

---

# Soutenir les PME exportatrices en région : l'exemple de Mauricie International

Andr Joyal  
Universit du Qu bec Trois-Rivi res

C cile Grandbois  
M.A. Sheffield Business School  
Chef de produits pour une PME de la r gion parisienne

---

## Introduction

Exporter pour une PME n'est pas une sinécure. Ne le cachons pas, faire ses premiers pas sur un marché extérieur représente pour tout dirigeant d'entreprise un défi parfois insurmontable en l'absence d'appuis spécifiques. Et ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises en dehors des grands centres métropolitains. On le comprendra facilement, l'information représente l'élément fondamental de toute stratégie visant à conquérir de nouveaux marchés. Or, les sources d'information se font beaucoup plus abondantes dans le Montréal métropolitain que partout ailleurs au Québec. On imagine aisément la gamme variée de conseils mise à la portée des dirigeants de PME d'un parc industriel comme ceux de Repentigny, de Laval et de Ville-Saint-Laurent. Ils s'agit pour eux, bien souvent, de se limiter à bénéficier de ce que l'on désigne comme des effets de proximité, c'est-à-dire observer autour de soi les initiatives des autres et se dire : « Pourquoi pas nous aussi ? » En région, ces effets de synergie n'ont évidemment pas la même intensité. Il faut donc y remédier en offrant aux entreprises les informations qu'elles ne pourraient trouver autrement au prix d'efforts individuels qui s'avèrent parfois tellement coûteux que plusieurs lancent la serviette avant même d'avoir tenté leur chance. Conscient de cette réalité, le ministère québécois de l'Industrie et du Commerce a décidé de prendre le taureau par les cornes en favorisant la création, dans diverses régions, des organismes d'aide à l'exportation désignés comme étant des sociétés de développement des marchés extérieurs. Mauricie International, qui a pignon sur rue en face de la papetière Kruger de Trois-Rivières, en fait partie.

**En collaboration avec le tout nouveau Centre de développement local de la MRC de Francheville, le ministère de l'Industrie et du Commerce créa Mauricie International en 1997 en lui confiant la mission de sensibiliser la région de la Mauricie à la nécessité de diversifier son économie en profitant des débouchés extérieurs et en accordant son aide aux PME susceptibles de pouvoir s'implanter avec succès sur un marché étranger.**

À la faveur d'une enquête effectuée auprès de dix PME réparties à l'intérieur de la région de la Mauricie, on cherchera ici à montrer l'utilité d'un tel organisme. L'étude a tiré profit des travaux d'un des auteurs, réalisés avec son collègue Laurent Deshaies<sup>1</sup>, en tant que membres de l'Institut de recherche sur les PME (IRPME), ainsi que de ceux de Pierre-André Julien<sup>2</sup>, également membre de cet organisme de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. De par ces différentes études effectuées dans les régions de Lanaudière (14), Mauricie (04) et Centre-du-Québec (17), on savait le rôle clé occupé par l'information dans le succès des PME exportatrices. Et on savait surtout l'importance des efforts déployés par certains pionniers qui, au début des années 1980, en prévision de l'avènement de l'Accord de libre-échange avec les États-Unis, avaient décidé de faire leurs premières armes. Tous avaient dû miser sur leurs propres réseaux d'information avant de s'aventurer à tâtons, à la faveur

d'une première participation à une foire internationale ou à partir de quelques oui-dire sur des distributeurs fiables outre-frontières et susceptibles de leur servir de tête de pont. Tous admettaient combien ils auraient apprécié les services d'un organisme en mesure de faciliter leurs premiers pas en sol américain. On trouvera donc dans les lignes qui suivent des résultats d'une étude menée auprès de dirigeants qui ont pu compter sur cette précieuse source d'information que représente Mauricie International.

## Mauricie International

En collaboration avec le tout nouveau Centre de développement local de la MRC de Francheville, le ministère de l'Industrie et du Commerce créa Mauricie International en 1997 en lui confiant la mission de sensibiliser la région de la Mauricie à la nécessité de diversifier son économie en profitant des débouchés extérieurs et en accordant son aide aux PME susceptibles de pouvoir s'implanter avec succès dans un marché étranger. La gamme de services offerts par une équipe d'une demi-douzaine de spécialistes couvre les domaines suivants : marketing, management, financement, logistique internationale, réglementations douanières et informations disponibles sur Internet. La figure 1 donne une idée de la structure organisationnelle de l'organisme.

On comprendra qu'il s'agit d'une structure légère dont la première contribution consiste à formuler pour ses clients un diagnostic à l'exportation, alors que son intervention la plus prisée se rapporte aux études de marché.

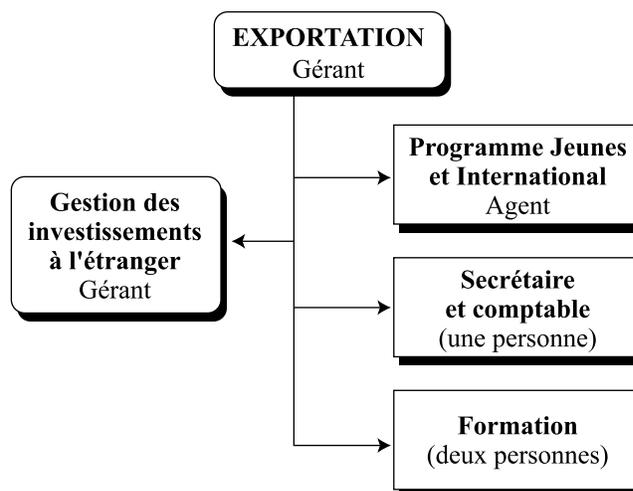
Mauricie International ne fonctionne pas en vase clos comme on l'imagine bien. Les deux paliers supérieurs de gouvernement et plusieurs organismes reliés à l'exportation font partie de son réseau de partenaires. Mais pour avoir une meilleure idée de l'utilité de ses interventions, il importe de bien saisir la problématique qui entoure l'engagement envers l'exportation de la part de toute PME en région dans le contexte actuel de la mondialisation.

## Le défi de l'exportation

Les travaux effectués au sein de l'IRPME, ainsi que plusieurs autres<sup>3</sup>, montrent qu'en dépit des avantages que présentent pour une PME la flexibilité, la détermination des dirigeants, l'intérêt offert par un créneau

particulier, la possibilité de tirer profit d'innovations suscitées par la recherche et le développement, les désavantages s'avèrent parfois fort nombreux. Le tableau 1 présente les facteurs internes et externes qui handicapent toute PME, et plus particulièrement celles situées hors des grands centres.

**Figure 1. Structure organisationnelle de Mauricie International**



Pour résumer en quelques mots, les PME en région, de façon générale, ne sont pas suffisamment structurées pour affronter le défi de l'exportation. Mais le principal handicap demeure incontestablement le manque flagrant d'information. Cet état de fait étant bien connu, il a justifié ici et là, à travers le monde industrialisé, l'adoption de différentes mesures ayant conduit à la création d'organismes dotés d'une vocation similaire à Mauricie International. Ces programmes, orientés surtout vers l'aide à la petite entreprise, tournent autour des services gouvernementaux, des associations de commerce, des clubs d'exportateurs, des chambres de commerce, des institutions financières, des ambassades, des missions commerciales et des séminaires spécialisés<sup>4</sup>. Ils peuvent être résumés en une phrase : les services de soutien aux petites entreprises (potentiellement exportatrices) contribuent à accroître leur capacité concurrentielle et favorisent ainsi la création ou la consolidation d'emplois<sup>5</sup>. Qu'en est-il pour Mauricie International ?

**Tableau 1. Handicaps des PME en régions non métropolitaines**

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Attitude passive et réactive face à l'exportation</li><li>• Sous-capitalisation</li><li>• Dimension de l'entreprise souvent jugée à tort comme étant trop petite</li><li>• Comportement trop individualiste</li><li>• Absence de confiance ou insécurité des dirigeants face à l'exportation</li><li>• Incapacité de tirer profit des programmes gouvernementaux</li><li>• Absence de personnel qualifié en exportation</li><li>• Insuffisance de temps pour recueillir l'information</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuffisance d'information sur les marchés extérieurs</li><li>• Complexité des exigences douanières</li><li>• Instabilité des taux de change</li> <li>• Absence de réseaux d'information adéquats</li><li>• Absence d'effet de démonstration dans le milieu environnant</li><li>• Insuffisance de sensibilisation sur la nécessité d'élargir les marchés</li><li>• Absence d'adéquation entre les sources de financement et les besoins face à l'exportation</li></ul>

L'évaluation des interventions d'un organisme d'appui à l'entreprise n'est pas une tâche facile. La lecture de leurs rapports annuels présente souvent une mariée plus belle que nature, à la robe plus blanche que blanche. En effet, comment être tout à fait certain que leur intervention auprès d'une entreprise a effectivement contribué à sauvegarder un nombre donné d'emplois ? Comment s'assurer qu'en l'absence de tels organismes, des dirigeants plus débrouillards que d'autres, à l'instar des pionniers auxquels il est fait allusion plus haut, n'auraient pas tiré leur épingle du jeu de façon à trouver par eux-mêmes une solution à leurs problèmes ? Il n'existe pas de procédures permettant de dégager avec certitude l'impact ou l'utilité de tels organismes d'appui. Dans les circonstances, il a donc fallu recourir, parmi les procédures en usage, à celle qui paraissait la plus appropriée<sup>6</sup>.

**Les PME en région, de façon générale, ne sont pas suffisamment structurées pour affronter le défi de l'exportation. Mais le principal handicap demeure incontestablement le manque flagrant d'information. Cet état de fait étant bien connu, il a justifié ici et là, à travers le monde industrialisé, l'adoption de différentes mesures ayant conduit à la création d'organismes dotés d'une vocation similaire à Mauricie International.**

En conséquence, dans un premier temps il s'agissait de considérer les objectifs visés par Mauricie International. Sont pris ici en considération des éléments tels que la portée des interventions en fonction des clients ciblés, leur impact quant aux changements suscités dans les pratiques des clients, la satisfaction exprimée par ces derniers.

Vient ensuite la cible principale visée par l'organisme : la petite entreprise. Deux indicateurs d'efficacité peuvent ici servir : la crédibilité de l'organisme et ce qui en découle, l'acceptation pour une entreprise de payer pour les services sollicités<sup>7</sup>. Sur la base de ces considérations, on trouvera dans ce qui suit les résultats de l'enquête effectuée auprès de dix clients de Mauricie International.

## Évaluation

Le recours à un questionnaire administré *in situ* en présence d'un informateur clé au sein des entreprises faisant partie de l'échantillon a été privilégié, dans le cadre d'une recherche basée sur une approche de type qualitatif. L'évaluation devait prendre son appui sur deux éléments :

- Indicateurs subjectifs : attitude, opinions, perception de l'assistance reçue ;
- Indicateurs objectifs : les performances en matière d'exportation.

Le tableau 2 présente l'échantillon des entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée. On peut voir

Secteur	Année de création	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (en millions de dollars canadiens)	Première année d'exportation	Pourcentage du chiffre d'affaires exporté
Équipement assistance médicale	1998	11	0,5	1999	95
Service d'ingénierie	1980	170	13	1998	5
Textile*	1995	24	1	—	—
Textile*	1991	35	3,7	—	—
Meuble	1988	100	12	1992	80
Composé de bois	1941	30	3	1992	13
Pompe thermique	1997	11	2	1999	15
Nourriture animale*	1997	20	15	—	—
Composés de bois	1995	6	1	1998	10
Équipements pour villes	1986	22	5	1999	3

\* Les exportations sont en progression.

que mis à part deux entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars canadiens, toutes les autres ont un chiffre d'affaires de 5 millions de dollars et moins et sont effectivement de petites entreprises.

**La majorité de ces entreprises n'ont pas de personnel spécialement attiré au volet exportation, ce qui rend davantage nécessaire leur recours à une ou des ressources externes pour se lancer à la conquête d'un marché extérieur. En fait, leur faiblesse en matière de marketing de façon générale s'avère évidente. Elles ont donc frappé à la porte de Mauricie International pour combler une partie de ces lacunes.**

La majorité de ces entreprises n'ont pas de personnel spécialement attiré au volet exportation, ce qui rend davantage nécessaire leur recours à une ou des ressources externes pour se lancer à la conquête d'un marché extérieur. En fait, leur faiblesse en matière de marketing de façon générale s'avère évidente. Elles ont donc frappé à la porte de Mauricie International pour combler une partie de ces lacunes. Ce qu'elles ont surtout apprécié, c'est à la fois la pertinence de l'information reçue et le moment opportun où cette information leur a été divulguée.

C'est à la suite de l'identification d'une possible ouverture sur le marché américain que ces entreprises ont décidé de rechercher de l'assistance. L'information et les moyens pour franchir les barrières à l'exportation constituent leurs deux principaux besoins, ce pourquoi Mauricie International peut leur être utile. L'organisme représente pour ces entreprises une façon d'avoir accès aux programmes gouvernementaux en évitant toutes les tracasseries bureaucratiques qu'ils entraînent. En effet, pour ces entreprises comme pour toutes celles du monde industrialisé, les programmes gouvernementaux paraissent inaccessibles étant donné la complexité des démarches qu'ils impliquent. Enfin, les dirigeants ont pu se rendre compte qu'exporter exige temps et préparation. L'improvisation n'a pas sa place dans cette aventure.

**L'information et les moyens pour franchir les barrières à l'exportation constituent leurs deux principaux besoins, ce pourquoi Mauricie International peut leur être utile. L'organisme représente pour ces entreprises une façon d'avoir accès aux programmes gouvernementaux en évitant toutes les tracasseries bureaucratiques qu'ils entraînent.**

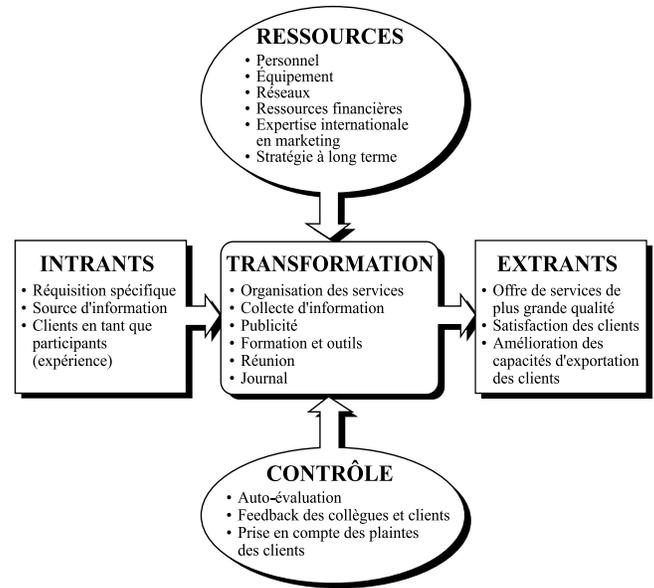
Ces premiers besoins étant satisfaits, les répondants ont affirmé que dans un deuxième temps, ils souhai-

teraient que Mauricie International leur fournisse des appuis pour répondre aux formalités administratives associées à toute vente à l'étranger. À ceci s'ajoute un besoin de suivi des premières expériences sur une période de deux ans. Enfin, les dirigeants interrogés ont exprimé le besoin de mieux connaître la panoplie de programmes d'aide existant et les opportunités d'exporter ailleurs qu'aux États-Unis. En effet, l'Amérique latine et l'Europe se trouvent dans leur champ de mire.

Mauricie International est un jeune organisme, et comme tout acteur faisant partie des forces vives d'un territoire donné, il doit nécessairement faire ses classes. L'étude, malgré ses limites (l'échantillon restreint et l'approche utilisée), permet de dégager certaines forces et faiblesses. Parmi les premières, on trouve une réputation dont la valeur n'a pas attendu le nombre des années, pour paraphraser Racine. Les clients sont satisfaits des services rendus puisqu'en plus d'y recourir à nouveau, ils en font la recommandation à d'autres entreprises. On apprécie à la fois les qualifications du personnel et l'étendue du réseau des partenaires de l'organisme. Enfin, les répondants estiment recevoir suffisamment compte tenu du montant qu'ils doivent verser. Du côté des faiblesses, on signale un personnel en nombre suffisant pour permettre un suivi aussi tenu qu'il serait souhaitable. La difficulté de bien

identifier les principaux besoins des entreprises réparties sur un territoire relativement grand constitue un autre handicap de l'organisme. Enfin, l'absence d'autonomie financière complète peut à long terme s'avérer un facteur d'instabilité.

**Figure 2. Représentation théorique de l'évaluation des interventions effectuées**



**Tableau 3. Forces, faiblesses, opportunités et menaces de Mauricie International**

	Forces	Faiblesses
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours au réseau Internet</li> <li>• Recours à des réseaux extérieurs à la région</li> <li>• Liens efficaces avec les PME manufacturières</li> <li>• Capacité de développer le commerce électronique</li> <li>• Bonnes connaissances des potentialités régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de liens avec d'autres organismes fournissant des services similaires aux petites entreprises</li> <li>• Nécessité de mieux mettre en évidence les résultats obtenus afin d'obtenir de meilleurs appuis politiques et financiers</li> <li>• Nécessité de trouver d'autres sources de financement</li> </ul>
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en valeur des potentialités régionales à travers des alliances stratégiques à l'extérieur</li> <li>• Possibilité de mettre l'accent sur le secteur manufacturier en fournissant de l'information aux PME</li> <li>• Tirer profit de l'implication à l'intérieur de différents réseaux pour faire la promotion de la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de promotion des services rendus</li> <li>• Absence d'évaluation interne compromettant l'amélioration des services offerts</li> </ul>

Cette représentation des points forts et faibles de l'organisme donne une certaine idée de la situation après quelques années d'opération. Elle conduit à une représentation théorique de l'évaluation des interventions de Mauricie International. Le schéma de la page précédente montre que Mauricie International devrait porter une plus grande attention à ses partenaires régionaux de manière à favoriser une plus grande dissémination de l'information tout en stimulant les interactions entre les différents acteurs locaux. Il montre comment les interventions peuvent faire l'objet d'une redéfinition sur la base des attentes des clients de l'organisme. Comme on peut le voir, les correctifs à apporter ne paraissent pas insurmontables même si le sempiternel problème d'un financement pérenne ne paraît pas trouver de solution à court terme. Comme il n'y a pas urgence en la demeure, l'organisme ayant été créé il y a peu d'années, ses premiers résultats montrent bien son utilité. En conséquence, à la faveur de l'expérience acquise et de la consolidation de ses réseaux locaux, la poursuite et la diversification de ses activités à long terme ne devraient pas causer d'inquiétudes.

## Conclusion

Cette étude et toutes celles entreprises ces dernières années dans le Québec central démontrent que tout en n'étant pas suffisamment nombreuses au Québec, les PME exportatrices de type innovantes, même de petite taille, existent bel et bien. Plusieurs d'entre elles sont identifiées comme des entreprises de classe mondiale en vertu de leur capacité de s'imposer sur un ou plusieurs marchés étrangers. On les désigne également par l'expression « exportateurs professionnels » par distinction avec des PME exportatrices dites en transition ou d'autres, qui ne sont que des exportateurs occasionnels<sup>8</sup>. Or, les faits nous ont permis de constater que certaines de ces PME passent rapidement d'un statut d'exportateur occasionnel à celui de professionnel. Quelques années suffisent parfois. Le processus est encore plus rapide lorsque des appuis informationnels sont disponibles. On voit ici l'importance du rôle d'un organisme comme Mauricie International.

Ces entreprises qui se positionnent à demeure sur le marché américain y parviennent grâce à un créneau particulier, généralement associé à ce que l'on désigne comme étant le « manufacturier complexe ». Leur présence dans des villages ou des petites villes démon-

tre que des dirigeants particulièrement alertes font la preuve que leur localisation ne présente pas un handicap insurmontable. En effet, ces entreprises compensent par leurs propres réseaux l'inconvénient de l'éloignement des grands centres où s'exercent les effets de synergie occasionnés tant par le nombre d'entreprises que par l'existence de centres de recherche et de têtes de réseaux d'information. En d'autres mots, des PME trouvent leur place au soleil sans pouvoir bénéficier des ces fameux effets d'agglomération auxquels on fait abondamment allusion dans la littérature. À la faveur d'un usage adéquat des technologies de pointe, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'information, des PME démontrent qu'il est parfaitement possible de tirer son épingle du jeu en milieu rural ou en territoire éloigné des grandes métropoles. Encore une fois, faut-il le répéter, elles y parviendront en plus grand nombre dans la mesure où ici et là, en région, des sociétés de développement des marchés extérieurs leur viendront en aide. Ces organismes doivent miser avant tout sur l'engagement des dirigeants d'entreprise.

**À la faveur d'un usage adéquat des technologies de pointe, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'information, des PME démontrent qu'il est parfaitement possible de tirer son épingle du jeu en milieu rural ou en territoire éloigné des grandes métropoles. Encore une fois, faut-il le répéter, elles y parviendront en plus grand nombre dans la mesure où ici et là, en région, des sociétés de développement des marchés extérieurs leur viendront en aide.**

En effet, pour la majorité des nouveaux exportateurs, l'engagement du dirigeant représente l'élément déterminant pour surmonter les obstacles à l'exportation. Qu'il s'agisse de l'adoption d'un nouveau créneau, du recours à de nouvelles technologies, d'une innovation entourant le produit, de l'obtention de précieux contacts à l'étranger, la détermination du dirigeant se manifeste dans tous les cas. C'est en misant avant tout sur leurs propres ressources que les pionniers de l'exportation sont parvenus à s'implanter dans un marché extérieur. Aujourd'hui, ceux qui s'engagent dans leur

---

sillon peuvent compter sur des appuis qui étaient encore inexistantes il y a moins de dix ans. Enfin, ce dont un organisme comme Mauricie International peut et doit tenir compte, c'est que les PME, pour s'engager dans un processus d'exportation de façon soutenue, c'est-à-dire pour devenir des « exportateurs professionnels », comme il l'a été démontré<sup>9</sup>, nul n'est besoin de les inciter à mettre l'accent sur une gamme variée de pratiques innovatrices. Un seul élément comme la formation de la main-d'œuvre ou l'amélioration d'un produit peut s'avérer suffisant pour donner un élan définitif à une PME. Voilà, entre autres, le type d'information ou de conseils que des organismes d'appui sont en mesure de fournir. ■

#### Notes et références

- 1 JOYAL, André et Laurent DESHAIES (2000). « Réseaux d'information des PME en milieu non métropolitain », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 44, n° 122, p. 189-217.
- 2 JULIEN, Pierre-André, Robert BEAUDOIN et Rufkim NDJAMBOU (1999). « PME exportatrices et information en zone rurale ou zone urbaine », *Revue internationale PME*, vol. 12, n°s 1-2, p. 106-226.

- 3 ESKELINEN, Heikki et Eirik VATNE (1996). « Ressources ou barrières à l'exportation : l'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques », *Revue internationale PME*, vol. 9, n°s 3-4, p. 67-91 ; LÉO, Pierre-Yves, Jean PHILIPPE et Pierre-André JULIEN (1995). *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan ; OCDE (1997). *PME et mondialisation*, rapport de synthèse, n° 1, Paris.
- 4 DIAMANTOPOULOS, Adiamantos and Anne L. SOUCHON (1999). « Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation », *Journal of Business Research*, vol. 46, n° 1.
- 5 SHU, Pavic Publication (1996). *Renewing the Regions: Strategies for Regional Economic Development*, Report of the Regional Commission.
- 6 MCVAY, Mary (1999). « Measuring BDS Performance Framework » *Small Enterprises Development*, vol. 10, n° 2, p. 16-29.
- 7 GOLDMARK, Lara (1999). « The financial Availability of Business Development », *Services, Small Enterprises, Development*, vol. 10, n° 2, p. 4-16.
- 8 JOYAL, André (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*, Cap-Rouge, Presses Interuniversitaires.
- 9 JOYAL, André et Laurent DESHAIES (1997). « Des PME face au défi de la mondialisation », *Revue internationale d'études canadiennes*, vol. 16, automne, p. 2-16.