures d'opinions quant à la présence de facteurs à succès chez les PME. En ce sens, il n'existe pas de différences majeures quant aux opinions des observateurs.

Quant à l'analyse comparative avec l'étude mondiale (OCDE), les résultats sont quasi identiques et se rejoignent à l'exception d'un seul facteur et de deux sous-facteurs. Le facteur présent (OCDE) est la réglementation internationale adaptée et les deux sous-facteurs absents sont les stratégies du prix et les stratégies de promotion.

Tableau 1 : Synthèse des résultats

Facteurs de succès	Entreprises	ALUMIFORM	BDH Tech.	MECFOR	CYCLES DEVINCI	REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL	SPECTUBE	STAS	ALUCHEC
Nature de l'entreprise									
1. Ressources humaines compétentes		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. Avantages concurrentiels		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Capacité de production		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. Capacité de RD		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5. Capacité de financement		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Présence de stratégies marketing-mix		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Stratégies du produit		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Stratégies du prix		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
• Stratégies de distribution		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
• Stratégies de promotion		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caractéristiques du dirigeant									
7. Attitudes et perceptions		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Caractéristiques personnelles		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Connaissance de langues étrangères		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Planification de la stratégie		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. Expérience antérieure		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. Participation à des réseaux d'appui		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nature de l'environnement									
12. Possession d'informations stratégiques		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. Appui de programmes gouvernementaux		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
14. Accès aux ressources premières		✓	✓	✓				✓	✓

CONCLUSION

Il faut reconnaître que cette recherche s'est attardée à une réalité que l'on peut qualifier de partielle puisque, dans les faits, les chercheurs travaillent sur des morceaux de réalité construits et découpés par eux. Par conséquent, les résultats de recherche ne peuvent s'interpréter qu'à l'intérieur de cette réalité partielle qui propose une appréhension définie de la réalité. Aussi, il ne peut y avoir de théories généralisables mais des théories applicables aux cas étudiés, et ce, dans le contexte spécifique qui a retenu notre attention. L'implication pratique de cette étude se traduit par l'élaboration d'un instrument mis à la disposition des dirigeants des PME pour évaluer ou mettre en place une stratégie gagnante.■

BIBLIOGRAPHIE

- Plourde, L. 2007. *L'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au Saguenay*. Thèse de doctorat. Québec : Université du Québec à Chicoutimi, 459 p.
- Panet-Raymond, A. J. et Robichaud, D. 2005. *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 383 p.
- Paillé, P. et Mucchielli. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin Éditeur, p. 13.
- Prime, N. et Usunier, J. C.. 2003. *Marketing international. Développement des marchés et management multicultural*, Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, 348 p.
- Ageron, B. 2001. «La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 2, pp. 9-39.
- Deslauriers, J. P. et Kérisit, M. 1994. « La question de recherche en recherche qualitative », dans *Les méthodes qualitatives en recherche sociale : problématiques et enjeux*. Actes du Colloque Québécois de la Recherche Sociale (CQRS), pp. 89-99.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. *PME et mondialisation*, Vol. 1, Rapport de synthèse. Paris : OCDE, 160 p.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. a). *PME et mondialisation*, Vol. 2, Études par pays. Paris : OCDE, 358 p.

CRISES

www.crises.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie
et analyse les innovations et les transformations sociales

Objectifs :

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

Renseignements :

crises@uqam.ca
www.crises.uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4458