

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES  
ET MOYENNES ORGANISATIONS (P.M.O.)

PAR  
CLAUDE BROCHU

LES VOIES D'ACCÈS  
AUX MARCHÉS EXTÉRIEURS

OCTOBRE 1991



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## **AVANT-PROPOS**

Le présent mémoire est l'étape finale de mon processus pour l'obtention de ma maîtrise en Gestion des Petites et moyennes Organisation à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Ce travail présente les résultats de ma recherche effectuée à partir du problème suivant: Est-ce que les variables relatives au marché, à l'entreprise et au produit influencent les dirigeants lorsqu'ils établissent leur stratégie de pénétration sur les marchés étrangers?

Pour que cette recherche se réalise il a fallu miser sur la coopération des entrepreneurs qui constituaient notre échantillon. Leur participation ayant dépassé toutes nos attentes, nous tenons à les en remercier sincèrement. Plusieurs autres personnes ont été mises à collaboration pour la réalisation de ce document. Nous tenons à remercier MM. Michel Michaud, encadreur, Jacques Desbiens, professeur, Guy Laberge, de la Bibliothèque de l'UQAC, de même que le personnel des ministères suivants: Affaires extérieures Canada, Industrie, Commerce et Technologie, Consommation et Corporations, Affaires Internationales, Industrie, Sciences et Technologie, Expansion Industrielle Régionale. À cette liste, nous pouvons ajouter Statistique Canada et Québec, le CRIQ, l'Association des Commissaires industriels du Québec et l'Association des Professionnels en Commerce International.

## RÉSUMÉ

L'internationalisation des marchés est devenue une réalité dans laquelle de plus en plus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs doivent évoluer. Ce phénomène affecte également les PME manufacturières de la région Chaudière-Appalaches qui, pour croître, doivent s'adapter à cette nouvelle réalité, soit en demeurant sur le marché domestique, soit en s'attaquant au marché international. Notre travail de recherche, qui est l'étape finale de notre cheminement pour l'obtention d'une Maîtrise en gestion des Petites et Moyennes Organisations (PMO) de l'Université du Québec à Chicoutimi, porte sur ces entreprises ayant opté pour cette stratégie d'expansion.

Le processus d'internationalisation comporte plusieurs étapes toutes aussi importantes les unes que les autres. Notre intérêt s'est concentré sur l'aspect de la sélection des voies d'accès pour un marché spécifique, dans notre cas, les États-Unis. Nous avons donc fait un inventaire exhaustif des différents moyens s'offrant à une entreprise désirant s'attaquer au marché international. Puis, nous avons fait ressortir les critères de sélection que présentait la littérature touchant le sujet. À partir de ces éléments, nous avons répertorié des modèles de sélection qui mettaient en relation ces critères avec le choix d'une voie d'accès pour un marché étranger. L'objectif général, qui fut également l'élément déclencheur de cette recherche, était de mettre en évidence un processus de sélection des voies d'accès qui pourrait être utilisé par des PME désirant se lancer sur le marché international.

Notre cadre théorique nous a permis d'émettre l'hypothèse de l'existence de liens entre le choix d'une voie d'accès et les variables de marché, de produit et d'entreprise. De là, notre but s'est précisé et nous avons voulu tester la présence de ces liens pour une population précise.

La vérification de cette hypothèse s'est faite à partir d'une recherche statistique effectuée par la poste sur un échantillon de cent PME manufacturières de la région 03 faisant déjà affaires avec les États-Unis. Notre questionnaire fut bâti autour du modèle de sélection des voies d'accès présenté par Patrice Boissy, celui-ci correspondant à nos critères d'accessibilité et d'utilisabilité pour les dirigeants de PME.

Le traitement statistique des données recueillies comporte deux étapes distinctes. Premièrement, grâce à des analyses descriptives, nous avons tracé un portrait des PME de notre échantillon. Celles-ci sont en affaires depuis plus de 20 ans et vendent aux États-Unis régulièrement un faible pourcentage de leur production. Elles utilisent surtout des voies d'accès classées sous la catégorie de l'exportation à part entière et elles sont satisfaites des résultats obtenus.

Après avoir tiré un portrait descriptif de ces PME, nous avons vérifié notre hypothèse de départ à l'aide de tests statistiques de corrélation, de différence des moyennes (T non-pairé) et d'analyse de variance.

Nos résultats ne nous permettent pas de confirmer l'hypothèse de départ. En fait, ils dévoilent, que pour notre population, les variables de marché, de produit et d'entreprise n'ont aucunement influencé le choix de nos dirigeants d'entreprises. Nous avons donc dû accepter l'hypothèse nulle qui affirmait qu'il n'y avait aucun lien statistiquement significatif entre les variables de marché, de produit, d'entreprise et la sélection d'une voie d'accès.

À partir de nos résultats, nous ne pouvons que conclure que dans les cas des PME manufacturières de la région 03 faisant déjà affaires avec les États-Unis, la théorie voulant que des liens existent entre les variables de marché, de produit, d'entreprise et le choix d'une voie d'accès ne s'applique pas.

Cette différence entre la théorie et la pratique dans les PME de la région 03 ouvre une voie de recherche qui aurait pour but de découvrir quels sont les critères de sélection de ces entreprises.

## TABLE DES MATIÈRES

	page
AVANT-PROPOS.....	i
RÉSUMÉ.....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
INTRODUCTION.....	1
1. L'idée de la recherche.....	1
2. Les objectifs de la recherche .....	2
3. Les limites de la recherche.....	3
4. Le terrain de la recherche .....	4
CHAPITRE I: LA PME MANUFACTURIÈRE DE LA RÉGION 03 .....	5
CHAPITRE II: L'ÉLABORATION DU PROBLÈME.....	10
CHAPITRE III: LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	13
3.1 Les raisons de s'internationaliser.....	13
3.2 Le processus d'internationalisation.....	17
3.3 Les différents moyens pour une entreprise de pénétrer le marché international .....	22
3.4 Les critères de sélection d'une voie d'accès.....	68
3.5 Des modèles de sélection .....	81
CHAPITRE IV: LA FORMULATION DES HYPOTHÈSES.....	89
4.1 Les variables de la recherche.....	91

	page
<b>CHAPITRE V: LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>94</b>
5.1 La définition et la clarification des données .....	95
5.2 La méthode, le terrain, l'instrument.....	95
5.3 La collecte des données, le pré-test et la passation .....	97
 <b>CHAPITRE VI: LE TRAITEMENT DES DONNÉES.....</b>	 <b>99</b>
6.1 La préparation des données .....	99
6.2 L'analyse des résultats.....	104
– Statistiques descriptives .....	104
– Statistiques comparatives.....	127
 <b>CONCLUSION .....</b>	 139
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	 141
 <b>ANNEXE I:     Analyses statistiques appliquées à d'autres variables .....</b>	 147
 <b>ANNEXE II:    Questionnaire .....</b>	 197

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>page</b>
Tableau 1: Définition et classification suggérées des entreprises du secteur de la fabrication (selon le nombre d'employés et le montant des actifs, Québec, 1987)	6
Tableau 1: Définition et classification suggérées des entreprises des secteurs autres que manufacturier (selon le nombre d'employés et le montant annuel des ventes, Québec, 1987) .....	6
Tableau 2: Exporter vs investir .....	35
Tableau 3: Classement des modes d'accès aux marchés étrangers selon De Leersnyder .....	42
Tableau 4: Les intermédiaires commerciaux .....	52
Tableau 5: Les cinq étapes du développement international de l'entreprise	53
Tableau 6: Les trois méthodes de commercialisation.....	55
Tableau 7: Processus de choix d'un mode d'implantation .....	71
Tableau 8: Le modèle de Fitzpatrick et Zimmerman.....	83
Tableau 9: Matrice de comparaison pour les modes d'entrée sur les marchés étrangers de Root .....	84
Tableau 10: Matrice comparative des alternatives d'entrée sur les marchés étrangers d'après Terpstra .....	85
Tableau 11: Modèle de Boissy .....	86
Tableau 12: Les variables indépendantes et dépendantes .....	92

## **INTRODUCTION**

### **1. L'IDÉE DE LA RECHERCHE**

À l'aube de l'an 2000, il y a une réalité à laquelle les entreprises, grandes ou petites, doivent faire face, c'est l'internationalisation des marchés (global economy or world economy).

Ce phénomène affectera la grande majorité des entreprises québécoises, et ce, quelle que soit leur taille. Ceci ne veut pas dire que toutes devront s'attaquer au marché international, mais toutes devront se préparer à vivre dans un monde où la concurrence sera mondiale. Pour prospérer dans le futur, chaque firme devra devenir compétitive au point de vue international, même si elles décident de demeurer sur le marché domestique. La majorité des firmes québécoises opteront pour cette solution du marché domestique, mais plusieurs ont décidé, ou décideront, que la meilleure stratégie pour leur croissance et leur survie est de devenir une entreprise internationale.

Cette stratégie implique des décisions au niveau du produit, du marché visé, du moment propice et du mode de pénétration sur ces marchés. C'est sur cette dernière décision-clé, du choix du mode de pénétration, que se concentrera notre recherche.

Pour beaucoup de PME, les problèmes de distribution de leurs produits est un frein à leur désir de s'attaquer aux marchés extérieurs. D'autres qui sont déjà sur ces marchés, ne possèdent pas de véritable stratégie de pénétration du marché international. Ils continuent d'y

vendre de la même façon qu'à leur début sans analyser les autres moyens qui s'offrent à eux. Une PME qui veut s'internationaliser a le choix entre plusieurs moyens pour ce faire. Il est donc primordial qu'elle regarde toutes les possibilités, et ce, par rapport à des critères bien établis, afin de s'assurer le maximum de chances de réussite. Il ne faut pas oublier que certaines de ces options sont coûteuses et pratiquement irréversibles. Aucune des décisions en ce domaine n'est éternelle. Il faut continuellement être à l'écoute de son environnement interne et externe pour s'assurer de la justesse de nos moyens d'entrée sur le marché mondial.

Mais comment analyser, d'une façon pratique, les avantages et les désavantages de chaque mode de pénétration, comment les relier aux caractéristiques propres à chaque produit, à chaque PME? Voilà les questions qu'ont soulevé nos lectures en marketing international et auxquelles nous tenterons de trouver des réponses.

## 2. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour but de vérifier si les liens théoriques, présentés dans la littérature se référant au marketing international, entre certains facteurs de sélection des voies d'accès et le choix effectif d'une voie d'accès, existent dans la réalité des PME manufacturières.

Les résultats de notre étude nous permettront de conclure si oui ou non ces facteurs ont influencé les dirigeants des PME de notre population lorsqu'est venu le temps d'opter pour une voie d'accès leur permettant de faire entrer leurs produits sur le marché américain.

### 3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Le processus d'internationalisation d'une entreprise est complexe et est composé d'étapes concernant le produit à exporter, le marché visé, le moment propice et la sélection d'un moyen de pénétrer un marché extérieur.

- ✓ Dans le cadre de cette recherche, nous nous limiterons à cette dernière étape du processus d'internationalisation d'une entreprise. Ce choix fut tout d'abord guidé par notre domaine d'expertise qui est le marketing. À partir de ce domaine très large nous avons examiné la possibilité d'étudier l'un des quatre secteurs du marketing, soit le produit, la promotion, la distribution et le prix. Notre choix final s'est porté sur la distribution international d'un produit.

Notre recherche théorique se limitera à une étude en bibliothèque d'auteurs français, canadiens et américains ayant écrit sur la distribution internationale. Nous réalisons très bien que ces recherches s'attardent presque exclusivement au cas des grandes entreprises responsables de la grande majorité du commerce extérieur. Nous croyons que ces recherches peuvent être applicables, dans une certaine mesure, à la situation des PME. Ce travail de bibliothèque devra se limiter aux œuvres disponibles dans les établissements universitaires canadiens.

#### 4. LE TERRAIN DE LA RECHERCHE

D'un côté un peu plus pratique, nous prendrons contact avec différents organismes et ministères étant en relation avec le commerce international et les entreprises y étant impliquées afin de prendre connaissance des recherches ou des données qui sont en leur possession.

Notre recherche se faisant à partir de la situation réelle que vivent les PME exportatrices, il nous a fallu opter pour une certaine méthode de cueillette de données. Ayant opté pour le sondage par la poste nous sommes conscients des limites de cette méthode. Ainsi avons-nous dû limiter le nombre de questions à poser et leur complexité pour faciliter la compréhension et améliorer notre taux de réponse. Nos questions étant des questions cafétéria ou fermées, elles faciliteront le dépouillage et l'analyse des réponses. En considérant le nombre de PME sur le marché international comparé avec nos limites de temps et de fonds, nous avons dû procéder par échantillonnage. Cette méthode nous permettra d'avoir des résultats valables sans pour autant interroger toute notre population mère. Cette population mère, nous la limiterons aux PME de la région 03, et ce, pour des raisons, entre autres, de budget et de facilité de contact. Notre cueillette de données doit se faire au printemps avant le début des vacances d'été pour s'assurer un bon taux de réponse.

Notre échantillon sera construit à partir de la liste des PME que le CRIQ nous a fournie et où il est fait mention de la présence ou non de chaque entreprise sur le marché international. Cette liste est composée de 200 entreprises toutes situées dans la région 03.

## **CHAPITRE I**

### **LA PME MANUFACTURIÈRE DE LA RÉGION 03**

Avant de pénétrer de plein fouet dans l'étude des moyens de conquérir le marché étranger pour des PME manufacturières, il est important de bien définir ce que sont ces entités.

La PME, voilà un terme utilisé à profusion mais rarement défini. Mais, qu'est-ce qu'une PME?

Il n'existe pas de véritable consensus autour d'une seule définition de ce phénomène. Il existe cependant une assez grande unité, tant qu'au choix des critères quantitatifs utilisés pour classer une entreprise comme étant soit une petite, soit une moyenne ou encore une grande entreprise. Ces critères sont les revenus (actifs ou valeur des ventes) et le nombre d'employés. L'utilisation de ces derniers ne tait pas pour autant les différences de vue, qu'ont des auteurs ou des organismes, tant qu'à la position exacte de la démarcation entre Petite, Moyenne et Grande entreprise.

Ainsi "The Small Business Secretariat of the Department of Regional Industrial Expansion" (DRIE) considère qu'une petite entreprise a des ventes inférieures à 2 millions \$ et qu'une entreprise de taille moyenne a un chiffre de ventes se situant entre 2 et 20 millions \$.

Le "Canadian Commercial Corporation" (CCC) et le "Canadian Organization of Small Business" (COSB) définissent, pour leur part, une petite entreprise comme étant une entreprise ayant des ventes inférieures à 5 millions \$ et un nombre d'employés inférieurs à 100.

La définition de PME que nous utiliserons sera celle utilisée dans les rapports du ministre délégué aux PME du Québec et qui est illustrée dans le tableau suivant.

**Tableau 1**

**Définition et classification suggérées des entreprises  
du secteur de la fabrication**

**Selon le nombre d'employés et le montant des actifs  
Québec, 1987**

<u>Nombre d'employés</u>	<u>Montant des actifs</u>	<u>Type d'entreprise</u>
0-49	Inférieur à 3 000 000 \$	Petite
50-199	3 000 000 \$ à moins de 12 000 000 \$	Moyenne
200-499	12 000 000 \$ à moins de 30 000 000 \$	Grande
500 et plus	30 000 000 \$ et plus	Très grande

Source: Rapport du ministre délégué aux PME, Québec, 1987.

**Définition et classification suggérées des entreprises  
des secteurs autres que manufacturier**

**Selon le nombre d'employés et le montant annuel des ventes  
Québec, 1987**

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Ventes annuelles</b>	<b>Type d'entreprise</b>
0-49	Moins de 2 000 000 \$	Petite
50-99	2 000 000 \$ à moins de 20 000 000 \$	Moyenne
100 et plus	20 000 000 \$ et plus	Grande

Source: Rapport du ministre délégué aux PME, Québec, 1987.

Nous constatons deux définitions des PME. L'une pour le secteur de la fabrication, une autre pour les autres secteurs. Notre recherche portant uniquement sur les PME manufacturières et nos données sur la population mère se limitant au nombre d'employés, notre population se limitera aux entreprises ayant moins de 200 employés.

Maintenant que nous avons cerné ce que sera pour nous une PME, il faut définir le terme de manufacturier ou, comme le titre le tableau précédent, le secteur de la fabrication.

Le Petit Larousse définit le terme fabrication comme étant l'action ou la manière de fabriquer, où fabriquer est transformer des matières premières ou des produits semi-finis en vue de la création de produits destinés à la consommation ou à la production d'autres marchandises.

Toujours dans le Petit Larousse: manufacturier est décrit comme étant quelque chose relatif aux manufactures, à leur production. Manufacture étant un vaste établissement industriel réalisant des produits manufacturés.

Le Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie ajoute qu'une entreprise pour être considérée comme faisant partie du secteur manufacturier doit en plus conserver un inventaire de ses produits. C'est la définition de ce ministère que nous utiliserons au cours de notre recherche.

Notre population mère sera donc composée des PME manufacturières de la région 03 (Chaudière-Appalaches) faisant des ventes sur le marché américain.

La région 03 ou Chaudière-Appalaches étant délimitée au nord par le fleuve St-Laurent, incluant l'archipel de Montmagny, à l'est et au sud respectivement par la MRC de Kamouraska et la frontière américaine; à l'ouest par les régions de l'Estrie et de la Mauricie-Bois-Francs (voir carte ci-après).

Notre échantillon sera donc composé des PME manufacturières de moins de 200 employés(es) qui sont situées sur le territoire de la région 03.

### 1.1 LE LISTAGE DES OPÉRATIONS ET FORMALITÉS INITIALES

Pour cette recherche nous n'avons pas eu besoin d'autorisation spéciale pour prendre contact avec les entreprises faisant de l'exportation. Nous avons cependant rencontré des commissaires industriels de la région 03 afin de connaître leur opinion sur l'utilité d'une telle recherche et pour tâter le terrain quant aux chances de collaboration des entrepreneurs de cette région. Nous avons donc rencontré MM. Fournier, Goulet, Bolduc et Thivierge qui nous

ont tous encouragé à poursuivre notre recherche. D'ailleurs c'est M. Louis Fournier qui nous a mis en contact avec le CRIQ afin que nous obtenions la liste des entreprises exportatrices de la région 03.

Nos autres contacts avec des intervenants du gouvernement et du milieu de l'exportation nous ont prouvé que peu ou pas de recherches avaient été faites sur les voies d'accès aux marchés étrangers, et ce, aussi bien pour la petite que pour la moyenne entreprise.

## **CHAPITRE II**

### **L'ÉLABORATION DU PROBLÈME**

Pourquoi s'intéresser à la conquête des marchés étrangers? Pourquoi exporter? Les PME peuvent-elles s'attaquer au marché international? Ces questions, et bien d'autres, font maintenant partie des interrogations de beaucoup de dirigeants d'entreprises et de représentants des gouvernements.

Cet intérêt est compréhensible si on regarde quelques statistiques sur l'exportation. Ainsi de 1978 à 1981, le nombre d'entreprises québécoises exportant régulièrement est passé de 600 à près de 1 800. De plus, 3 000 autres entreprises exportent sporadiquement. En 1984 le CRIQ a recensé plus de 2 000 PME exportatrices. Dans la région 03 on retrouve, en 1989, selon le CRIQ, plus de 200 entreprises manufacturières ayant fait des affaires avec l'extérieur, la majorité avec les Etats-Unis. Malgré l'importance de ces chiffres bruts, il est intéressant de les comparer avec ceux des autres parties du pays. On voit alors que l'importance des exportations québécoises est à la baisse par rapport à celles de l'ensemble du Canada. De plus, le poids du Québec parmi les exportations totales canadiennes est inférieur à son poids économique dans le pays. Si on regarde maintenant le cas des PME québécoises, on s'aperçoit que le pourcentage de celles qui exportent, par rapport au nombre total de PME, est de beaucoup inférieur au pourcentage des entreprises exportatrices dans les grandes entreprises. Ce phénomène est encore plus criant dans la région 03 où il n'y a que 13% des PME exportatrices alors qu'on y retrouve 17% des PME. Ainsi, alors que pour le Québec

26% des expéditions des manufacturiers exportateurs sont destinées à l'étranger, la proportion est de 17% pour la région Chaudière-Appalaches.

Si on jette un coup d'oeil aux destinations de ces expéditions, on constate que ce sont les Etats-Unis qui représente le gros marché visé par les entreprises exportatrices. C'est en effet les deux tiers de nos produits exportés qui franchissent la frontière américaine. Nous devons bien comprendre que pour nous les expéditions vers le reste du Canada ne sont pas des exportations. Le Québec faisant toujours partie du Canada.

Notre recherche porte sur un aspect marketing de la conquête des marchés extérieurs. Nous nous préoccuperons seulement du côté distribution de cet aspect. Nous sommes conscients que la décision de s'internationaliser implique aussi des aspects finance, production, management etc. d'une entreprise. L'implication totale étant une condition primordiale à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie gagnante d'internationalisation.

En s'attaquant au problème du choix d'un moyen d'accès aux marchés étrangers, nous aurons, en premier lieu, à identifier toutes les voies qui peuvent se présenter aux décideurs d'une entreprise. Nous tenterons de regrouper ces voies en trois catégories selon qu'elles soient de l'exportation à part entière, concertée ou sous-traitée. Ceci nous permettra d'identifier nos variables dépendantes. Puis nous procéderons de la même manière pour regrouper les critères influençant la sélection des voies d'accès selon qu'ils se réfèrent au marché, au produit ou à l'entreprise. Nous aurons ainsi nos variables indépendantes.

C'est cette relation entre des critères de sélection et le choix d'un moyen de pénétrer un marché étranger que nous voulons vérifier. Pour ce faire nous avons basé notre recherche

sur le travail de M. Patrice Boissy, dont nous décrirons la méthode un peu plus avant dans ce mémoire.

Notre enquête se fera au niveau des PME manufacturières de la région 03. Ce choix des PME oeuvrant dans le manufacturier se justifie lorsque l'on sait que dans cette région la part des emplois manufacturiers représente près de 30% des emplois, contre 25% pour le Québec, et que la région Chaudière-Appalaches est la plus industrialisée, per capita, au Québec.

## CHAPITRE III

### LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### 3.1 LES RAISONS DE S'INTERNATIONALISER

Plusieurs facteurs ou raisons peuvent influencer la décision d'une entreprise d'entrer sur le marché international. Nous vous présentons ici celles qui d'après certains auteurs sont les plus fréquentes et les plus valables.

Denis Collart, de Price Waterhouse, parle de trois principaux objectifs pour l'entreprise qui désire exporter, ce sont:

- l'augmentation de sa rentabilité
- le raffinement de ses propres capacités de mise en marché, et
- éventuellement, le développement et la protection de son propre marché".

(54, p. 29)

Stahrl E. Edmonds et Sarkis J. Khoury (24) classent les raisons d'exporter en deux groupes. Premièrement la diversification du risque qu'entraînent les nouveaux marchés en réduisant les saisons mortes et les variations cycliques des ventes, et deuxièmement le prolongement de la durée de vie d'un produit.

Zaccour et Amesse (72) dans leur rétrospective de plusieurs études sur des firmes exportatrices concluent que la profitabilité à long terme et la saturation des marchés domestiques sont des facteurs souvent susceptibles d'amener la firme à faire une première exportation. De plus ils ont relevé l'importance de la perception des gestionnaires face aux risques et aux coûts de l'exportation, par rapport à leur décision d'exporter ou non. Ainsi les exportateurs perçoivent ces risques et ces coûts comme étant moindres que les managers qui ne s'adonnent pas à l'exportation. Ce qui les a amenés à inférer que diverses caractéristiques du gestionnaire ont une incidence directe sur la décision d'exporter. Ce sont:

- a) les caractéristiques psychologiques des preneurs de décisions et en particulier leur attitude vis-à-vis le risque.

On fait ici l'hypothèse que plus l'aversion au risque est faible chez le gestionnaire, plus il est disposé à considérer positivement la décision d'exporter.

- b) le niveau formel d'éducation du preneur de décision. On suppose ici que le preneur de décision est capable d'une meilleure appréciation des pays étrangers et de leurs caractéristiques.

- c) la variété de l'expérience professionnelle et sociale du preneur de décision.

On suppose ici que les gestionnaires qui ont fait l'expérience de milieux cosmopolites (grandes institutions, firmes multinationales, etc.) sont plus susceptibles de considérer positivement l'opportunité que représentent les marchés étrangers.

- d) l'origine ethnique étrangère est susceptible de jouer positivement sur la décision d'exporter un peu pour les mêmes raisons que les facteurs précédents.

72, p.8 et 9

D'autres auteurs ont élargi la notion d'exportation à la notion de marketing international ou de développement international.

Ainsi Stones et Arora (61) parlent de trois raisons qui poussent une firme à tenter l'expérience du marketing international. Il y a la grosseur du marché, le besoin d'assurer sa survie ou sa croissance et l'opportunité de trouver des petites niches rentables pour l'entreprise.

Pour Douglas M. Lambert et James R. Stock

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer une compagnie dans son choix d'entrer sur le marché international. Ce sont:

1. Un produit peut être près de la fin de son cycle de vie sur le marché local tandis que sur le marché international son potentiel s'accroît.
2. Dans certaines lignes de produits, la compétition dans les pays étrangers peut être moins féroce que sur le marché local.
3. Si la firme a un excédent de capacité de production, elle peut produire pour les marchés étrangers à un coût marginal par unité très intéressant.
4. La diversification géographique qu'amène l'internationalisation peut être une alternative plus intéressante que l'élargissement de la gamme de produit.
5. Peut-être la raison la plus évidente est le potentiel qu'offre le marché mondial.

En plus l'entrée sur le marché international ouvre des possibilités tant qu'à l'acquisition de matières premières, de pièces et de lieux d'assemblage.

38, p. 432

Enfin pour J.P. Sallenave, des PME peuvent s'appuyer sur les marchés internationaux pour croître ou pour assurer leur survie. Pour lui, les marchés internationaux apportent:

- 1) Un volume accru des ventes de produits, produits qui étaient développés pour répondre aux besoins du pays d'origine de l'entreprise et qui trouvent maintenant des débouchés à l'étranger. Ce volume accru entraîne souvent des profits unitaires plus élevés dus à des économies d'échelles provenant de l'étalement des coûts fixes sur des courses de production plus longues.

2) Une diversification des risques. L'entreprise qui commercialise ses produits à l'étranger diversifie ses risques, ce qui résulte en une diminution des fluctuations des ventes.

- Risque de conjoncture. Les divers pays sont rarement en phase du point de vue conjoncturel et les fluctuations de la conjoncture n'ont pas la même amplitude dans chacun des pays.

- Risques de phases du cycle du produit. Le marché du produit considéré n'a pas les mêmes caractéristiques dans les divers pays. Un produit en phase de maturité, en France, peut fort bien se trouver en phase de croissance dans les pays en voie de développement, par exemple.

- Risque de concurrence. La probabilité que les concurrents attaquent simultanément les divers pays est faible. L'entreprise à l'écoute de ses divers marchés a l'avantage de pouvoir voir venir une attaque. Dans bien des cas, un concurrent attaque séquentiellement les différents pays. L'entreprise qui s'en aperçoit, peut préparer la contre-attaque et éviter de tomber sous le coup de la théorie des dominos selon laquelle l'effondrement d'une position commerciale dans un pays se propage à tous les pays où l'entreprise opère. La présence internationale permet de suivre ce qui se passe dans les divers marchés et de mieux comprendre la position de l'entreprise dans un contexte de concurrence mondiale.

3) Une diminution des coûts de production. L'entreprise diminue ses coûts par l'accroissement des ventes. Elle peut parfois acheter à meilleur marché à l'étranger certains composants entrant dans ses produits. L'approvisionnement à l'étranger peut ainsi représenter un moyen de diminuer le coût ou d'accroître la qualité du produit final.

58, p. 25

On s'aperçoit qu'il y a une foule de raisons qui peuvent amener une firme à tenter l'aventure du marché international.

C'est l'action de l'un ou de plusieurs de ces incitatifs qui peut amener l'entreprise à faire les démarches nécessaires lui permettant d'accéder au marché international.

### 3.2 LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Notre recherche portant sur la sélection des moyens de pénétration des entreprises sur les marchés extérieurs, nous avons donc nécessairement restreint notre démarche à cette phase de la conquête des marchés étrangers.

Étant conscients que cette sélection n'est qu'une partie d'un processus plus global d'internationalisation de l'entreprise, nous croyons important de bien situer notre champ d'étude dans celui-ci.

Il y a donc des étapes préliminaires à la sélection du moyen de pénétrer un marché étranger. Comme il y a des étapes subséquentes à ce choix. Nous considérons que les entreprises sur lesquelles portera notre recherche ont cheminé à travers ce processus avant d'en arriver à la mise en place de leur système de distribution à l'étranger.

Nous ferons ici un survol rapide des écrits de quelques auteurs, relativement à la démarche que doit suivre une entreprise pour conquérir les marchés extérieurs.

Dell'Aniello, Perreault et Librowicz (42) ont établi pour l'exportation une démarche se déroulant suivant les huit (8) étapes suivantes:

#### 1. Évaluation du potentiel à l'exportation de l'entreprise

À ce niveau l'entreprise doit effectuer un auto-diagnostic de sa performance à partir des ratios suivants:

Fonds de roulement	<u>Actif à court terme</u> Passif à court terme
Marge bénéficiaire nette	<u>Profits nets</u> Ventes
Rentabilité de l'avoir des actionnaires	<u>Profits</u> Actifs
Rotation de l'actif	<u>Ventes</u> Actifs
Rotation des stocks	<u>Ventes</u> Stocks
Coefficient des immobilisations sur la valeur nette	<u>Immobilisations</u> Valeur nette
Endettement à court terme	<u>Dette à court terme</u> Valeur nette
Endettement total	<u>Dette totale</u> Valeur nette
Rendement des investissements	<u>Profits</u> Dette à long terme
Le délai de recouvrement des comptes-clients	<u>Comptes-clients x 365 jours</u> Ventes

L'examen de ces indicateurs aura permis de vous situer par rapport à d'autres compagnies canadiennes. Si votre situation sur le marché intérieur s'avère saine, l'étape suivante consiste à diagnostiquer la capacité de votre entreprise à exporter.

42, p.5

Puis elle doit évaluer:

- a) ses moyens de production afin de comparer sa qualité et sa capacité par rapport à la concurrence;
- b) la qualité et la disponibilité de ses ressources humaines;
- c) ses ressources financières à moyen et long termes.

## 2. Détermination du niveau d'exportation

Suite à l'évaluation qui a été faite, l'entreprise doit choisir entre 4 niveaux d'exportation:

### **NIVEAU 1 - Exportation occasionnelle**

L'entreprise récolte passivement des commandes étrangères et y répond, sans rechercher systématiquement des débouchés extérieurs, ou encore, l'entreprise n'est intéressée à exporter que pour écouler des surplus périodiques de production. Il se peut aussi que l'entreprise ne dispose pas des ressources requises pour desservir en permanence les marchés extérieurs.

### **NIVEAU 2.- Exportation régulière**

L'entreprise cherche activement à vendre ses produits à l'étranger. Elle est prête à apporter les modifications nécessaires à ses produits et à sa politique commerciale pour s'adapter aux besoins des clients étrangers.

### **NIVEAU 3.- Exportation dynamique**

L'entreprise entreprend des changements majeurs dans sa politique de produits et de commercialisation afin de servir sa clientèle étrangère.

### **NIVEAU 4.- Développement international avancé**

L'entreprise développe de nouveaux produits destinés spécifiquement aux marchés extérieurs.

42, p.8

## 3. Sélection des marchés

Pour ce faire, l'entreprise peut avoir recours à des organismes qui lui fourniront des informations pertinentes sur des marchés spécifiques (services publics gouvernementaux, associations privées, etc.) ou elle peut investir dans une recherche commerciale précise.

En jumelant ces résultats avec d'autres renseignements comme les statistiques économiques et douanières et une analyse de la concurrence et des segments de marché, l'entreprise peut se bâtir une grille de sélection des marchés. Exemple:

**GRILLE DE SÉLECTION DES MARCHÉS**  
**PRODUIT : LE MIEL**

Le Québec compte pour 10—15% des exportations canadiennes.

CRITÈRES :	Coeff.	Argentine		C. Ivoire		France		Japon		États-Unis	
Distance	2	1	2	1	2	2	4	1	2	4	8
Ouverture	3	1	3	1	3	3	9	2	6	4	12
Normes	4	1	4	1	4	3	12	2	8	3	12
Facilités de communication	1	1	1	1	1	4	4	2	2	4	8
Niveau de vie	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	8
Situation politique	1	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4
Stabilité monétaire	3	1	3	1	3	2	6	3	9	4	12
Solvabilité	2	1	2	2	4	4	8	4	8	4	8
Valeur du marché	4	2	8	1	4	3	12	3	12	4	16
Concurrence locale	2	2	4	3	6	1	2	4	8	2	4
Concurrence canadienne	2	3	6	3	6	2	4	2	4	1	2
Concurrence internationale	2	3	6	3	6	1	2	1	2	1	2
Identité de langue	1	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3
Habitudes culturelles	3	2	6	2	6	3	9	2	6	3	9
TOTAL des appréciations pondérées			49		52		82		74		104

42, p. 26

4. Identification des acheteurs potentiels sur un marché étranger.
5. Identification et évaluation de la concurrence.
6. Distribution des produits à l'étranger. C'est à cette étape que s'attardera notre recherche.
7. Promotion des produits à l'étranger.
8. Fixation des prix.

Price Waterhouse (54) ont pour leur part répertorié douze (12) étapes à suivre par une entreprise désirant s'internationaliser.

Bien qu'il soit difficile de généraliser car chaque situation demande des actions spécifiques (exporter des fenêtres ou du matériel de chemin de fer ou exporter aux Etats-Unis ou au Sénégal sont des choses très différentes), certaines règles peuvent cependant être établies. Sur la base de leur expérience collective et de celle de leurs clients, les conseillers de Price Waterhouse ont ainsi développé une démarche type à l'exportation qui représente le cheminement que doit suivre toute entreprise désirant se lancer sur les marchés extérieurs. Cette démarche type comprend les 12 étapes principales suivantes en ordre:

1. Evaluation du potentiel-export de l'entreprise
2. Définition de la base de la stratégie de développement des marchés nouveaux
3. Correction des faiblesses de l'entreprise
4. Identification des marchés de développement
5. Recherche des marchés prometteurs
6. Prospection des marchés cibles
7. Préparation des activités d'exportation
8. Développement des activités d'exportation
9. Service à la clientèle extérieure
10. Profitabilité continue des activités d'exportation
11. Investissements de distribution
12. Fabrication à l'extérieur

54, p. 13

De Leersnyder (16) et Sallenave (58) élargissent la notion d'exportation à la notion de présence sur les marchés étrangers.

De Leersnyder fait ressortir quatre étapes majeures dans le processus d'internationalisation des entreprises. Premièrement, l'entreprise doit faire la mesure de son potentiel d'exportation. Puis elle doit sélectionner ses marchés potentiels; elle doit par la suite étudier en profondeur ces marchés pour finalement faire un choix sur sa méthode d'accès sur ce marché.

Pour Sallenave, l'entreprise a quatre décisions à prendre lorsqu'elle s'attaque au marché international:

1. Choix du produit;
2. Choix du ou des pays;
3. Choix du moment propice;
4. Choix du mode de pénétration.

Pour cette recherche, nous émettons l'hypothèse que les entreprises étudiées ont effectué le cheminement qui précède le choix du mode de pénétration du marché international. C'est donc dire que les produits destinés au marché international ont déjà été sélectionnés et qu'ils sont exportables. Que le choix du pays étranger a été fait, en l'occurrence ce sera les États-Unis, et que le marché était prêt à le recevoir.

À partir de cette prémissse, il nous est possible d'étudier le choix du mode de pénétration sur le marché américain des entreprises manufacturières de la région 03.

### **3.3 LES DIFFÉRENTS MOYENS POUR UNE ENTREPRISE, DE PÉNÉTRER LE MARCHÉ INTERNATIONAL**

Dans cette partie de notre recherche, nous présenterons les divers moyens que peut utiliser une entreprise pour être présente sur les marchés internationaux.

Plusieurs auteurs ont élaboré des définitions, pas toujours similaires, de ces moyens de pénétrer sur les marchés étrangers. Pour faciliter la présentation de cette partie, nous avons

subdivisé par auteur les définitions de ces différents moyens. De plus, nous avons cru utile de faire ressortir les avantages et désavantages que représentaient, pour chacun d'eux, ces moyens.

#### A. DENIS PETTIGREW: (50)

Denis Pettigrew présente quatre modes de pénétration du marché international: **l'exportation, le licensing, la société en participation et l'implantation à l'étranger.**

##### *A-1 L'exportation*

Pour un, l'**exportation** consiste à pénétrer un marché étranger au moyen d'une stratégie de marketing, conçue par un intermédiaire. Si cet intermédiaire est indépendant, on parle alors d'exportation indirecte. Pettigrew présente trois différents types d'intermédiaires: — le négociant exportateur à qui l'entreprise vend ses produits et qui par la suite se charge de les vendre à l'étranger; — le courtier en exportation qui en échange d'une commission trouve pour l'entreprise des acheteurs étrangers, et — la compagnie spécialisée en gestion de l'exportation à qui plusieurs entreprises vendent à rabais et qui s'occupe par la suite de l'entreposage de la revente et du service après-vente à l'étranger.

Pettigrew voit l'attrait de cette façon de faire au fait qu'elle exige peu d'investissement, qu'elle n'exige pas de créer une force de vente à l'étranger et par là, diminution du risque qu'apporte le savoir-faire des intermédiaires.

L'exportation directe se caractérise par la vente directe, à des acheteurs étrangers ou à des importateurs par l'entreprise. Ici le manufacturier prend sur lui les tâches d'exportation, c'est-à-dire l'établissement des contacts sur les marchés étrangers, l'analyse de ces marchés,

la distribution physique, les activités de communication et la fixation des prix. L'entreprise devra faire un choix tant qu'à sa représentation sur les marchés étrangers entre l'utilisation de sa propre division ou service des exportations soit des succursales de filiales de vente à l'étranger, soit des représentants à l'exportation ou distributeurs étrangers.

Le distributeur étranger est déjà installé dans le marché étranger, achète à son compte, est responsable de la vente du produit et entretient un rapport contractuel constant avec l'entreprise domestique. Les risques sont donc réduits pour l'entreprise exportatrice.

La succursale est en fait un service décentralisé de l'entreprise. La création d'une succursale représente un investissement initial important mais offre plusieurs avantages. Elle permet de suivre de très près le marché, d'accéder à certaines sources d'informations privilégiées, de bénéficier des avantages fiscaux offerts dans le pays d'accueil et de faciliter le règlement des problèmes quotidiens avec le marché étranger grâce à la décentralisation des décisions.

50, p.112

Les avantages de l'exportation directe viennent surtout du fait qu'elle génère habituellement plus de ventes et un meilleur rendement que l'exportation indirecte. Cependant elle implique plus d'efforts et de risques pour l'entreprise.

## **A - 2    *Le licensing***

Le **licensing** ou accord de licence existe lorsqu'une entreprise domestique

permet à une entreprise d'un autre pays d'utiliser son procédé de fabrication, sa marque de commerce, son savoir-faire, son assistance technique ou ses connaissances en merchandising, en contrepartie duquel ou desquels elle retire un revenu sous forme de redevances.

L'octroi de licences offre à une entreprise la possibilité de pénétrer un nouveau marché sans avoir à faire d'investissement majeur, ce qui augmente la flexibilité de l'entreprise tout en réduisant les risques. Le licensing permet également d'avoir plus de contrôle sur le système de distribution car des ententes sur les stratégies de

distribution font partie de l'accord. Pour l'entreprise qui désire éviter des tarifs douaniers élevés et les quotas à l'importation exigés par le pays étranger, l'octroi de licences constitue un mode de fonctionnement fort intéressant.

La concession de licences présente cependant quelques inconvénients. L'entreprise a moins de contrôle sur les activités accomplies dans le pays étranger que si elle avait établi sa propre usine. L'entreprise qui accorde une licence se crée un concurrent puisque la durée du contrat est limitée. Lorsque le contrat est échu, le licencié peut continuer à travailler dans le même domaine, d'une façon indépendante, puisqu'il possède le savoir-faire.

50, p. 113

#### *A .3 La société en participation*

La Société en participation est une solution envisageable pour une entreprise désirant exercer plus de contrôle sur ses activités ou productions à l'étranger mais ne désirant pas implanter sa propre usine à l'étranger.

La société en participation est de plus en plus populaire. Elle est constituée de l'association d'au moins deux entreprises, dans le but de créer une nouvelle compagnie dans laquelle chacune des entreprises participera selon certaines ententes contractuelles. Par contre, le risque est plus élevé pour une compagnie domestique et sa flexibilité est moindre qu'avec l'octroi de licences. La société en participation est un mode de pénétration des marchés étrangers qui offre beaucoup de contrôle sur la distribution des produits de l'entreprise domestique et permet l'accès à des marchés étrangers où l'implantation de filiales d'appartenance étrangère est défendue.

50, p. 113

#### *A .4 L'implantation à l'étranger*

La forme ultime d'engagement est l'implantation à l'étranger, par la construction d'usines ou de lignes de montage. L'implantation à l'étranger requiert, de la part de la compagnie domestique une très bonne connaissance du marché international. La compagnie est alors entièrement responsable de ses activités de marketing et de la distribution de son produit. L'implantation à l'étranger permet

aussi à l'entreprise domestique d'être plus concurrentielle sur le marché étranger, étant donné l'absence des coûts de transport, des frais douaniers ou des taxes d'importation.

50, p. 113-114

Cependant lorsqu'une firme prend cette décision, elle limite beaucoup sa flexibilité car le processus est pratiquement irréversible. Cette décision implique une mobilisation importante des capitaux de la compagnie d'où un risque fort élevé.

Les quatres modes de pénétration de Pettigrew peuvent être classés de façon hiérarchique en partant de celui n'exigeant que peu d'implication, donc ayant un faible risque et un retour moindre, jusqu'à celui où un engagement total est primordial.

#### B . PIERRE LEVASSEUR (41)

Cet auteur rejoint Denis Pettigrew lorsqu'il subdivise en cinq les méthodes d'exportation que peut utiliser une entreprise: **l'exportation directe, l'exportation indirecte, l'exportation du know-how industriel (la licence), le consortium et l'investissement direct.** Les différences principales, à part l'utilisation de termes différents, est qu'il fait de l'exportation directe et indirecte deux sous-groupes distincts alors que Pettigrew les regroupe sous le seul épithète d'exportation et qu'il place la co-propriété avec l'investissement direct alors que Pettigrew en fait deux groupes distincts. Finalement il introduit clairement la notion de consortium, ce que Pettigrew n'avait fait que de façon implicite

### ***B .1 L'exportation directe***

L'exportation directe implique que l'entreprise forme son propre département d'exportation capable d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de ses opérations internationales. Elle pourra ainsi expédier directement ses produits de l'usine à l'acheteur étranger. Pour Levasseur cette méthode est surtout l'apanage des grandes firmes mais des PME dont le produit ou le marché cible se prête particulièrement bien à ce type d'approche peuvent également choisir une méthode d'exportation directe.

Pour lui, les avantages et les désavantages de la méthode sont:

**Avantages:**

- contrôle direct du processus d'exportation;
- aucune commission à payer;
- effort de vente relié à un meilleur chiffre d'affaires;
- possibilité de développer un marché permanent;
- service après vente plus adéquat et plus direct.

**Désavantages:**

- risque élevé;
- frais de vente assumés par l'exportateur;
- nécessité d'élargir les sources de financement;
- obligation de s'initier à une documentation complexe.

41, p. 46

Une fois la décision d'exporter directement prise, l'entreprise devra déterminer son type de distribution. Elle peut opter soit pour un distributeur exclusif soit pour un représentant à l'étranger.

### ***B .2 L'exportation indirecte***

L'exportation indirecte consiste à utiliser un intermédiaire à qui l'on vend à un prix réduit ses produits qui en retour assume les frais et les risques du commerce international.

Les avantages et désavantages reliés à ce mode d'exportation sont:

**Avantages:**

- coûts de départ presque inexistant;
- risque partagé;
- défrichage de la documentation et formalité des différents pays exécutés par les intermédiaires.

**Désavantages:**

- aucun contact direct avec la clientèle;
- exportateur lié par un contrat avec l'intermédiaire;
- faible contrôle de l'exportateur sur la promotion des ventes à l'étranger.

41, p. 48

Les modes d'exportation indirecte les plus utilisés sont:

**Les maisons de commerce extérieur**

Cet intermédiaire agit indépendamment de l'exportateur et de l'importateur. Il achète lui-même le produit, sélectionne les marchés d'exportation et s'occupe de la vente. La plupart du temps, ces maisons spécialisées possèdent un réseau très étendu de transport et d'entreposage.

**L'agent d'exportation**

Si la PME a recours au service d'un courtier en exportation, elle s'engage à assumer les risques financiers et relatifs au crédit. Le rôle primordial de l'agent est de favoriser le rapprochement entre l'entreprise qui désire importer et celle qui souhaite exporter. Il travaille généralement à commission et se spécialise dans certains genres de produits.

**Le commissionnaire exportateur**

Cet intermédiaire réside habituellement dans le pays exportateur et travaille comme représentant pour un acheteur étranger. Il est rémunéré à commission par l'acheteur et entreprendra toutes les démarches nécessaires pour recruter un exportateur potentiel. De plus, il est entièrement responsable de l'administration relative à l'exportation.

**La firme semi-concurrente**

En dernier lieu, la PME pourra faire appel à une firme semi-concurrente qui exporte déjà, c'est-à-dire une entreprise qui vend un produit compatible avec le sien. Cette firme pourra intervenir soit comme un agent, soit comme une maison de commerce extérieur.

41, p.49

### ***B.3 L'exportation du know-how industriel: la licence***

La licence permet à l'entreprise étrangère d'utiliser le nom, le know-how (savoir-faire) et les brevets de l'entreprise exportatrice, en échange de royalties sur les ventes.

41, p. 49

Cette méthode d'exportation est nécessaire si des barrières tarifaires trop élevées freinent la pénétration d'un marché étranger et que la PME n'a pas les ressources nécessaires pour investir directement.

Cette méthode cache un grand risque, celui de perdre nos droits de propriété industrielle et de voir ainsi surgir un concurrent redoutable.

### ***B.4 Le Consortium d'exportation***

Le Consortium d'exportation regroupe des entreprises qui unissent leurs forces afin de percer les marchés étrangers. Les opportunités de cette méthode se retrouvent en majeure partie dans les pays en voie de développement qui entreprennent des travaux publics d'envergure.

### ***B.5 L'investissement***

De toutes les méthodes d'exportation, elle est de loin la plus risquée. Il s'agit de créer de toutes pièces un centre de distribution ou une usine d'assemblage à l'étranger. La filiale peut, soit appartenir et être contrôlée en entier par la mère, soit être contrôlée en partie par un investisseur autochtone dans une société en participation. Cette dernière solution présente d'énormes avantages. Entre autres, elle permet de résoudre plus facilement les problèmes soulevés par le financement local, la taxation et le développement d'un know-how régional.

4, p. 51

Pour l'auteur, une telle initiative est à déconseiller, à moins que l'entreprise ait épuisé toutes les autres méthodes d'exportation à sa disposition.

**C. PAUL DELL'ANIELLO, MICHEL LIBROWICZ ET YVON G. PERREAULT (42)**

Ils ont limité leur recherche au niveau de l'exportation. Ils subdivisent l'exportation selon que vous vendez à l'étranger par l'intermédiaire d'une firme domiciliée au Canada ou à l'étranger.

***C.1 Intermédiaires domiciliés au Canada***

Parmi les intermédiaires domiciliés au Canada, ils présentent:

- les négociants-exportateurs qui sont des commerçants qui achètent aux producteurs locaux pour la revente à l'étranger. Ils agissent soit en tant qu'indépendants soit pour le compte d'acheteurs étrangers.
- les Sociétés canadiennes de Commerce Extérieur (S.C.C.E.)

Selon la définition du gouvernement fédéral, une S.C.C.E. est "une compagnie qui exporte et, dans de nombreux cas, importe des biens produits par d'autres compagnies, contre le versement de commissions ou d'honoraires et pour qui la commercialisation internationale représente une importante source de revenus ou un centre de profit nécessitant une gestion distincte".

42, p.40

- les Bureaux d'achats privés et Sociétés de commerce international. Ces sociétés achètent directement des producteurs et commercialisent à l'étranger.

— les Actions collectives à l'exportation

Le groupement d'exportateur (appelé aussi le consortium à l'exportation) permet une action commerciale sur des marchés internationaux aux marchés aux entreprises qui ne désirent pas s'en remettre à des intermédiaires et qui, par ailleurs, ne disposent pas de moyens suffisants pour organiser leur propre service-export.

42, p. 42

**C.2 *Intermédiaires domiciliés à l'étranger.***

Les intermédiaires domiciliés à l'étranger agissent en tant qu'importateur-distributeur, agent manufacturier, concessionnaire ou agent.

À la fin de leur recherche, ils jettent un bref regard sur les autres moyens que peut envisager une entreprise pour conquérir les marchés extérieurs. Même s'ils considèrent l'exportation comme étant la façon la plus simple de le faire, ils reconnaissent que des facteurs comme les tarifs douaniers, le coût des produits canadiens trop élevé, les pouvoirs politiques etc. peuvent favoriser l'internationalisation d'une entreprise à travers soit les accords industriels, soit la cession de licence, soit la création d'entreprise en co-participation, soit la création de filiales de production à l'étranger.

**D. V.H. KIRPALANI (36)**

V.H. Kirpalani affirme dans son livre "International Marketing":

La première étape de l'internationalisation est le choix d'une stratégie internationale. Ce choix entraîne par la suite l'organisation du marketing international. Le pont entre ces deux décisions est la décision portant sur la voie d'accès à un pays étranger. Il y a une large gamme de voies possibles allant de celles qui demandent une grande implication à celles n'en demandant pas beaucoup. Une firme peut orienter son marketing international de quatre façons de base: **investir directement dans le pays étranger, prendre des ententes de licence avec d'autres firmes, franchiser, et exporter.** Différente combinaison de ces quatre alternatives est aussi possible.

36, p. 303

Cette division des méthodes de s'internationaliser diffère de celle présentée par Pettigrew et Levasseur par l'apparition de la franchise comme étant une méthode en elle-même et non plus un sous-groupe de l'accord de licence. L'inclusion de la co-propriété dans la méthode de l'investissement rejoint la présentation de Levasseur davantage que celle de Pettigrew. Il est donc clair que pour cet auteur un investissement direct à l'étranger, comme unique propriétaire ou comme partenaire d'une firme locale, doit à la base, être traité de la même façon.

Cet auteur fait également ressortir une certaine gradation, une hiérarchie entre les différents modes de pénétration d'un marché étranger.

#### **D. Investir**

La propriété à l'étranger peut prendre la forme d'un filiale à 100%, une co-propriété, une fusion, ou une acquisition.

36, p. 304

Une co-propriété est une association entre deux ou plusieurs entreprises dans le but d'opérer une entité légale opérée et contrôlée par les investisseurs.

36, p. 306

Une co-propriété donne trois avantages à l'entreprise. L'information fournie par le partenaire domestique est fiable. La pénétration de marché exige moins d'argent venant de l'extérieur du pays. L'acceptation du produit est favorisée dans le pays étranger.

Toutefois il est possible que les partenaires ne soient pas toujours d'accord.

36, p.306-30

#### **D.2     *Accord de licence***

La licence est en fait un contrat pour utiliser le "know how", comme les brevets, les copyrights et les marques de commerce.

L'accord de licence offre la possibilité d'un accès rapide au marché international avec un faible risque et ne nécessitant pas de gros investissements.

Le désavantage de l'accord de licence est qu'une entreprise peut ainsi créer son futur compétiteur.

36, p. 311

#### **D.3     *Franchise***

Avec la franchise, l'entreprise accède au marché étranger à un coût minimum et obtient la participation d'un entrepreneur local.

36, p.311

#### **D.4     *Exporter***

Une firme peut exporter directement ou indirectement. Si elle décide de procéder directement, elle peut installer une succursale de vente à l'étranger, un département à l'étranger, exporter d'un tiers pays ou vendre via une compagnie en co-propriété. Elle peut aussi y assigner des représentants. Une autre alternative est l'utilisation de distributeurs à l'étranger ou encore d'un consortium.

À défaut de connaissances en exportation ou d'intérêt pour le marché international une entreprise peut passer par une maison de commerce international ou utiliser la méthode du

Kangourou(piggyback) en demandant à une autre compagnie de prendre charge de son produit.

36, p.313

#### E. FITZPATRICK ET ZIMMERMAN (26)

Peter B. Fitzpatrick et Alan S. Zimmerman ramènent à deux alternatives le premier choix que doit faire une entreprise qui désire s'implanter sur le marché international.

Il existe plusieurs alternatives pour pénétrer le marché mondial. Premièrement, il y a un simple choix entre l'**exportation ou l'investissement à l'étranger**.

26, p. 19

L'exportation peut se concrétiser soit par des ventes effectuées avec l'aide d'un agent ou d'un distributeur, soit par la cession de licences. Un investissement peut se matérialiser par la construction d'une manufacture à l'étranger ou par un joint-venture.

Ces auteurs rejoignent ceux déjà étudiés en ce qu'ils présentent comme méthode d'internationalisation et du lien hiérarchique qui existe entre eux.

##### *E.1 Exportation*

Ils divisent l'exportation en exportation indirecte, où l'entreprise vend ses produits à un exportateur local, pour eux, c'est le premier pas le plus facile, et l'exportation directe qui exige de l'entreprise qu'elle trouve un importateur, qu'elle lui expédie et lui confie la revente des produits.

**Tableau 2: Exporter vs investir**

<b>I. Exporter</b>	
<b>A. Agents</b>	
<i>Domestique(Indirect)</i>	<i>Etranger (Direct)</i>
Courtier Agent exportateur Firme de gestion des exportations	Courtier Agent manufacturier Agent administratif
<b>B. Distributeurs</b>	
Grossiste Maison de commerce internationale Kangourou	Distributeur/vendeur Importateur Grossiste/détaillant
<b>II. Accord de licence</b>	
Savoir faire Franchise Contrat manufacturier	
<b>III. Investissement</b>	
Département Succursale Co-propriété Consortium	

Source: Radley Resources Inc.

26, p. 20

Ils font ressortir le faible risque de l'exportation indirecte tout en affirmant que cette méthode peut permettre une croissance rapide du volume et des profits tout en permettant à l'entreprise d'acquérir des connaissances de base sur l'exportation. Cependant, ils mettent en garde l'entreprise qu'elle y perd le contrôle sur la stratégie de développement du marché. Pour eux, l'exportation directe permet de conserver un meilleur contrôle sur la stratégie de développement du marché et facilite le feedback de ce dernier.

### **E. 2 Licence**

L'accord de licence peut résulter en la création d'un compétiteur. Cependant il élimine le risque dû à l'investissement et aux coûts de transport, et minimise l'implication dans le projet.

26, p. 21

### **E. 3 Investir**

Le contrat manufacturier permet une entrée rapide sur le marché international tout en permettant, à l'entreprise de contrôler les stratégies marketing en diminuant le risque financier.

La co-propriété demeure la méthode fondamentale d'investir outre frontière. Cette méthode diminue les risques financiers toutefois elle peut occasionner une perte de contrôle.

26, p.21

## **F. VERN TERPSTRA (63)**

De son côté, Vern Terpstra regroupe en deux alternatives majeures les moyens dont disposent les entreprises pour entrer sur le marché international. Premièrement, il y a **la production dans le pays d'origine** qui se subdivise en exportation directe et indirecte et deuxièmement **la production à l'étranger**. Pour lui la distinction se fait donc à partir de l'endroit où est fabriqué le produit à vendre. C'est le premier auteur qui nous présente une telle subdivision de base. Cependant les méthodes de pénétration qu'il élabore à l'intérieur de celle-ci correspondent en tous points à celles des auteurs précédents.

### **F.1 Production dans le pays d'origine**

La compagnie est un exportateur indirect lorsque ses produits sont vendus à l'étranger sans l'apport d'activités spécifiques pour le commerce international. En exportation indirecte la vente sur les

marchés internationaux est exécutée comme s'il s'agissait d'une vente locale.

Cette méthode n'exige pas d'expertise spéciale ni d'investissements supplémentaires. Par contre le contrôle sur la stratégie marketing est limité. Il y a plusieurs façons de faire de l'exportation indirect.

63, p. 323

Il y a la vente à l'étranger soit à travers une organisation locale, soit à travers une firme d'exportation, soit à l'aide de d'entente de coopération en exportation, comme la méthode du Kangourou..

Terpstra explique plus spécifiquement ce qu'il entend par firme de gestion des exportations:

Cette firme joue le rôle d'un département de vente international pour l'entreprise. Ceci permet au manufacturier de bénéficier de l'expertise de professionnels sans augmenter ses frais fixes.

Comparativement à d'autres méthodes d'exportation indirecte, le fait de travailler avec des firmes de gestion d'exportation implique une coopération étroite entre les deux partenaires et permet au manufacturier de garder un bon contrôle sur ses destinées à l'étranger. Ces firmes utilisent la papeterie du manufacturier, négocient en son nom et font approuver ses commandes et ses soumissions. Théoriquement du moins, l'approche des firmes de gestion des exportations semble idéale pour les PME envisageant l'exportation, parce qu'elle permet de surmonter les problèmes reliés à la taille de l'entreprise et à la connaissance du marché.

Voici la liste des avantages potentiels de la firme d'exportation:

1. Le producteur obtient une connaissance immédiate du marché international et des réseaux de contacts.
2. Sa rétribution étant basée sur des commissions, ses frais demeurent variables
3. Le manufacturier n'a pas à investir dans le développement d'une expertise interne.
4. Le partage des frais de transport diminue le coût de distribution.
5. Le produit faisant partie intégrante d'une gamme de produits, il augmente ses chances de bien figurer sur le marché extérieur.
6. Les comptes recevables sont pris en charge par cette firme

63, p. 326

De même, que pour la méthode Kangourou:

La méthode Kangourou offre deux types d'arrangements: (1) le transporteur vend le produit du manufacturier sur une base commissionnable; (2) le transporteur achète les droits du produit du manufacturier, devenant comme un distributeur indépendant.

63, p. 332

Cette méthode a l'avantage d'être flexible tant au niveau du produit que de la couverture du marché. Pour un manufacturier, elle offre un moyen de pénétration économique et rapide.

63, p. 332

Il établit les différences entre l'exportation directe et indirecte de la façon suivante:

Dans l'exportation directe les tâches de prise de contact, de recherche de marché, de distribution, de documents, la fixation des prix, etc. relèvent du manufacturier. Avec la méthode indirecte toutes ces responsabilités sont déléguées à une tierce partie.

L'exportation directe permet de meilleures ventes mais aussi procure un contrôle, donne accès à des informations sur le marché et permet de développer une expertise à l'intérieur de l'entreprise manufacturière. Les coûts de l'exportation directe sont élevés car l'exportateur est seul responsable de ceux-ci.

63, p. 333

## *F.2 La Production à l'étranger*

Plusieurs facteurs peuvent influencer la décision d'une entreprise de produire à l'étranger. Par exemple, des coûts de transport, des politiques gouvernementales favorisant les produits locaux.

Du côté des incitatifs positifs on retrouve un potentiel de marché suffisamment important pour justifier l'implantation d'une usine. De plus la recherche d'une meilleure interaction entre le marché et les dirigeants de l'entreprise, et la diminution des coûts de production favorisent l'implantation à l'étranger.

63, p. 342

Terpstra voit cinq (5) choix d'entrée à partir de la décision de produire à l'étranger.

### **Assemblage à l'étranger**

L'assemblage à l'étranger consiste à assembler les composantes manufacturées à l'usine locale. Cette opération implique une participation importante à la plus-value du produit par l'usine située outre-frontière.

63, p. 343

### **Contrat manufacturier**

Avec cette méthode le produit est fabriqué sous contrat dans un pays étranger par une entreprise étrangère. Ce contrat ne couvrant que la production, la mise en marché est confiée à une succursale de la compagnie.

63, p. 344

#### Avantages

Cette méthode permet à l'entreprise de diminuer ses problèmes dus à son manque de connaissance des coutumes d'un pays et lui permet de mentionner cette production locale dans sa promotion.

Les coûts de transport et de main-d'œuvre peuvent aussi bénéficier de cette politique de faire faire.

#### Désavantages

L'auteur voit deux désavantages à ce procédé. Premièrement, lui aussi met l'emphase sur le risque de créer ainsi un futur compétiteur, puis il mentionne la difficulté que peut avoir l'entreprise mère à exercer un certain contrôle de la qualité de la production

63, p. 344

### **Licencing**

Un accord de licence est un arrangement où le licenseur donne quelque chose de valeur au licencié en échange de paiements. Le licenceur peut donner au licencié une ou plusieurs des choses suivantes: (1) droit de brevet; (2) droit sur la marque de commerce; (3) copyright; (4) le savoir-faire. Ces droits peuvent être donnés pour un marché ou plusieurs.

En échange le licencié s'engage (1) à manufacturer le produit (2) à prendre en charge la mise en marché et (3) à payer ses droits.

### Avantages

Cette méthode a l'avantage de ne requérir aucun capital et elle est souvent la voie de pénétration la plus facile et la plus rapide. Elle permet également à l'entreprise d'éviter les problèmes d'ajustement liés à un nouveau marché et de conserver de bons contacts avec les gouvernements en place. Finalement l'accord de licence permet d'économiser sur les frais de transport.

### Désavantages

Terpstra considère que cette méthode comporte plusieurs désavantages dont le plus important est la possibilité d'ainsi créer un compétiteur.

Une autre raison qui peut amener des hésitations à offrir des licences est le faible retour monétaire de cette méthode pour le licenceur. Par exemple les royalties sont souvent comprises entre 3 et 5 % des ventes reliées à l'accord de licence et certains pays tentent de faire encore diminuer ce pourcentage. Finalement la difficulté de contrôler les activités du licencié est un autre frein majeur à l'utilisation à outrance de cette méthode.

63, p. 345

### **La Co-propriété en Pays étranger**

Terpstra décrit cette méthode comme étant une opération à l'étranger dans laquelle la compagnie internationale a suffisamment d'avoir pour que sa voie compte mais pas assez pour complètement dominer. Pour lui la co-propriété ne peut exister qu'entre une firme internationale et une du pays d'accueil.

Terpstra voit quatre avantages majeurs à cette méthode par rapport à l'accord de licence et au contrat manufacturier (1) le retour monétaire potentiel est plus grand; (2) le contrôle sur la production et sur le marketing des produits est plus facile à exercer; (3) on obtient un meilleur feedback du marché; (4) elle permet d'acquérir de l'expérience en commerce international. Les désavantages comprennent le besoin plus important de fonds d'investissement, de ressources humaines et un risque potentiel plus élevé comparativement aux méthodes n'exigeant pas de mise de fonds.

En comparant la co-propriété à l'investissement en solitaire dans le pays de destination l'auteur parle de trois avantages différents: (1) la co-propriété, en demandant moins de ressources, permet de considérer de plus petits marchés. (2) un budget d'investissement peu ainsi être distribué sur plusieurs pays. (3) le danger d'être exproprié est beaucoup plus faible.

Cependant plusieurs entreprises internationales considèrent la propriété comme n'étant pas équitable pour eux. Ils s'y sentent presque exploités lorsqu'ils calculent leurs investissements en technologie, en management comparativement à ce qu'apportent les entrepreneurs locaux en connaissances du milieu et autres facteurs intangibles. C'est pourquoi plusieurs leaders de l'industrie boudent cette approche.

63, p. 349-351

### **Propriété complète dans un Pays étranger**

Terpstra répertorie dans cette catégorie les fusions, les acquisitions, etc. qui permettent à une compagnie internationale d'exercer un plein contrôle sur la gestion d'une entreprise située dans le pays de destination.

Un investisseur peut obtenir ce résultat soit en achetant une compagnie existante, soit en développant une nouvelle entreprise. L'acquisition d'une compagnie locale permet, par la même occasion, d'obtenir une équipe de gestionnaires locaux, une bonne connaissance et des contacts sur le marché visé. C'est donc un moyen rapide d'entrée sur un marché international. De son côté l'option de construire une entité complètement nouvelle facilite l'intégration des nouvelles techniques de production et évite les conflits qui peuvent surgir lorsque l'on essaie de changer des vieilles méthodes de travail.

Pour Terpstra cette méthode possède plusieurs avantages. En éliminant les partenaires on élimine le partage des profits et les risques de conflits intra-organisation. En faisant tout elle-même, l'entreprise acquiert une plus grande expérience du commerce international. Finalement en étant seule l'entreprise peut facilement intégrer ses nouvelles opérations dans son plan global de commercialisation internationale.

Les difficultés qu'il lui attribue concerne surtout l'énorme investissement en temps et en argent que nécessite cette initiative. Cet investissement freine beaucoup d'entreprises qui, si elles le pouvaient, opteraient pour cette voie d'accès. De plus l'auteur fait référence au risque d'expropriation auquel s'expose les entreprises et au manque de liens qui peut exister entre une entreprise étrangère et les clients nationaux.

63, p. 356

### **G. JEAN-MARC DE LEERSNYDER (16)**

Jean-Marc De Leersnyder classe les stratégies d'internationalisation selon deux critères: le degré d'engagement international, qui est la part des ressources disponibles de

l'entreprise mises au service de la conquête et de l'exploitation des marchés étrangers, et le degré de contrôle sur les activités internationales.

Le classement des modes d'accès aux marchés étrangers selon les deux (2) critères d'engagement et de contrôle est illustré dans le Tableau 3. Il fait apparaître quatre (4) zones correspondant à quatre (4) stratégies: investir et contrôler, investir et déléguer, contrôler le marché sans investir et déléguer sans investir.

**Tableau 3: Classement des modes d'accès aux marchés étrangers selon De Leersnyder**

Degré d'engagement international	INVESTIR ET DÉLÉGUER	INVESTIR ET CONTRÔLER
AVEC INVESTISSEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportation de capitaux dans filiale minoritaire</li> </ul> <p style="text-align: center;">Joint venture *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usine Produit en Main avec participation au capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiale intégrée</li> <li>• Filiale industrielle</li> <li>• Filiale commerciale</li> <li>• Succursale</li> </ul>
SANS INVESTISSEMENT	<p style="text-align: center;">DÉLÉGUER SANS INVESTIR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sous traitance pour donneur d'ordre étranger*</li> <li>Commissionnaire exportateur *</li> <li>• Négociant Intl. Courtier Intl. Commissionnaire à l'achat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">CONTROLER LE MARCHÉ SANS INVESTIR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cession de licence *</li> <li>Franchisage *</li> <li>Exportation Kan-gourou</li> <li>Concessionnaire *</li> <li>Importateur distributeur *</li> </ul>
FAIRE-FAIRE		FAIRE
		Part croissance de contrôle sur les opérations internationales

Voyons maintenant les définitions que donne l'auteur à ses méthodes d'internationalisation.

### ***G.1 Investir et contrôler.***

#### ***La filiale intégrée***

C'est une filiale de production et de commercialisation à la fois. Elle est donc destinée à approvisionner le marché où elle est implantée et des marchés tiers mieux desservis à partir de cette unité qu'à partir d'autres unités du groupe. On l'appelle parfois «filiale-relais» dans le sens où elle prend le relais de la maison-mère.

#### ***La filiale commerciale***

C'est une filiale implantée pour la mise en valeur commerciale d'un marché et qui s'approvisionne auprès de la société mère ou d'une autre filiale de production du groupe. La filiale commerciale peut servir de point d'ancrage à un véritable réseau de distribution à l'étranger (réseau de concessionnaires locaux par exemple dans l'automobile).

#### ***La filiale atelier***

C'est une unité de production située à l'étranger dans le but de réduire les coûts de production en tirant profit de bas salaires, de la proximité de matières premières ou d'énergie, ou encore de conditions fiscales avantageuses (cas des filiales installées dans les zones franches).

#### ***La succursale***

Contrairement à la filiale qui est une société de droit local, la succursale qui n'a pas de personnalité juridique propre, n'est qu'un service décentralisé du siège, une sorte de centre de profit délocalisé à l'étranger. Le mot succursale est employé ici par commodité pour désigner un établissement à l'étranger qui ne soit pas une filiale (société de droit local). Dans la pratique, c'est évidemment le droit local qui détermine la nature exacte de cet établissement, et en fixe le régime juridique et fiscal. Si la succursale peut, en terme de taille (effectif du personnel, volume des affaires traitées) devenir un établissement important, l'absence de personnalité juridique distinque en fait un mode de présence difficile à utiliser dans les relations internationales. Bien que n'étant pas de droit local, elle sera le plus souvent soumise à la fiscalité du lieu, dès lors qu'il y a présomption d'acte commercial, et elle relèvera de la compétence des tribunaux du lieu pour les litiges. En revanche, elle sera considérée comme «non résident» du point de vue du contrôle des

changes, ce qui limitera les opérations financières auxquelles elle aura à faire face.

16, p. 92-93

## **G.2 Investir et déléguer**

### ***La filiale commune***

On l'appelle joint-venture, société conjointe ou encore société en co-propriété. C'est une filiale commerciale ou industrielle établie en association avec un partenaire qui détient une part du capital-actions. Le choix entre filiale à 100% ou filiale commune dépend d'une part de la réglementation locale qui peut imposer un partenaire local et de la politique générale de l'entreprise: certaines entreprises excluent a priori l'association pour des questions de contrôle ou des questions de protection de leur savoir-faire technologique. D'autre part ce choix est conditionné par l'existence ou non des ressources au sein de l'entreprise.

La rareté de ces ressources et la faiblesse de l'expérience internationale doivent logiquement conduire l'entreprise vers des formules associatives. En effet, si elle atteint un niveau de performance moyen, en termes de produits, de services ou de technologie, l'entreprise n'a guère la possibilité de céder sa licence. Le ferait-elle, le risque de dilution de son savoir-faire deviendrait très élevé. Elle aura donc intérêt à opter pour une formule lui réservant tout ou partie du capital, et lui assurant donc un contrôle direct des opérations. Enfin, les entreprises de faible pouvoir de négociation ne peuvent pas déroger aux obligations faites par des pays de plus en plus nombreux de partager le capital avec des partenaires locaux. C'est pourquoi, pour les firmes de taille moyenne, la décision d'investir à l'étranger est souvent synonyme de joint-venture.

### ***Les usines produit en main***

Les usines produit en main sont avant tout une forme d'exportation, mais une forme particulière d'exportation. L'usine produit en main implique la fourniture d'équipements, d'ingénierie, l'assistance technique pour le montage et la mise en route, la formation du personnel, la cession du savoir-faire, et un contrat de reprise des produits fabriqués à partir des équipements vendus. En ce sens, cela revient à établir une capacité de production à l'étranger, mais sans qu'il y ait propriété du capital-actions de l'unité livrée. On a pu dire qu'il s'agissait des «filiales industrielles sans l'investissement». Toutefois, dans bien des cas, l'acheteur exige que le fournisseur participe au capital de la société créée, à hauteur, généralement de 5 à 15 % du montant du contrat (et non pas du

capital). Cette procédure est connue sous le nom d'investissement connexe aux exportations.

16, p. 94

### *G.3 Contrôler le marché sans investir*

#### *L'exportation directe*

Bien que l'expression soit floue et désigne souvent toutes les formes de vente sans investissement, nous l'utiliserons dans son sens restrictif: vente à l'étranger sans autre intermédiaire que la propre force de vente installée au siège de l'entreprise, c'est-à-dire les «hommes debouts» du service export. Au sens encore plus strict de «vente directe du producteur au consommateur», l'exportation directe est très rare, se limitant à l'expédition de colis à des clients situés à l'étranger, sans qu'ils aient fait l'objet d'aucune prospection. C'est l'exportation sans volonté d'exporter.

#### *Le représentant salarié*

Membre du personnel permanent de l'entreprise, et rémunéré par un salaire, le représentant peut être basé à l'étranger ou dans le pays de l'exportateur. Sa «loyauté» est sans doute plus grande que celle d'un agent qui agit au nom de l'entreprise, mais lui reste étranger, et a fortiori que celle d'un intermédiaire qui agit en son propre nom. Ses capacités de mise en valeur du marché sont forcément limitées: il ne peut que prendre des ordres et donner de l'information en retour. Il n'assure aucune des fonctions auxiliaires de l'exportation, autre que la vente. C'est une présence commerciale, plus qu'une présence tout court de l'entreprise.

#### *L'assistance technique*

Rarement fournie indépendamment d'un contrat de fourniture, l'assistance technique à l'étranger est une vente de services. Elle peut prendre des formes très diverses: assistance dans la conception d'un projet, fourniture d'informations sur la technologie, formation, aide à la mise en route d'unités de production. Certains pays en développement paient ainsi en assistance technique un montant semblable à celui qu'ils doivent au titre des accords industriels.

#### *Le contrat de gestion*

Il s'agit d'assurer pour une période déterminée la gestion d'une entreprise nouvellement créée à l'étranger. Cette entreprise peut être soit une unité de production qui a fait l'objet d'une fourniture produite en main par exemple, soit d'une société de service.

Les chaînes d'hôtel ont de plus en plus fréquemment recours au contrat de gestion pour leur développement international. Dans ce cas, la chaîne d'hôtel n'est pas propriétaire des murs de l'hôtel.

La société propriétaire (le plus souvent à capitaux locaux, voire publics comme le cas Méridien en Égypte) confie à la chaîne l'exploitation, la commercialisation et la gestion de l'hôtel.

16, p. 95

#### **G.4 Déléguer ou sous-traiter sans investir**

##### ***La sous-traitance à l'étranger***

Situation symétrique de la précédente, cette formule se développe considérablement. C'est un peu la «filiale atelier du pauvre», dans la mesure où elle ne nécessite pas d'investissements. Trois raisons peuvent conduire à retenir cette solution: la recherche de coûts de production moins élevés, les réglementations qui interdisent l'importation, et enfin les contraintes techniques qui rendent difficile l'expédition des produits périssables par exemple à longue distance. La réglementation des douanes a permis également un développement rapide de cette pratique grâce à la création du régime de *perfectionnement passif*: l'exportation des matières premières ou produits semi-finis à «perfectionner» se fait sous le régime de l'exportation temporaire industrielle (ETI). La taxation à la réimportation, après transformation, est différentielle, c'est-à-dire qu'elle tient compte de la valeur des marchandises exportées temporairement.

##### **Déléguer ou sous-traiter la fabrication**

###### **a) La sous-traitance pour un donneur d'ordre étranger**

C'est une forme d'exportation indirecte comme la sous-traitance à un donneur d'ordre français exportateur. L'entreprise offre ainsi une capacité de produire, des machines et des hommes à une entreprise étrangère.

La situation relative de la France en matière de coûts de main-d'œuvre n'est pas telle que cette formule puisse se développer substantiellement. Mais les possibilités sont cependant suffisantes pour que l'administration des douanes ait facilité cette pratique par un régime douanier particulier, le perfectionnement actif. Les marchandises destinées à être transformées sont importées en suspension de droits, sous la procédure de l'admission temporaire.

16, p.96

### **b) La cession de licence et les accords industriels**

En matière de cession de savoir-faire, il faut faire la distinction entre la cession de licence de brevet, et l'accord industriel.

«La licence pure et simple d'un brevet est la concession d'un droit d'exploitation d'une invention qui a été publiée et dont un monopole d'exploitation a été attribué pour un certain temps par l'État à son inventeur».

Les accords industriels sont «des accords par lesquels est organisée la communication d'un «know-how» industriel relatif à la fabrication d'un produit ou à l'exploitation d'un procédé».

Les seconds se différencient des premiers par la complexité et l'ampleur du transfert. Les accords industriels incluent la fourniture d'assistance technique de longue durée destinée à permettre à l'acquéreur d'exploiter et de mettre en service une technologie qu'il ne pourrait maîtriser seul. Bien souvent ces accords industriels s'accompagnent de livraisons d'équipements, de savoir-faire commercial et de gestion, voire de prestations de formation. Ces accords aboutissent à une véritable coopération, et à un transfert de maîtrise industrielle, dans lesquels la licence de brevet n'est plus qu'un élément.

La cession de licence a, pour le bailleur de licence, l'avantage de donner un accès à certains marchés fermés à l'exportation directe, ou à l'implantation (droits de douane, investissements trop élevés, rentabilité incertaine, etc.). Elle permet également, pour un faible investissement, une diffusion internationale des produits et une meilleure rentabilité des investissements de recherche. Pour les inventions protégées sur une période courte, elle assure un développement très large et rapide de l'innovation, qui peut donner un avantage décisif face aux concurrents potentiels qui seront ainsi «pris de court».

16, p. 97

### **Déléguer ou sous-traiter la commercialisation**

#### **a) Le Piggy-back ou l'exportateur Kangourou**

Le piggy-back est un système horizontal de distribution: utilisation du réseau de distribution d'un tiers pour lancer ses propres produits dans un marché en minimisant les investissements.

On peut en réalité distinguer trois cas où un exportateur (le kangourou) peut «porter» d'autres entreprises, souvent d'ailleurs des PME. Le premier, sans doute le plus fréquent, est celui des livraisons d'ensemble clé en main. Dans ce cas l'exportateur a négocié un contrat qu'il réalise avec de nombreuses autres

entreprises sous-traitantes, voire co-traitantes, qui sont ainsi portées. Ce système n'est pas forcément durable, car il dépend davantage de la demande initiale (le contrat clé en main) que de la volonté des parties de collaborer. Le second cas est celui où une entreprise qui s'implante à l'étranger entraîne avec elle un certain nombre de ses fournisseurs. Ainsi la Régie Renault tente-t-elle, dans les pays où elle a des usines de production, d'inciter ses fournisseurs à l'accompagner. Cette offre peut prendre plusieurs formes: des livraisons à partir de France vers l'unité de production à l'étranger, l'implantation du fournisseur dans le pays où est située l'usine, ou encore des accords d'échange de technologie entre fournisseurs français et fournisseurs locaux. Il ne s'agit donc pas, dans ce cas, de mise à disposition de réseaux commerciaux, mais du prolongement d'une politique d'investissement à l'étranger.

16, p. 100

Enfin, le troisième cas d'«exportation kangourou», est le «piggy-back» au sens strict, c'est-à-dire un accord de distribution par lequel une entreprise internationale propose les services de ses filiales à l'étranger pour la diffusion de produits d'entreprises tierces. Ces accords sont cependant d'une mise en oeuvre délicate. Pour la société porteuse, il s'agit d'éviter de transformer son réseau international en société de commerce. Cela dénaturerait sa mission, nécessiterait un personnel différent et finalement nuirait à la diffusion de ses propres produits. Elle risque également de porter atteinte à son image auprès des clients, en leur proposant des produits ou services d'entreprise dont la prestation, faute d'expérience internationale ou de volonté exportatrice, ne serait pas de qualité suffisante. C'est pourquoi les groupes internationaux qui se sont lancés dans ces expériences (PUK par exemple) procèdent à une sélection rigoureuse des entreprises candidates.

L'entreprise doit être sélectionnée sur sa compétitivité, sa volonté d'exporter, la compatibilité et les synergies entre la PME et les réseaux du groupe. L'accord entre les partenaires est ensuite concrétisé par un contrat.

### b) Le franchisage

C'est la cession contre rémunération d'un savoir faire commercial, du droit d'utiliser une marque ou une enseigne. Bien souvent il s'agit de l'extension à l'étranger d'un réseau national en franchise.

Le franchisage est essentiellement une technique de marketing et de distribution. Le franchiseur fournit le produit ou le service au franchisé qui, dans la plupart des cas, verse une redevance, et bénéficie d'une exclusivité territoriale.

La formule est attrayante, pour le franchisé, car, restant propriétaire de son affaire, souvent petite au départ, il peut espérer des gains

importants en capital. Pour le franchiseur, l'intérêt par rapport à la création de filiale notamment, réside dans l'absence d'investissement, et dans la grande motivation du franchisé: «il est impossible de trouver un directeur de société qui ait le même intérêt au succès que le franchisé».

16, p. 101

En regardant toutes les méthodes que décrit De Leersnyder à l'intérieur de ses quatre grandes divisions on s'aperçoit qu'il existe une similitude entre celles-ci et celles présentées par d'autres auteurs de cette recherche.

Nous incluons ici les définitions de l'auteur en ce qui attrait à différents intermédiaires auxquels il fait référence dans son ouvrage.

### *G.5 Les intermédiaires commerciaux*

Nous distinguerons ces intermédiaires commerciaux par deux critères: le mode de rémunération et la solidité du lien qu'ils entretiennent avec le partenaire producteur, fournisseur de la marchandise ou du service. Le tableau 4 présente, suivant ces deux critères, ces différentes professions.

#### **a) Les intermédiaires rémunérés par une marge**

##### **1) Le concessionnaire**

Le concessionnaire agit en son nom, il achète et revend les marchandises, la concession est accordée pour un territoire déterminé. Il se rémunère donc par une marge. Mais s'il est un commerçant indépendant et qui prend ses risques, le concessionnaire est lié cependant à son fournisseur non pas par un mandat, mais par un contrat de concession. Concrétisé par ce contrat, en bonne et due forme, le lien entre concédant et concessionnaire est fort.

16, p. 102

##### **2) L'importateur distributeur ou grossiste importateur.**

On l'appelle aussi agent importateur ou agent commissionnaire.

Commerçant indépendant lui aussi, il fonctionne de façon très comparable au concessionnaire. S'il a paru important ici de faire une distinction, c'est que pour certains produits (souvent des produits pour lesquels la marge n'est pas très connue ni très défendue), la vente à l'étranger se fait par l'intermédiaire de distributeurs qui ne sont pas liés par contrat avec le fournisseur. Puisque l'enjeu, en matière de marketing (marque, prix de revente, service après vente) est moindre, les partenaires sont liés plus par une tradition commerciale que par un lien juridique. Dans ces conditions l'exclusivité est plutôt rare.

Disons, pour résumer, que l'importateur distributeur est un commerçant qui, dans l'appareil commercial du pays occupe une place privilégiée, notamment par son rôle d'importateur, et qui, avec ses fournisseurs étrangers entretient des relations particulièrement pérennes, sans qu'elles soient pour autant juridiquement formalisées. Le risque avec ce genre d'intermédiaire, est que l'exportateur n'ait aucune connaissance de son marché, et qu'il en soit réduit à surveiller les ventes à l'agent sans pouvoir agir, le distributeur constituant un véritable écran. Ce dernier effectuant lui-même la facturation, en cas de rupture des relations commerciales, il se peut que l'exportateur ignore même l'identité des utilisateurs de ses produits. Des tournées avec le distributeur permettent au moindre coût d'améliorer la connaissance du marché et de la clientèle et d'éviter ce risque.

### 3) Le négociant international

Le négociant est un intermédiaire qui agit en son propre nom. C'est le cas où le lien entre l'exportateur et l'intermédiaire est le plus lâche. Un négociant achète et revend une marchandise sans avoir le plus souvent ni les fournisseurs ni clients attitrés. Pour minimiser ses propres risques, il est souvent amené à chercher un fournisseur quand il a connaissance d'une possibilité de vente. Il serait donc plus juste de dire que le négociant international soit un mode de présence stable sur un marché.

Généralement le négociant se charge lui-même de l'expédition, l'exportateur se conformant aux instructions du négociant pour l'expédition de la marchandise, soit au négociant, soit à l'étranger.

16, p. 104

### b) Les intermédiaires commissionnés

#### 1) L'agent à la commission

C'est un agent situé sur le marché étranger où il représente le fournisseur. Pour ce faire il a reçu un mandat. Le lien est donc fort entre les deux partenaires, et généralement scellé dans un contrat. «L'agent», au sens strict du terme use de ses droits et défend ses

intérêts conformément aux instructions que l'entreprise peut lui donner de temps en temps, mais sans pour autant les exercer sous le contrôle et la surveillance de l'entreprise. Tout acte accompli par l'agent dans la limite de ses attributions engage son mandat.

Le mandat que reçoit l'agent doit donc explicitement prévoir les responsabilités et les pouvoirs de l'agent, et les limites des engagements qu'il peut prendre au nom du mandant. Le phénomène d'écran entre le fournisseur et son marché joue ici moins dans la mesure où l'exportateur garde la maîtrise de la facturation et la propriété de la marchandise.

## 2) Le commissionnaire exportateur

Le commissionnaire exportateur à la vente est un mandataire, le plus souvent installé dans le pays de l'exportateur et qui agit au nom de ce dernier pour proscrire, vendre, expédier, facturer les marchandises en percevant une rémunération calculée sur le prix de la marchandise. Le commissionnaire exportateur peut être *ducroire* quand il garantit au fournisseur le paiement des marchandises. Ce service supplémentaire est naturellement rémunéré par une commission supplémentaire dite «de ducroire». Il effectue donc un service plus complet que l'agent à l'exportation, car il prend en charge l'intégralité de l'opération d'exportation.

## 3) Le commissionnaire à l'achat

Il est également un mandataire, mais, contrairement au commissionnaire exportateur, il n'est pas mandaté par le fournisseur, mais par l'acheteur qui, contre commission, le charge de trouver des approvisionnements avantageux dans des pays étrangers aux conditions qu'il définit (qualité des produits, conditionnement, prix,...). L'exportateur qui vend par cet intermédiaire n'a évidemment aucun pouvoir de contrôle ni de directive sur ce commissionnaire qu'il n'a pas mandaté ni d'ailleurs rémunéré. Le commissionnaire à l'achat peut ne pas dévoiler le nom de son mandant, et dans ce cas il paiera la marchandise. Il se comporte alors comme un négociant. C'est ce schéma qui s'applique aux «conforming houses» anglaises qui paient comptant le fournisseur et font un crédit à l'acheteur qui les a mandatées. Ce sont ces conforming houses qui ont été à l'origine de l'appellation «confirmation de commande» pour désigner en français le rachat de certaines créances nées à l'exportation.

## 4) Le courtier international

Le courtier est un intermédiaire qui n'a reçu de mandat de personne. Il met en présence un offre et un demandeur, un vendeur et un acheteur, et touche, pour ce faire un courtage, payé généralement par moitié par l'acheteur et le vendeur. Ce sont les

habitudes commerciales qui constituent le lien entre le fournisseur et le courtier. C'est dans le domaine des matières premières essentiellement (et dans certains services) que l'on rencontre la profession de courtier.

16, p. 105

**Tableau 4: Les intermédiaires commerciaux**

	Intermédiaire rémunérés par une marge	Intermédiaires rémunérés par une commission
Lien étroit avec le fournisseur	<b>Le concessionnaire</b>	L'agent à la commission
		Le commissionnaire exportateur
	<b>L'importateur distributeur</b>	Le commissionnaire à l'achat
Lien lâche avec le fournisseur	<b>Le négociant international</b>	Le courtier international

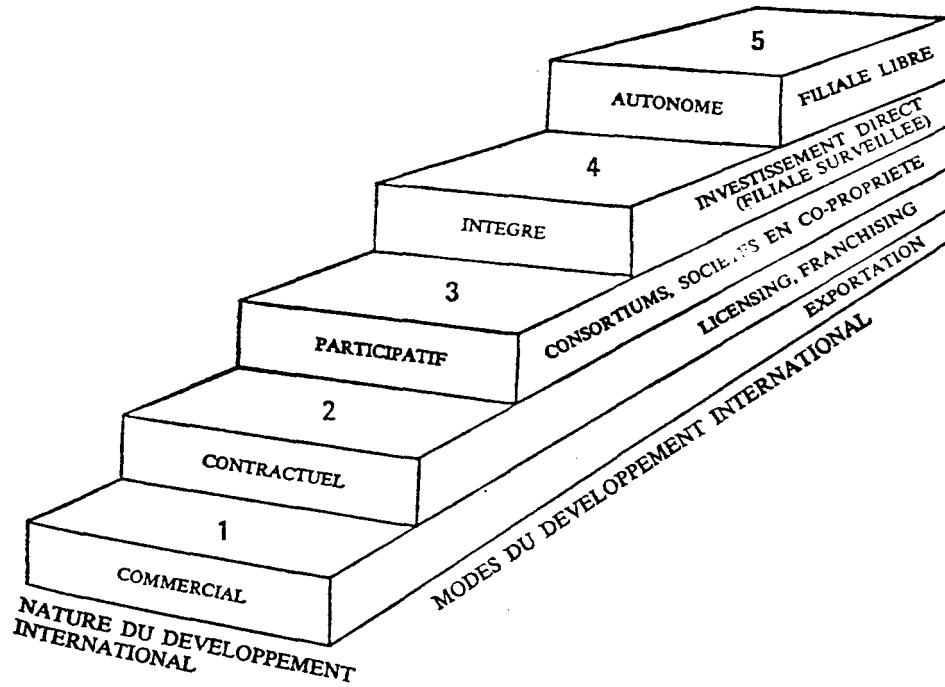
16, p. 103

#### H. JEAN-PAUL SALLENAVE (58)

Jean-Paul Sallenave, Guy Richard et Georges Leroy évoquent plusieurs modes de pénétration des marchés extérieurs. Pour eux, il existe des étapes dans la démarche d'internationalisation d'une entreprise et chacune de ces étapes correspond à un mode d'entrée sur le marché international. Eux aussi font donc référence à une hiérarchisation des voies d'entrées.

Ils illustrent leur perception de l'apprentissage international grâce à la figure suivante (Tableau 5) où l'on retrouve les cinq étapes d'une internationalisation croissante.

**Tableau 5: Les cinq étapes du développement international de l'entreprise**



58, p. 21

La première velléité internationale de l'entreprise se fait jour lorsqu'elle répond aux sollicitations d'un acheteur étranger ou qu'elle essaie d'écouler à l'étranger un surplus de production. C'est le début d'un développement commercial à l'étranger, dont la forme la plus commune est l'exportation. Un premier succès commercial à l'étranger, ou hélas parfois un premier échec, conduit naturellement l'entreprise à vouloir 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 fabricant sous licence: c'est le stade contractuel.

L'expérience de réussite ou d'échec risque encore de mener l'entreprise à dépasser le stade contractuel pour s'engager directement avec ses capitaux, dans des opérations à l'étranger.

L'engagement peut être partiel et se faire avec un partenaire local: c'est le stade participatif. Il peut être total, l'entreprise possédant 100 % du capital de sa filiale étrangère: c'est le stade intégré.

Enfin, la filiale étrangère cherche à se développer de façon autonome en utilisant un financement local, des cadres nationaux, en développant à son tour ses propres clients internationaux, et une activité de Recherche et Développement distincte de celle de la maison-mère: c'est le stade autonome.

58, p. 22

## I. PATRICE BOISSY (8)

Patrice Boissy hiérarchise les divers canaux d'implantation en fonction d'une plus ou moins grande faculté de contrôle ou de liberté d'action qu'offrent à l'exportateur les divers canaux d'implantation à l'étranger. Il distingue alors trois (3) grandes catégories de voies d'accès aux marchés étrangers (Tableau 6).

### *I.1 L'exportation à part entière*

C'est la vente directe, par succursale, par filiale de vente ou représentants salariés, ou par agents exclusifs. Dans ces formules, le contrôle sur le marché est optimum: les vendeurs sur le marché dépendent directement du fabricant, ils connaissent le produit, la maison. Leur carrière dépend de leur efficacité. Il n'y a pas «d'écran» entre le vendeur et le marché.

Plus aléatoire, mais très répandue, la formule de l'agent multicarte à la commission peut être également considérée comme une formule de vente directe dans la mesure où l'on a affaire à «un bon agent» assurant un contrôle permanent sur le marché et une information constante du fournisseur, et à condition que le fabricant se comporte également en bon commettant (information permanente, visites, appuis promotionnels, directives, etc.).

Enfin, on évoquera les formules nouvelles d'expansion internationale des entreprises: telle que la franchise, qui permet, à partir d'une implantation dans un pays de constituer un réseau jusqu'au stade du détail par accord de licence et de franchise avec les points de ventes.

### *I.2 L'exportation sous-traitée*

On rangera dans cette catégorie toutes les formules où la responsabilité de l'action commerciale et le contrôle permanent sur le marché sont partiellement ou totalement concédés.

On distinguera à cet égard:

- la sous-traitance totale ou partielle de la responsabilité commerciale sur le marché acheteur: grossistes, importateurs, concessionnaires de licence, etc.
- la sous-traitance totale ou partielle à partir du marché fournisseur: par le recours à une société commerciale ou à un bureau d'achat installé en France, par le recours à un regroupement d'exportateurs lorsque celui-ci se comporte en société commerciale en achetant ferme aux membres du groupement.

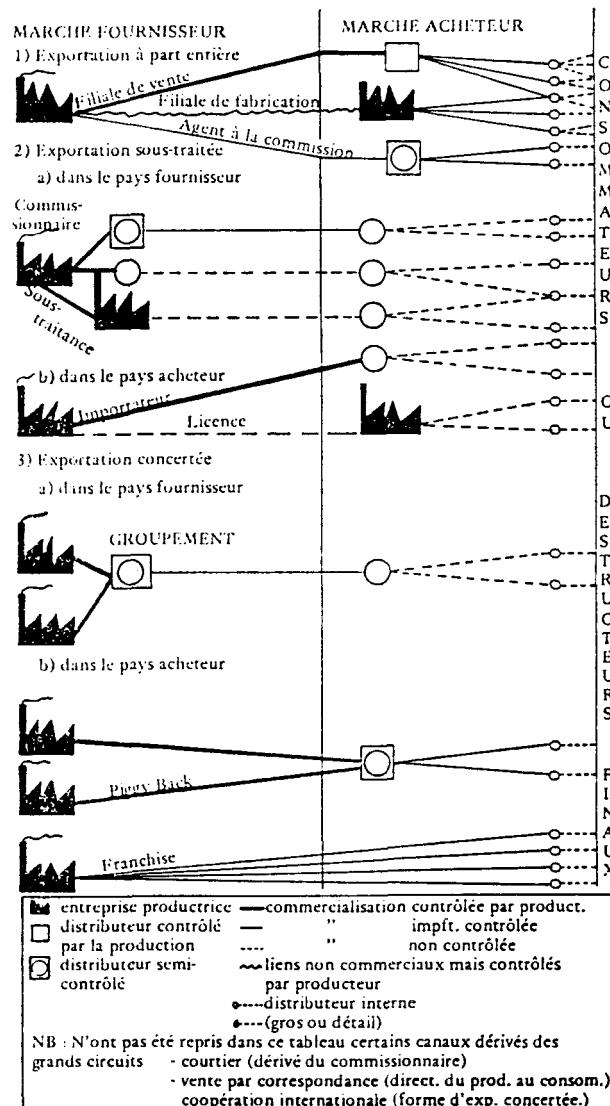
### I.3 Les formules intermédiaires: l'exportation concertée

Dans ce groupe peuvent être introduites toutes les formules impliquant, d'une part, un certain contact direct de l'entreprise sur le marché mais, d'autre part, l'existence d'autres parties prenantes, susceptibles de limiter à la fois les responsabilités commerciales et les risques de l'exportateur.

Ces actions collectives prennent des formes variées, depuis les unions ou associations d'exportateurs à vocation spécifique (prospection, promotion, expédition, etc.) jusqu'à la coopération interindustrielle en passant par les accords de commercialisation, la franchise ou les multiples formules de distribution associées (piggy back, etc.).

8, p.17

**Tableau 6: Les trois méthodes de commercialisation**



8, p. 18

Ces trois grandes catégories se subdivisent en plusieurs voies d'accès spécifiques où l'auteur établit une hiérarchisation en partant de la filiale de production, qui est le but ultime, à la vente comme sous-traitant, qui n'est que le premier pas.

EXPORTATION À PART ENTIÈRE	CARACTÉRISTIQUES
1. Filiale de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise parfaite du marketing mix</li> <li>• prise directe avec le marché</li> </ul>
2. Filiale de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise parfaite de la politique de vente</li> <li>• prise directe avec le marché</li> </ul>
3. Représentant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise parfaite de la politique de vente</li> <li>• prise directe sur le marché</li> </ul>
4. Franchise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise presque parfaite du marketing</li> <li>• prise directe sur la demande de base</li> </ul>
5. Agent à la commission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moindre maîtrise de la politique de vente</li> <li>• prise semi-directe sur le marché</li> </ul>
6. Commissionnaire exportateur à la vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relative maîtrise de la politique</li> <li>• prise semi-directe sur le marché</li> </ul>
EXPORTATION CONCERTÉE	
7. Piggy Back	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise partielle et fragile de la politique de vente</li> <li>• emprise très partielle sur le marché</li> </ul>
8. Groupements en accord de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise partagée de la politique de vente</li> <li>• prise démultipliée sur le marché</li> </ul>
EXPORTATION SOUS-TRAITÉE	
9. Importateur distributeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtrise amortie de la politique de vente</li> <li>• prise très filtrée sur le marché</li> </ul>
10. Société de commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous-traitance éventuellement contrôlée de la fonction vente</li> <li>• pas de prise directe sur le marché</li> </ul>
11. Commissionnaire à l'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous-traitance de la fonction vente</li> <li>• aucune prise sur le marché</li> </ul>
12. Concession de licence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous-traitance de la fonction marketing, de la fonction production et de la fonction vente</li> <li>• aucune prise sur le marché</li> </ul>
13. Ventes comme sous-traitant d'exportateurs français	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous-traitance totale</li> <li>• exportation directe</li> </ul>

**J. R.W. WALLVOORD (67)**

R. Wayne Walvoord, président de "International Trade Management Company" a exclusivement étudié la facette exportation de la stratégie de pénétration du marché international. Lui aussi fait la distinction entre l'exportation directe et indirecte.

Avec l'exportation indirecte, le contact à l'étranger, la négociation des contrats, et la livraison du produit sont laissés à un intermédiaire situé dans le pays de l'exportateur. Le manufacturier agit comme s'il s'agissait d'une vente locale et c'est quelqu'un d'autre qui fait de l'exportation. Si le manufacturier le désire, tous les détails de l'expédition, la paperasse, et la collection à l'étranger peuvent être effectués par l'exportateur indirect.

Avec l'exportation directe, le manufacturier garde la responsabilité sur les contacts à l'étranger, la négociation des contrats et l'expédition des produits. De plus le manufacturier assume la responsabilité — et le risque — de se faire payer. Souvent, l'activité des ventes comprend l'utilisation d'un partenaire à l'étranger qui agit un peu comme un représentant de l'entreprise. Le représentant contacte les clients et se charge des comptes étrangers, mais tous les risques sont assumés par le manufacturier.

67, p. 18

**K. LAMBERT ET STOCK(38)**

Douglas M. Lambert et James R. Stock utilisent les mêmes quatre subdivisions que Pettigrew: **l'exportation, la licence, le joint-venture et l'investissement.**

Cependant, ils ne mentionnent pas la différence entre l'exportation directe et l'exportation indirecte. Ce qui les différencie de Pettigrew mais encore plus de Levasseur. De plus

Lambert et Stock font une distinction entre un joint-venture et l'investissement direct, tandis que Levasseur comme Kirpilani voit le joint-venture comme un genre d'investissement direct.

#### **L. STONER ET ARORA (61)**

Charles R. Stoner et Rajinder S. Arora utilisent une division identique à celle de Lambert et Stock, c'est-à-dire **l'exportation, la licence, les joint-ventures et la production à l'étranger**. Ils élaborent une distinction entre l'exportation directe qui est l'utilisation d'un intermédiaire à l'étranger et l'exportation indirecte lorsque l'intermédiaire est situé dans le même pays que l'entreprise.

Pour eux la solution la plus facile et la plus attrayante pour une PME désirant s'implanter sur le marché extérieur est l'exportation.

#### **M. DARLING ET POSTNIKOFF (15)**

John R. Darling et Joseph F. Postnikoff font, tant qu'à eux, la distinction suivante entre **l'exportation directe et l'exportation indirecte**.

Exporter directement implique que la compagnie prenne sous sa responsabilité la prise de contact à l'étranger, la négociation des contrats et les arrangements pour la livraison du produit aux pays de destination. Exporter indirectement signifie que ces tâches sont déléguées à un intermédiaire.

C'est donc l'intervention d'un intermédiaire qui différencie les deux stratégies. Pour eux, l'utilisation d'un intermédiaire pour une PME qui n'a pas d'expérience internationale se justifie, car elle permet à la firme de bénéficier d'une opportunité d'entrer sur les marchés internationaux sans qu'elle soit obligée d'utiliser ses ressources normalement attribuées au marché domestique.

#### N . F. R. ROOT (57)

Franklin R. Root dans son livre "Foreign Market Entry Strategies" considère qu'une entreprise n'a, au départ, au point de vue économique, que deux choix de stratégie pour entrer dans un pays étranger. Premièrement, elle peut **exporter** ses produits dans le pays visé à partir de son plan de production situé à l'extérieur de ce pays. Deuxièmement, elle peut **transférer** ses ressources technologiques, humaines et financières dans le pays étranger, où là, elle pourra soit produire seule ou en collaboration et vendre de façon locale. Cette façon de voir rejoint celle de Vern Terpstra qui divisait les voies d'accès entre celles qui produisaient à domicile et celles qui le faisaient à l'étranger.

Par la suite, avec une approche managériale, il développe ces alternatives de base en plusieurs possibilités d'entrée qu'il classe en trois grands groupes. Sa classification est la suivante:

#### EXPORTATION

- Indirecte
- Agent distributeur
- Branche, succursale
- Autres

## ENTENTE CONTRACTUELLE

Licence  
 Franchise  
 Entente technique  
 Contrat de service  
 Contrat de gestion  
 Construction clé en main  
 Contrat manufacturier  
 Entente de co-production  
 Autres

## INVESTISSEMENT

Nouvel établissement  
 Acquisition  
 Co-propriété  
 Autres

57, p. 7

Dans les pages suivantes nous vous présenterons les définitions qu'a donné à ces trois options l'auteur F.R. Root. Nous commencerons par la première stratégie, l'exportation.

### **N.1 L'exportation**

L'exportation diffère des autres voies d'accès (contrat et investissement) par le fait que le produit est manufacturé à l'extérieur du pays de destination. L'exportation indirecte utilise un intermédiaire qui est localisé dans le pays du manufacturier tandis que l'exportation directe implique que l'intermédiaire est situé dans le pays de destination. De là vient la distinction entre agent/distributeur direct, qui dépend de l'intermédiaire du pays de destination pour la mise en marché du produit, et la branche/ succursale directe qui relève de la division du manufacturier situé dans le pays de destination.

57, p.8

Puis vient la stratégie de l'entente contractuelle.

## N. 2 *L'entente Contractuelle*

Les ententes contractuelles sont des associations à long terme entre une entreprise internationale et une entité dans le pays de destination qui implique un transfert de technologie ou de personnel de l'un vers l'autre. Dans un accord de licence, une compagnie transfert à une entité à l'étranger, pour une période de temps limité, le droit d'utilisation de ses propriétés industrielles en retour de paiement de transfert. Le franchisage diffère de l'accord de licence par ses motifs, ses services et sa durée. En plus de donner le droit d'utiliser le nom, la marque de commerce et la technologie, le franchiseur assiste le franchisé dans son organisation, son marketing et sa gestion générale sous le couvert d'une association permanente. D'autres contrats impliquent le transfert de service directement à des entités à l'étranger en retour de montants d'argent ou de produits fabriqués avec ces services.

57, p. 8

Troisièmement il y a la stratégie de l'investissement.

## N.3 *Investir*

Investir implique la propriété, par une entreprise internationale, de plan de production dans le pays de destination. En terme d'étape de production, ces succursales peuvent être situées n'importe où sur l'éventail allant de la simple ligne de montage, qui dépend totalement de l'approvisionnement de la maison mère, à l'installation complètement autonome. En terme de propriété et de contrôle de la gestion, les affiliés à l'étranger peuvent être classés selon qu'ils sont à propriété unique avec un contrôle complet de la compagnie mère ou à co-propriété avec un contrôle et des titres de propriété partagés entre la compagnie mère et une ou plusieurs entreprises locales.

57, p. 8

## O. CONCLUSION

Tout au cours de cette partie de notre travail, nous avons constaté que les auteurs tentent des regroupements parmi les différents moyens que peuvent utiliser les entreprises pour assurer leur présence sur les marchés étrangers. Le nombre de sous-groupes varie de 2 à 5 selon les auteurs. Cette division peut sembler arbitraire car lorsque l'on regarde ce qui les compose, on voit les mêmes moyens mais classés différemment.

Dans l'énumération suivante, nous vous représentons ces regroupements selon les auteurs consultés:

### PETTIGREW

#### Exportation

Indirecte	Négociateur-exportateur Courtier en exportation Compagnie spécialisée
Directe	Sa propre division internationale Filiale de vente Représentant à l'exportation Distributeur étranger

#### Licensing

Accord de licence

#### Société en participation

Copropriété

#### L'implantation à l'étranger

Usine à l'étranger

## LEVASSEUR

### Exportation directe

Sa propre division

### Exportation indirecte

Intermédiaires	Maison de commerce
	Agent à l'exportation
	Commissionnaire exportateur
	Firme semi-concurrente

### Exportation du Know-How

Licence

### Consortium d'exportation

Regroupement

### L'investissement

Centre de distribution
Usine

## KIRPILANI

### Investir

Investir seul
Joint venture (2)
Acquisition
Fusion

### Licensing

Licence

### Franchising

Franchise

### Exporter

Directement	Sa division de vente à l'étranger
-------------	-----------------------------------

Branche à l'étranger

Joint venture

Vendeur à l'étranger

Agent à l'étranger

Distributeur étranger

Consortium

Indirectement	Maison de commerce
---------------	--------------------

Piggyback

Firme de gestion des exportations

## FITZPATRICK, ZIMMERMAN

### Exporter

Agents	Étranger	Agent de gestion Courtiers Agent manufacturier Facteurs
	Local	Courtier Agent exportateur Firme de gestion des exportations
Distributeurs Étrangers		Distributeur/vendeur Importateur Grossiste/détailleur
	Local	Grossiste Maison de commerce Firme de gestion des exportations Piggybacking

### Accord de licence

Licence pour la technologie et le savoir faire  
Franchisage  
Contrat de gestion/manufacturier

### Investissement

Département  
Succursale  
Co-propriété  
Consortia

## VERN TERPSTRA

### Production dans son pays

Exportation indirecte	Firme de gestion des exportations Piggyback
Exportation directe	Sa division internationale

### Production à l'étranger

Assemblage à l'étranger  
Contrat manufacturier  
Accord de licence  
Co-propriété dans le pays de destination  
Entité de production contrôlée par la maison mère

## DE LEERSNYDER

### Investir et déléguer

Filiale commune  
Usines produits en main

### Investir et contrôler

Filiale intégrée  
Filiale commerciale  
Filiale atelier  
Succursale

### Contrôler le marché sans investir

Exportation directe  
Représentant salarié  
Assistance technique  
Contrat de gestion

### Déléguer ou sous-traiter sans investir

Sous-traitance à l'étranger	Concessionnaire
Piggyback	Importateur distributeur
Franchise	Négociant international
Intermédiaires	Agent à la commission
	Commissionnaire à al commission
	Commissionnaire à l'achat
	Courtier international

## SALLENAVE

### Commercial

Exportation

### Contractuel

Licensing  
Franchising

### Participatif

Consortium  
Société en co-propriété

Intégré

Investissement direct

Autonome

Filiale libre

## BOISSY

Exportation à part entière

Filiale de production

Filiale de vente

Représentant salarié

Franchise

Agent à la commission

Commissionnaire exportateur à la vente

Exportation concertée

Piggy back

Groupement par accord de commercialisation

Exportation sous-traitée

Importateur distributeur

Société de commerce

Commissionnaire à l'achat

Concession de licence

Ventes comme sous-traitant d'exportateur

## WALLVOORD

Indirecte

Agent à la commission

Agent à l'achat

Firme de gestion des exportations

Exportateur

Agent exportateur

Piggybacking

Directe

Représentant des ventes à l'étranger

Agent des ventes à l'étranger

Distributeur

Utilisateur final

Compagnie d'achat gouvernementale

ROOT

Exportation

Indirecte  
Agent/distributeur direct  
Branche/succursale directe

Accord de licence

Licensing  
Franchising  
Entente technique  
Contrat de services  
Contrat de gestion  
Contrat de construction clé en main  
Contrat manufacturier  
Entente de co-production

Investissement

Mise sur pieds seule  
Acquisition seule  
Co-propriété: mise sur pied / acquisition

Nous constatons que les éléments dans chacun des groupes diffèrent mais, que la majorité de ceux-ci se retrouvent, avec quelques variances, dans la liste des voies d'accès de tous ces auteurs. Cet état de fait nous permettra de faire ressortir aisément un nombre raisonnable de voies d'accès pour soumettre à notre échantillon.

Nous croyons que ce qu'il faut retenir de cette partie est qu'il y a plusieurs moyens pour une PME de s'internationaliser et qu'il y a des avantages et des désavantages relatifs à chacun d'eux. De même l'utilisation de regroupement s'avérera sans doute fort utile lorsque ce travail en sera à l'étape de la détermination des variables.

Pour notre recherche nous avons opté pour le regroupement qu'utilise Patrice Boissy. Nous aurons donc trois grandes classes de voies d'accès soit l'exportation à part entière, l'exportation sous-traitée et l'exportation concertée. Ces trois classes se subdivisent en 13 voies d'accès possédant entre elles une hiérarchie marketing. A ces 13 voies nous avons ajouté 3 voies (courtier, consortium, contrat manufacturier) qui nous semblaient importantes et que nous considérons comme étant absentes du modèle de Boissy. Avec une possibilité de 16 voies d'accès, nous considérons présenter la grande majorité des options qui se présentent à une PME voulant prendre une expansion internationale. Si jamais une PME utilisait une voie autre que celles présentées, nous permettrons, dans notre questionnaire, d'inscrire cette voie à la question concernant ce domaine.

### 3.4 LES CRITÈRES DE SÉLECTION D'UNE VOIE D'ACCÈS

Jusqu'ici, nous avons fait ressortir toutes les possibilités, les alternatives qui se présentent à l'entreprise ayant opté de s'implanter sur les marchés extérieurs. Celle-ci doit pourtant faire des choix. Elle doit prendre une décision qui peut ou bien la propulser vers des sommets ou encore l'entraîner vers une expérience difficile qui peut lui faire regretter à jamais sa tentative d'internationalisation.

Devant l'importance de cette décision, il est primordial d'essayer de baser notre choix sur une réflexion approfondie. Cette réflexion, en plus de regarder le pour et le contre des différents moyens d'entrée sur les marchés, doit mettre en évidence des critères qui guideront le choix final.

C'est à ces critères que sera consacrée cette partie de notre travail. Nous procéderons encore par auteurs afin de bien faire ressortir ce qu'ils ont écrit sur ce sujet.

#### A. FITZPATRICK ET ZIMMERMAN (26)

Ils regroupent en 4 sections les critères qu'il faut considérer lors de la sélection d'une stratégie d'entrée sur le marché international: **le contrôle qu'exige l'opération, le profit projeté, le risque et finalement les objectifs non financiers de la firme.**

##### *A.1 Le contrôle*

Le contrôle peut mettre l'emphase sur plusieurs aspects:

- Personnel
- Prix
- Stratégie de marketing
- Techniques de ventes
- Livraison
- Installation
- Service après vente
- Pièces de rechange
- Informations confidentielles
- Brevet et marque de commerce

Une firme doit décider du niveau de contrôle qu'elle requiert à chacune des étapes de ses fonctions marketing. Sachant qu'elles sont les facteurs qui lui ont permis d'atteindre son niveau de succès sur le marché domestique, une firme peut facilement identifier les facteurs qui exigeront plus de contrôle sur les autres marchés.

### **A.2 Le Profit**

En analysant la contribution au profit d'un projet il faut regarder:

- L'investissement initial
- Le délai de recouvrement exigé
- Le potentiel présent et futur du marché
- La part de marché désirée
- L'estimation du volume
- Le coût du produit incluant la main-d'oeuvre, la matière première et les frais de vente et d'administration
- Le coût du capital
- Les taxes

Avec l'analyse de tous ces facteurs la firme aura des données réalistes sur lesquelles elle pourra évaluer ses projets. Pour les projets à long terme une analyse de la marge brute permettra d'évaluer la valeur présente du projet.

26, p. 23

### **A. 3 Le Risque**

L'analyse du risque comprend:

- Les changements politiques
- Les conditions de travail
- Le contrôle des prix
- Les lois corporatives
- Le contenu local exigé
- La taxation
- Les restrictions sur le rapatriement d'argent
- Les fluctuations du taux de change
- Les restrictions à l'importation
- Les exigences à l'exportation
- La nature réversible de la décision

26, p. 23

### **A. 4 Les objectifs non financiers**

Les auteurs regroupent sous ce critère:

- le feedback obtenu
- la qualité et la disponibilité des ressources humaines
- les objectifs corporatifs

26, p. 24

## B . DE LEERSNYDER (16)

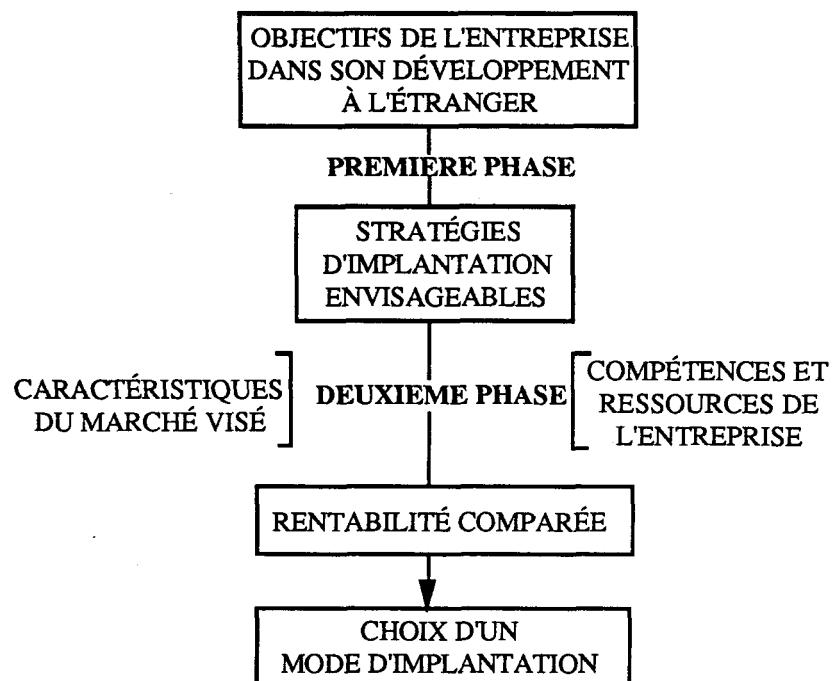
Jean-Marc De Leersnyder suggère de travailler en 2 étapes successives si on veut donner une certaine rationalité à son choix d'implantation à l'étranger.

Premièrement, le choix d'une stratégie d'implantation en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise dans son développement international, deuxièmement le choix d'un mode d'implantation précis en fonction des caractéristiques du marché visé et des compétences et ressources disponibles dans l'entreprise.

16, p. 108

Le tableau 7 illustre le processus proposé par l'auteur.

**Tableau 7: Processus de choix d'un mode d'implantation**



16, p. 109

Dans les objectifs de l'entreprise, il inclut: les objectifs commerciaux comme de se rapprocher de son marché, de minimiser les risques (taux de change), quotas, de contourner les obstacles douaniers et administratifs et finalement réduire les coûts de production.

Ensuite, l'entreprise passe à la deuxième étape qui consiste en une étude de l'environnement étranger qui tracera un portrait de la demande réelle, de la taille du marché et de son évolution, ainsi qu'une description des conditions de mise en place d'une éventuelle implantation. À partir de cette étape, l'entreprise doit faire un auto-diagnostic de ses ressources disponibles au niveau financier, gestion, production et main-d'œuvre.

En juxtaposant ses recherches, l'entreprise doit maintenant vérifier la rentabilité des possibilités de distribution, et ensuite arrive le moment du choix définitif du moyen d'implantation.

### C. CATEORA (10)

Philip R. Cateora considère que la sélection d'un moyen de distribution sur le marché international doit se faire selon les six (6) éléments suivants:

#### *C.1 Coût*

Il existe deux sortes de coût: le coût du capital ou d'investissement pour développer le canal de distribution et le coût pour le maintenir. Ce dernier se manifeste sous la forme des coûts directs pour le maintien de la force de vente ou d'une marge, d'une commission à des intermédiaires. Les coûts de mise en marché peuvent être considérés comme étant la différence entre le prix de la manufacture et le prix de vente aux consommateurs. Le prix de l'intermédiaire comprend le transport, l'entreposage, le crédit, la publicité locale, les frais de représentation, etc.

### **C.2 Capital requis**

Les ramifications financières de la distribution sont souvent négligées. Les deux éléments critiques sont le besoin de capital et la structure de la marge brute d'autofinancement associés à l'utilisation d'un certain type d'intermédiaire. Un investissement maximal est habituellement requis lorsqu'un compagnie établit son propre canal, sa propre force de vente. Utiliser un distributeur ou un détaillant peut diminuer le besoin d'investissement en argent, mais le manufacturier doit souvent fournir un inventaire de départ sur consignation, prêts ou autres arrangements. Un agent peut ne nécessiter aucun investissement mais il est parfois tributaire de la compagnie durant la période d'introduction. Les agents n'amènent aucune entrée d'argent tant que les produits ne sont pas vendus. Les distributeurs et détaillants peuvent procurer des entrées d'argent immédiates lorsqu'ils achètent le produit, et ce, bien avant que celui-ci n'atteigne le consommateur final. À moins que la compagnie soit en pleine expansion, le besoin de capital et la marge brute ne sont pas des facteurs cruciaux dans le choix d'un canal de distribution.

10, p. 634

### **C.3 Contrôle**

Des compagnies s'engagent à fond dans la distribution de leurs produits pour mieux contrôler leur destinée marketing. Il est généralement accepté que l'utilisation de la force de vente de la compagnie permet un contrôle maximum même si cela implique des coûts supplémentaires. Chaque type de voie d'accès, en fait chaque intermédiaire, possède un niveau différent de susceptibilité au contrôle. Plus un canal s'allonge, la possibilité de contrôler le prix, le volume et la promotion diminuent.

10, p. 634

### **C.4 Couverture**

Le troisième but majeur est la couverture totale du marché. C'est à dire (1) obtenir le volume de vente maximum sur chaque marché, (2) consolider une bonne part de marché, (3) atteindre une pénétration de marché satisfaisante. Une couverture adéquate peut demander des ajustements au système de distribution d'un pays à un autre.

La couverture veut aussi dire que toute la ligne des produits que le manufacturier désire vendre dans un marché doit faire l'objet d'une représentation

10, p. 634

#### *C.5 Caractéristiques*

Les caractéristiques du canal de distribution choisies doivent correspondre à celles de la compagnie et du marché visé. Des attributs du produit comme la périssabilité, la complexité, le besoin de service et la valeur du produit sont souvent les premiers considérés. De plus les caractéristiques du produit doivent s'amalgamer à celles des intermédiaires: quelque fois ce jumelage étant impossible il faut abandonner un marché plutôt que de compromettre les standards de la compagnie.

Les responsables d'un canal de distribution se doivent de prendre conscience que le marché et l'entreprise change, donc le canal de distribution peut changer lui aussi.

10, p. 634

#### *C.6 Continuité*

Les canaux de distribution posent souvent des problèmes de longévité. Plusieurs intermédiaires sont de petites entreprises. Lorsqu'un individu se retire, la compagnie peut se retrouver sans réseau de distribution dans un secteur. Les grossistes et les détaillants ne sont pas reconnus pour leur fidélité. Les intermédiaires s'occupent des lignes de produits lorsque tout va bien, mais se désistent rapidement par temps plus dur. Les distributeurs et les vendeurs sont probablement les plus fidèles intermédiaires, mais même avec eux, le manufacturier doit tenter de construire une loyauté à sa marque pour éviter un trop grand roulement.

Pour qu'un canal performe bien longtemps, il doit y avoir de la continuité. C'est pour cette raison que plusieurs compagnies optent pour un canal de distribution sous leur complet contrôle.

10, p. 635

Pour Cateora, il est essentiel que les gestionnaires harmonisent, coordonnent ces six éléments si ils désirent vraiment construire une stratégie efficace de distribution internationale. En plus, ils doivent aussi tenir compte de la stratégie globale de marketing de l'entreprise.

Cateora affirme que la construction d'un canal de distribution international est la tâche la plus difficile à laquelle doivent faire face les gens de marketing international.

#### D. BOISSY (8) ET SALLENAVE (58)



Les deux auteurs s'entendent pour dire qu'il y a trois grands groupes de critères de sélection des canaux de distribution:

- les facteurs relatifs au marché;
- les facteurs relatifs au produit;
- les facteurs relatifs à l'entreprise.

Boissy fait la nomenclature suivante des valeurs que peuvent prendre ces critères.

##### D.1 Le marché

Ouvert ?  
Fermé ou très protégé  
Commercialement structuré  
Structures commerciales élémentaires  
Régime étatique  
Régime à économie de marché

##### D.2 Le produit

Avec marque  
Sans marque ou marque peu défendue  
Contraintes de maintenance  
Forte valeur ajoutée  
Faible valeur ajoutée  
Sous-ensemble ou semi-fini  
Manufacturé ou fini  
Aisément exportable  
Difficilement exportable

### D. 3 L'entreprise

A bonnes performances  
 A performances moyennes  
 Orientée vers l'exportation  
 Sans ouverture internationale  
 Disposant d'hommes qualifiés  
 Ne disposant pas d'hommes qualifiés  
 Ayant des capacités de production disponibles  
 Sans capacité de production disponible

8, p. 59

Il est à noter que Boissy a hiérarchisé ses critères. Ainsi pour lui, les critères relatifs au marché ont priorité sur ceux du produit et ceux-ci ont priorité sur les critères se rapportant à l'entreprise.

### E. LEVASSEUR (41)

Pierre Levasseur parle de quatre facteurs dont devraient tenir compte les administrateurs lorsqu'ils ont à prendre une décision quant au choix d'une méthode d'exportation:

- le marché visé et ses barrières tarifaires;
- les caractéristiques du produit, de son transport et de sa distribution;
- la taille et les capacités de la firme;
- le degré de risque que l'on est prêt à assumer.

En cela il rejoint les critères de Boissy et de Sallenave, sauf qu'il isole le facteur de l'attitude face au risque, ce que ne font pas les deux autres.

### F. TERPSTRA (63)

Vern Terpstra divise ses critères de décision en 2 groupes. Ceux qui se rapportent à la firme et à l'industrie et ceux qui se rapportent à chaque méthode d'entrée en particulier.

### **F. 1 Les facteurs relatifs à la firme et à l'industrie**

Il place ici:

- les buts de la compagnie en ce qui concerne le volume de vente désiré, la couverture de marché visé, etc.;
- la taille de l'entreprise;
- la ligne et la gamme de produits de l'entreprise;
- la compétition dans les marchés visés.

### **F.2 Les facteurs relatifs aux méthodes d'entrée**

#### **EXPORTATION:**

On y retrouve:

- le nombre de marchés visés;
- la pénétration des marchés visés;
- le feedback désiré;
- la possibilité de prendre de l'expérience;
- le contrôle désiré;
- les coûts;
- les possibilités de profit;
- l'investissement nécessaire;
- les besoins administratifs;
- les besoins en personnel;
- la flexibilité;
- le risque commercial et politique.

Ici aussi on observe de très fortes similitudes avec les critères de Boissy.

### **G. ROOT (57)**



Cet auteur fait la distinction entre deux groupes de facteurs pouvant influencer le choix d'une entreprise tant qu'à sa façon de s'implanter sur les marchés étrangers.

### ***G.1 Facteurs externes***

Premièrement, il y a les facteurs externes, où il situe:

- les facteurs de marché du pays de destination.

On y considère la dimension présente et potentielle du marché, sa structure concurrentielle et la disponibilité et la qualité de l'infrastructure marketing locale;

- les facteurs de production du pays de destination

Ce sont les facteurs relatifs à la qualité, la quantité, le coût de la matière première, de la main-d'œuvre, de l'énergie, etc., des autres éléments servant à la production, aussi bien qu'à la qualité et le coût des infrastructures économiques (transport, communication, etc.);

- les facteurs environnementaux du pays de destination

La situation politique, économique et le caractère socio-culturel du pays se retrouvent dans ce groupe.

- les facteurs du pays

Le marché, la production et l'environnement du pays d'origine influencent aussi le choix.

### ***G. 2 Facteurs internes***

On y retrouve:

- les facteurs relatifs au produit

le produit est-il très différent de ceux des concurrents, exige-t-il un service avant et après vente, est-il un service en soi, est-il technologiquement très avancé, demande-t-il beaucoup d'adaptation? Toutes les réponses à ces questions favorisent l'un ou l'autre des modes d'entrée.

— les facteurs relatifs aux ressources et à l'implication de l'entreprise

Plus abondantes sont les ressources d'une compagnie en management, en capital, en technologie, en capacité de production, en marketing, plus nombreuses sont ses options de voies d'accès. Au contraire une entreprise avec des moyens limités est contrainte à utiliser des modes d'entrée qui n'exigent que peu de ressources. De ceci découle la théorie qui veut que la taille de l'entreprise est fréquemment un facteur critique lors du choix d'une voix d'accès.

Même si les ressources sont des facteurs influents, elles ne sont pas suffisantes pour expliquer le choix d'un mode d'entrée. Les ressources doivent être jumelées avec le désir d'implication dans le développement international. Un haut niveau d'implication signifie que les dirigeants choisiront une voie d'accès pour un marché parmi une plus grande gamme d'alternatives. De là une compagnie ayant une plus grande implication, sans égard à la taille, est plus susceptible de choisir une voie d'accès juste.

Le degré d'implication d'une entreprise dans le commerce international est révélé par le rôle accordé au marché étranger dans la stratégie corporative, le statut de l'organisation internationale et l'attitude des dirigeants. Pour la majorité des compagnies, l'implication internationale a crû avec l'expérience internationale sur une longue période de temps. Le succès sur ce marché a encouragé une plus grande implication qui, à son tour, a amené plus de succès. D'un autre côté, un échec au départ peut limiter et même faire régresser l'implication internationale.

57, p. 16

Ces facteurs d'influence sont très près de ceux énumérés par Boissy dans la première partie de ce chapitre.

## H . CONCLUSION

Cette partie nous a démontré que le choix d'une méthode, d'un canal, d'une stratégie de pénétration d'un marché extérieur doit se faire en tenant compte de plusieurs facteurs de sélection.

En analysant ces différents critères on peut en faire ressortir trois grands groupes. On rejoint ici l'approche de Boissy et Sallenave, en parlant des facteurs relatifs au marché, ceux relatifs au produit et ceux relatifs à l'entreprise. Les variantes, entre les auteurs, se retrouvent donc au niveau des facteurs qu'ils regroupent dans chacun de ces groupes. Les différences sont cependant très limitées et ne nous empêcheront pas de pouvoir créer un genre de consensus tant qu'aux critères de sélection, dans le but d'une utilisation future d'un modèle de sélection.

Dans la liste suivante, nous avons regroupé ces critères selon la présentation qu'en faisaient les différents auteurs:

#### FITZPATRICK

Contrôle  
Profit  
Risque  
Objectifs non-financier

#### DE LEERSNYDER

Objectif de l'entreprise  
Caractéristiques du marché  
Caractéristique de l'entreprise  
Rentabilité

#### CATEORA

Coût  
Capital requis  
Contrôle  
Couverture  
Caractéristiques  
Continuité

#### BOISSY ET SALLENAVE

Marché  
Produit  
Entreprise

## LEVASSEUR

Marché  
 Produit  
 Entreprise  
 Risque

## TERPSTRA

Firme  
 Industrie  
 Méthode d'entrée

## ROOT

Externes	Marché Production Environnement Pays d'origine
Internes	Produits Ressources de l'entreprise.

Notre choix des critères de Boissy concorde avec notre option d'analyser les voies d'accès à partir des alternatives de l'auteur.

### 3.5 DES MODÈLES DE SELECTION

En partant des moyens de pénétrer le marché international et des critères de sélection que peuvent utiliser les entreprises, certains auteurs ont élaboré des méthodes, des modèles pour permettre à des dirigeants d'entreprise d'effectuer le meilleur choix possible lorsque vient le temps de s'attaquer aux marchés extérieurs.

Ces modèles ont tous en commun, qu'ils demandent à celui qui l'utilise, de donner une valeur subjective à chacun des critères.

Root justifie bien cette utilisation en écrivant que le processus de sélection d'une voie d'accès ne peut être réduit à une simple formule, à une analyse de règles, ou même à un modèle mathématique utilisé par un ordinateur. Le choix d'une voie d'accès par une compagnie, pour un marché et un marché donné, est le résultat de plusieurs facteurs souvent conflictuels.

Nous vous présentons donc quatre de ces modèles. Dans ceux-ci vous remarquerez que les variables indépendantes sont celles relatives aux critères de sélection et que les variables dépendantes font référence aux moyens de pénétrer les marchés extérieurs.

Tous ces modèles ne permettent pas de faire ressortir une stratégie d'implantation automatiquement gagnante. Ils ont plutôt comme but de permettre aux dirigeants d'identifier les quelques-unes dont ils devront privilégier l'analyse. Par le fait même, ils permettent d'éliminer les moyens les moins porteurs d'éléments essentiels au succès sur les marchés internationaux.

#### A. FITZPATRICK ET ZIMMERMAN (26)

Ce modèle a pour but de classer les différentes stratégies d'entrée sur les marchés extérieurs. Il place à l'horizontale les stratégies qu'il nous ont présentées dans les parties précédentes de ce travail, où on retrouve ses trois grands groupes: l'exportation, directe et indirecte, les ententes industrielles et l'investissement. À la verticale, on retrouve ces quatre groupes de critères de sélection auxquels on donne une pondération, un poids. L'utilisation se fait en donnant une note de 1 à 10 à chaque alternative. Puis en mettant en relation l'importance du critère et cette note, on obtient des résultats numériques qui nous permettent de classer les stratégies.

**Tableau 8: Le modèle de Fitzpatrick et Zimmerman**

Marché: \_\_\_\_\_ Produit: \_\_\_\_\_

Critère	Exportation indirecte					Exportation directe					Branche ou Joint Venture		Contrat	
	Pondérat.	Agent	Marchand	Licensing	Franchising	Agent	Marchand	Succurs.	Minoritaire	Majorit.	Fusion	Manuf.		
Contrôle														
Risque														
Contribution aux Profits														
Investissement initial														
Délais de retour														
Autres considérations														
Feedback du marché														
ressources hum.														
Autres														
Total														

Ratio: 1 = moins favorable  
10 = le plus favorable

Source: Radley Resources, Inc.

26, p. 25

## B. ROOT (57)

Root est le seul à placer à la verticale les stratégies d'entrée et à l'horizontale les critères. Cependant, cette disposition ne change pas le fait que les variables indépendantes sont celles relatives aux critères de sélection.

Le mode d'emploi de ce tableau se résume comme suit:

- Remplir toutes les colonnes en donnant une note à chaque stratégie selon chaque critère;
- Comparer les différentes alternatives selon chaque critère;
- Déterminer l'importance de chaque critère l'un par rapport à l'autre;

- Classer les alternatives;
- Analyser plus en profondeur les alternatives qui ont obtenu les meilleures notes.

**Tableau 9: Matrice de comparaison pour les modes d'entrée sur les marchés étrangers de Root**

Modes	Critère	Investissement	Ventes	Coûts	Contribution au profit	Part du marché	Réversibilité	Contrôle	Risque	Autres
Exportation indirecte										
Agent distr. exportateur										
Succursale exportatrice										
Licensing										
Franchising										
Autres ententes contractuelles										
Investissement nouvel établis.										
Acquisition										
Joint venture										
Mixte										

57, p. 182

### C. TERPSTRA (63)

Vern Terpstra utilise un modèle de sélection semblable à ceux déjà présentés. Il s'agit, ici aussi, de donner une note à chaque alternative par rapport aux différents critères. Ce sont les notes finales qui indiquent aux dirigeants quelles stratégies ils doivent analyser de plus près.

Cette approche répond, d'après lui, à deux questions:

(1) Comment une firme peut opérer dans une stratégie de pénétration particulière?

(2) Quelles sont les coûts et bénéfices des différentes voies d'accès?"

63, p. 323.

**Tableau 10: Matrice comparative des alternatives d'entrée sur les marchés étrangers d'après Terpstra**

Critère d'évaluation	Exportation indirecte	Exportation directe	Marchés subsidiaires	Succursale d'assemblage locale	Licensing	Joint Venture	Propriété unique
1. Nombre de marchés							
2. Pénétration du marché							
3. Feedback du marché							
4. Apprentissage du marché international							
5. Contrôle							
6. Coûts de marketing							
7. Profits							
8. Investissements							
9. Administration							
10. Problèmes étrangers							
11. Flexibilité							
12. Risques							

63, p. 324

## D. BOISSY (8)

Tableau 11: Modèle de Boissy

CRITERES	SOLUTIONS ENVISAGEES				Agent à la commission 5	Comm. exp. à la vente 6	Piggy-back 7	Groupement Joint-venture 8	Importateur 9	Distributeur 10	Sociétés de commerce 11	Commission, à l'achat 12	Licencié 13	Ventes comme sous-traitant d'exportateur 14
	Filiale de production 1	Filiale de vente 2	Représentant salarié 3	Franchise 4										
<b>A - LE MARCHÉ</b>														
A1 - Ouvert	+	++	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	A1
A2 - Fermé ou ultra-protégé	++	■	-	■	+	+	+	+	+	+	+	+	++	A2
A3 - Commercialement bien structuré	++	++	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	A3
A4 - A structures comm. élémentaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A4
A5 - A régime étatique	-	-	+	■	■	-	-	-	-	-	-	-	-	A5
A6 - A régime libéral	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	A6
A7 - Potentiellement important	++	++	+	+	++	-	-	-	-	-	-	-	-	A7
A8 - Potentiellement limité	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	A8
<b>B - LE PRODUIT</b>														
B1 - Avec marque	+	++	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	B1
B2 - Sans marque	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B2
B3 - A maintenance et stockage	++	++	■	■	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B3
B4 - A haute valeur ajoutée	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	B4
B5 - A faible valeur ajoutée	+	■	■	■	■	-	-	-	-	-	-	-	-	B5
B6 - Sous-ensembl. ou demi-fin	+	+	+	+	■	-	-	-	-	-	-	-	-	B6
B7 - Produit fini	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	B7
B8 - Rapport valeur/poids fort	+	++	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	B8
B9 - Rapport valeur/poids faible	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B9
<b>C - L'ENTREPRISE</b>														
C1 - Hautes performances	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	C1
C2 - Performances moyennes	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C2
C3 - Orientée vers l'export	++	++	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	C3
C4 - Sans ouverture internationale	■	■	-	-	■	-	-	-	-	-	-	-	-	C4
C5 - Dispose d'hommes qualifiés	++	++	++	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	C5
C6 - Sans hommes qualifiés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C6
C7 - Avec cap. de prod. disp. imméd.	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	C7
C8 - Sans cap. de prod. disp. imméd.	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C8

++ solutions très favorables  
 + solutions favorables  
 II solutions sans  
 - solutions plutôt à déconseiller  
 ■ solutions à éliminer

Dans son modèle pour choisir des voies d'accès pour les marchés étrangers, Boissy n'utilise pas de valeurs numériques, pour établir un rapport entre les critères et les stratégies d'entrée. Il opte pour l'utilisation des signes ++, +, =, - . Comme critère, il utilise les variables de marché, de produit et d'entreprise auxquelles il donne une série de valeurs possibles. En abscisse, il liste treize voies d'accès, celles-ci correspondent à l'une ou l'autre des trois catégories suivantes: l'exportation à part entière, l'exportation sous-traitée et l'exportation concertée. Notons que pour Boissy la disposition de 1 à 13 est faite de façon hiérarchique.

Dans ce modèle, c'est encore les critères qui sont les variables indépendantes et les voies d'accès qui sont les variables dépendantes.

Pour utiliser ce modèle, les managers doivent à partir de ce qu'ils connaissent des critères, coter l'effet, positif ou négatif, qu'aura cette situation sur chaque stratégie.

À la fin de l'opération, ils peuvent faire un genre de dépouillement en procédant de la façon suivante:

1. Éliminer les solutions comportant un carré noir;
2. Garder sous bénéfice d'inventaire les solutions comportant un signe négatif (un signe "(-)" dans le bas du tableau est moins grave que s'il est situé dans le haut).
3. Retenir:
  - a) les solutions comportant le plus grand nombre d'avis favorable (signes positifs simples);
  - b) les solutions comportant le plus grand nombre d'avis très favorables, double signe positif.

4. Classer les solutions en tenant compte:
  - a) du nombre total d'avis positifs;
  - b) de la densité de doubles signes positifs selon qu'ils se situent en haut ou en bas du tableau;
  - c) de la densité de signes négatifs selon la même méthode.
5. Retenir les trois ou quatre solutions préférentielles pour examen plus approfondi, en pondérant, selon la situation de la colonne concernée.
6. Confronter les diverses solutions finales avec la volonté profonde des dirigeants de l'entreprise et la stratégie de cette dernière.
7. Choisir la formule définitive et déterminer des solutions à venir dans le cadre de la politique générale.

p. 67

## Conclusion

Tous ces modèles peuvent aider les dirigeants d'entreprise à sélectionner le meilleur moyen possible d'entrer sur un marché extérieur. Mais aucun ne peut le faire par lui-même. C'est-à-dire qu'ils sont utiles en autant que la personne qui les utilise s'en serve comme d'une étape faisant partie de tout un processus de sélection. Ainsi, avant d'en arriver à remplir les cases d'un de ces modèles, les dirigeants doivent avoir fait une foule de démarches. Et après avoir complété un modèle, ils doivent s'attarder à faire une analyse poussée des solutions qui ressortent, et vérifier leur compatibilité avec les objectifs et la philosophie de l'entreprise.

A partir de ces modèles, des voies d'accès et des critères de sélection nous pouvons élaborer une recherche qui aura pour objectif de mettre en évidence la relation entre les critères de sélection et le choix effectif d'entreprises oeuvrant déjà sur le marché international.

## **CHAPITRE IV**

### **LA FORMULATION DES HYPOTHÈSES**

Cette revue de la littérature nous amène à formuler des hypothèses qui, elles, déboucheront sur une recherche sur le terrain. Celle-ci nous permettra de vérifier si les relations, entre variables, que nous avons énoncées, existent ou non.

Premièrement, il est important de bien délimiter le problème qui est à la base de cette démarche. Comme nous l'avons déjà énoncé, nous entrons dans l'ère du marché global, ce qui implique pour beaucoup d'entreprises la nécessité d'élargir leur marché en entrant sur les marchés extérieurs. Une partie de cette stratégie d'internationalisation comporte le choix d'un moyen d'accès sur les marchés étrangers. C'est à ce problème de sélection que s'attaquera notre recherche.

Notre revue de littérature nous a présenté les diverses voies d'accès qui s'offrent à l'entreprise, et les critères de sélection qui peuvent influencer ce choix. Nous avons par la suite élaboré sur des modèles de sélection qui avaient pour but d'aider le gestionnaire lors du moment de faire son choix.

Nous pouvons écrire notre problème de la façon suivante: "Est-ce que les variables relatives au marché, à l'entreprise et au produit influencent les dirigeants lorsqu'ils établissent leur stratégie de pénétration des marchés étrangers?"

A partir de ce problème nous avons construit trois groupes d'hypothèses théoriques de recherche.

Le premier groupe concerne les relations pouvant exister entre chacun des critères de sélection proposés et la voie d'accès de l'entreprise. Ces hypothèses seront de type corrélationnel.

Le deuxième groupe s'intéresse aux relations de type causal qui peuvent exister entre chacun des critères de sélection et la voie d'accès de l'entreprise.

Enfin le troisième groupe d'hypothèses concerne la relation causale pouvant exister entre l'ensemble des trois critères de sélection et le choix d'une voie d'accès.

### **1. Premier groupe d'hypothèses théoriques**

#### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #1**

Il existe une relation significative entre le marché et le choix d'une voie d'accès au marché américain.

#### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #2**

Il existe une relation significative entre le produit et le choix d'une voie d'accès au marché américain.

#### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #3**

Il existe une relation significative entre l'entreprise et le choix d'une voie d'accès au marché américain.

## **2. Deuxième groupe d'hypothèses théoriques**

### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #4**

Le choix d'une voie d'accès au marché américain est fonction du marché.

### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #5**

Le choix d'une voie d'accès au marché américain est fonction du produit.

### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #6**

Le choix d'une voie d'accès au marché américain est fonction de l'entreprise.

## **3. Troisième groupe d'hypothèses théoriques**

### **HYPOTHÈSE THÉORIQUE #7**

Le choix d'une voie d'accès au marché américain est fonction du marché, du produit et de l'entreprise

La vérification de ces hypothèses nous permettra d'identifier si les critères théoriques sont réellement utilisés par les entreprises lors de la sélection de leur voie d'accès.

Nous limiterons notre recherche en travaillant sur les PME du secteur manufacturier de la région 03 (Chaudière-Appalaches) exportant déjà vers les États-Unis.

### **4.1 LES VARIABLES DE LA RECHERCHE**

Notre enquête sera bâtie à partir du modèle de Patrice Boissy où les variables indépendantes seront le marché, l'entreprise et le produit et où les variables relatives à l'exportation à partie entière, l'exportation sous-traitée et l'exportation concertée seront les variables dépendantes.

Nous vous présentons dans le tableau suivant les valeurs que peuvent prendre ces variables.

**Tableau 12: Les variables indépendantes et dépendantes****VARIABLES INDÉPENDANTES**

- Le Marché:** ouvert ou fermé  
structuré ou non  
potentiel important ou non
- Le Produit:** Avec marque ou non  
entreposable ou non  
beaucoup d'entretien ou non  
forte valeur ajoutée ou non  
fini ou semi fini  
aisément exportable ou non
- L'Entreprise:** bonne performance ou non  
orientée vers l'exportation ou non  
main-d'oeuvre qualifiée ou non  
capacité de production ou non.

**VARIABLES DÉPENDANTES**

- Exportation à part entière:** filiale de production  
filiale de vente  
représentant salarié  
franchise  
agent à la commission  
commissionnaire exportateur à la vente
- Exportation concertée:** piggy back  
joint venture (co-propriété)  
groupement par accord de commercialisation  
(consortium)
- Exportation sous-traitée:** importateur distributeur  
société de commerce  
courtier  
commissionnaire à l'achat  
concession de licence  
contrat manufacturier  
vente comme sous-traitant d'exportateurs.

Nous avons utilisé ce modèle, car pour nous, il est le plus simple d'utilisation et donc le plus adapté à la situation des PME. Cependant nous avons ajouté certaines valeurs à celles qu'énumérait Boissy en nous basant sur les textes de Root , de Fitzpatrick et Zimmerman et de Vern Terpstra. Nous croyons ainsi nous être approché plus près de la réalité des PME à vocation internationale.

Comme notre but sous-jacent à long terme est d'aider les PME qui auront un jour à faire un choix de voies d'accès aux marchés étrangers, il est primordial pour nous que nos résultats restent accessibles et utilisables pour les dirigeants de PME.

Nous utiliserons donc les PME de la région 03 qui oeuvrent déjà sur le marché américain pour vérifier si ces relations entre les variables se vérifient. Si tel est le cas, nous pourrons ensuite aider les PME qui n'exportent pas et qui en sont au point de faire un choix tant qu'à leur moyen d'être présentes sur les marchés étrangers. De plus on pourrait utiliser ce modèle pour vérifier si une entreprise utilise la bonne stratégie de pénétration à un moment donné dans le temps.

## **CHAPITRE V**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **5.1 LA DÉFINITION ET LA CLARIFICATION DES DONNÉES**

En se basant sur les différents éléments composant notre hypothèse de recherche, il est possible de bien faire ressortir les principales données que devra recueillir notre enquête. Premièrement nous aurons besoin de connaître la ou les voies d'accès qu'utilisent présentement les entreprises interrogées. Puis nous emmagasinerons des informations tant qu'aux produits qu'elles exportent, aux conditions de leur marché et de la situation interne de ces entreprises. Ces renseignements nous permettront d'établir les valeurs de nos variables dépendantes et indépendantes.

Avec la passation de ce questionnaire nous en profiterons pour accumuler des données supplémentaires sur l'état du marché de l'exportation dans la région 03. Ainsi des questions porteront sur l'expérience des entreprises sur le marché américain et sur les autres marchés internationaux, la progression de leurs ventes, leur satisfaction face à leur voie d'accès et leur intention de changer cette méthode. Toutes ces informations nous permettront de mieux cerner le portrait international de chaque entreprise et de vérifier si des liens existent entre certaines de ces variables.

## 5.2 LA MÉTHODE, LE TERRAIN, L'INSTRUMENT

Notre recherche se fera à travers le cadre de la méthode statistique. C'est-à-dire que nous cumulerons des informations sur les différents aspects des entreprises, pour ensuite les coder et les traiter mathématiquement. Les informations recueillies ont pour but premier de nous permettre d'établir s'il existe un lien entre nos variables indépendantes et dépendantes. Ceci se fera à l'aide du progiciel Statview où nous traiterons nos données en effectuant des analyses statistiques descriptives puis comparatives. Ce processus d'analyse comparative se fera premièrement par une analyse de corrélation entre chaque variable indépendante par rapport aux variables dépendantes se rapportant aux voies d'accès choisies, puis nous procéderons de la même manière pour une analyse de régression.

Comme préambule au cœur de notre recherche nous effectuerons une série d'analyses statistiques descriptives sur les différentes variables que nous a permis de recueillir notre questionnaire. Des calculs de localisation, comme la fréquence et le mode, nous feront connaître certaines caractéristiques particulières de nos répondants tant au point de vue du secteur d'activité, du nombre d'années d'opération, de leur expérience sur le marché international etc.

Grâce à nos résultats de recherche, nous serons en mesure de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses relativement aux liens qui existent entre nos variables de marché, de produit et d'entreprise vis-à-vis la sélection d'une voie d'accès au marché américain pour une PME de la région 03.

Notre population de recherche se compose des PME manufacturières de la région 03 faisant déjà affaires avec les Etats-Unis. La liste de ces entreprises nous a été fournie par le CRIQ via le commissaire industriel de la Nouvelle-Beauce. Cette liste comportait plus de 210 entreprises exportatrices pour la région 03. Cependant nous avons ramené ce nombre à 200 afin de respecter notre définition d'une PME manufacturière, la liste du CRIQ comprenant des entreprises de plus de 200 employés.

À partir de cette liste nous avons opéré une sélection de type probabilistique d'un échantillon de 100 entreprises. Notre échantillon sera donc composé de 50% des entreprises de notre population mère, ce qui améliore nos chances d'avoir un échantillon représentatif. C'est donc sur ce groupe d'entreprises que nous effectuerons nos mesures et nos analyses qui nous permettront, par la suite, de généraliser nos résultats à l'ensemble premier.

Notre cueillette de données s'effectuera à l'aide d'un sondage postal. Notre questionnaire est composé, en grande partie, de questions cafétéria et de questions fermées (voir annexe 2). Pour permettre une identification précise des répondants nous avons débuté notre questionnaire avec des questions de faits se référant directement à l'entreprise. Nous avons limité le nombre de questions à 31 et nous avons présenté toutes les questions sur un document de 5 pages. Ce questionnaire nécessitera, pour être complété, que le répondant y consacre au maximum 30 minutes. Cependant au prétest les interviewés y ont répondu en une quinzaine de minutes.

### 5.3 LA COLLECTE DES DONNÉES, LE PRE-TEST ET LA PASSATION

Pour nous assurer du bon fonctionnement de notre méthode de collecte des données nous avons effectué un pré-test, afin d'être sûrs de la bonne compréhension des questions, avec un groupe prédéterminé de gens. Celui-ci comprenait un professeur de l'UQAC, trois commissaires industriels, un responsable d'incubateur d'entreprises et deux cadres d'entreprises faisant partie de notre échantillon. Tous ces gens reçurent notre questionnaire et le remplirent de façon individuelle. Par la suite nous avons rencontré personnellement un à un chaque répondant afin de discuter avec eux de toutes les interrogations qu'avaient soulevées dans leur esprit ledit questionnaire. Nous avons par la suite testé leurs réponses afin d'en vérifier l'applicabilité dans notre processus de recherche. Suite aux suggestions et à l'analyse des réponses obtenues nous avons modifié certaines questions et avons revu la présentation finale du questionnaire. Après ces changements notre questionnaire était prêt pour l'envoi postal.

Pour notre sondage nous avons utilisé la méthode de Don A. Dillman. Avec chaque questionnaire nous avons joint une lettre expliquant le propos de la recherche et la nécessité que chaque entreprise y réponde. Chaque lettre était adressée soit au président, soit au directeur général des entreprises. À l'intérieur de l'envoi, on a inséré une enveloppe de retour pré-adressée et pré-affranchie à l'UQAC. L'envoi a eu lieu le 27 avril 1990, de Chicoutimi.

Une semaine après ce premier envoi, c'est à dire le 4 mai, nous avons fait parvenir à tous les membres de l'échantillon une lettre les remerciant de leur réponse ou leur demandant de répondre le plus rapidement possible.

Trois semaines suivant ce deuxième envoi, le 25 mai, un autre questionnaire fut expédié aux non-répondants. Cet envoi comprenait de nouveau une lettre explicative et une enveloppe de retour.

## **CHAPITRE VI**

### **LE TRAITEMENT DES DONNÉES**

#### **6.1 LA PRÉPARATION DES DONNÉES**

Exactement 76 questionnaires nous ont été retournés par les membres de notre échantillon. De ces 76 retours, 24 ont été reçus après le deuxième envoi de questionnaires. Dès le premier dépouillement des questionnaires, nous en avons retiré 11 parmi lesquels 4 entreprises avaient fermé leurs portes et 7 ne faisaient pas ou plus affaires avec les Etats-Unis. Il nous reste donc 65 entreprises pour les fins de notre étude.

Une fois ces 65 questionnaires regroupés notre première opération fut de les numérotter de 1 à 65. Puis nous avons regroupé en sept classes les secteurs d'activités des entreprises. Ces classes sont:

- 01 - bois (sciage)
- 02 - métaux
- 03 - pétrochimie, plastique, fibre de verre
- 04 - produits d'alimentation
- 05 - textile
- 06 - meuble, porte, fenêtre, sculpture
- 07 - transformation du bois (papier, carton, panneaux).

Par la suite nous avons procédé au codage de toutes les réponses pour tous les questionnaires reçus. Pour faciliter le traitement par ordinateur des réponses, nous avons donné un code numérique à toutes les réponses et une abréviation à toutes les questions. Voici le codage utilisé:

QUESTION	DÉFINITION	ABRÉV.	CODE DE RÉPONSE	
3	Secteur d'activité	SECT	01 à 07 (voir plus haut)	
5	Nombre d'années d'existence de l'entreprise	EXIST	01 à 05 ans	1
			05 à 10 ans	2
			10 à 15 ans	3
			15 à 20 ans	4
			20 et plus	5
6	La fréquence de vos affaires aux USA	FRÉQ	Occasionnelle	1
			Régulière	2
7	Nombre d'années sur ce marché	AFF	01 à 05 ans	1
			05 à 10 ans	2
			10 à 15 ans	3
			15 à 20 ans	4
			20 et plus	5
8	Pourcentage de vos ventes sur ce marché	%VT	0 à 10%	1
			10 à 25%	2
			25 à 50%	3
			50 à 75%	4
			75 à 100%	5
9	Cette part de vos ventes est-elle croissante?	CROIS	Oui	1
			Non	2
10	Le pourcentage de ces ventes sur vos ventes extérieures totales	%VET	0 à 30%	1
			30 à 50%	2
			50 à 75%	3
			75 à 90%	4
			90 à 100%	5

12	VOIE	Filiale de production Filiale de vente Représentant salarié Franchise Agent à la commission Commissionnaire exportateur à la vente Piggy-back Contrat manufacturier Consortium Joint-venture Importateur distributeur Sociétés de commerce Courtier Commissionnaire à l'achat Accord de licence Ventes comme sous- traitant d'exportateur	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
13	CRITÈRE	Marché Produit Entreprise Marché et produit Marché et entreprise Produit et entreprise Les trois	1 2 3 4 5 6 7
14	Toujours utilisé cette voie	MDUS	Oui Non
15	Satisfaction face à votre méthode	SATIS	Très élevée Elevée Moyenne Faible Très faible
16	Pensez-vous à d'autres voies	PRES	Oui Non
17	Oeuvrez-vous sur d'autres marchés	MEXT	Oui Non
18	Même structure	STRUC	Oui Non
19	Nature du marché	NATM	Très ouvert Ouvert Neutre Protégé Très protégé

20	Structure du marché	STRUCM	Très structuré Structuré Moyen Peu structuré Élémentaire	1 2 3 4 5
21	Potentiel du marché	POTM	Très important Important Moyen Limité Très limité	1 2 3 4 5
22	Marque de commerce reconnue	MARQC	Oui Non	1 2
23	Facilement entreposable	ENTRP	Oui Non	1 2
24	Beaucoup d'entretien	MAINP	Oui Non	1 2
25	Forte valeur ajoutée	VALP	Oui Non	1 2
26	Produit fini	FINIP	Oui Non	1 2
27	Facilement exportable	VÉPP	Oui Non	1 2
28	Performance	PERFE	Excellent très bonne Bonne Moyenne Faible	1 2 3 4 5
29	Position face à l'international	POSE	Très intéressée Intéressée Neutre Indifférente Sans attrait	1 2 3 4 5
30	Personnel qualifié	QUACI	Oui Non	1 2
31	Capacité de production utilisée	CAPE	0 à 50% 50 à 75% 75 à 90% 90 à 100%	1 2 3 4

Nous avons par la suite vérifié la relation entre certaines réponses, ainsi nous avons mis en relation la question 10, qui demandait quel pourcentage des ventes extérieures était effectué sur le marché extérieur, avec la question 17, qui concernait la présence de l'entreprise sur d'autres marchés extérieurs. Une réponse négative à la question 17 amène, à la question 10 la réponse entre 90 et 100%. Nous avons donc dû effectuer quelques changements de réponses (7) à la question 10, étant donné que certains répondants considéraient leurs ventes en Ontario et dans l'Ouest canadien comme des ventes sur des marchés extérieurs. Ces changements ont aussi affecté les réponses à la question 18.

Pour le traitement de nos données, lors de la compilation pour l'ordinateur, nous n'avons rien inscrit lorsqu'il y avait une absence de réponse. Le même procédé a été utilisé lorsque la question ne s'appliquait pas. Par exemple une entreprise qui répondait non à la question 17 n'avait pas à répondre à la question 18.

Parmi les réponses que nous avons obtenues à la question concernant les voies d'accès au marché américain (question no 12), 14 étaient des réponses comportant plus d'un choix. Pour remédier à cet état de fait nous avons isolé chacune de ces entreprises et nous les avons traitées de la façon suivante: Pour chaque voie d'accès mentionnée par une entreprise nous inscrivions au complet les renseignements la concernant. Par exemple le questionnaire 48 avait répondu oui à quatre voies d'accès. Nous avons donc compilé ses réponses quatre fois en ne changeant que la réponse à la question 12. Cette façon de procéder a porté notre nombre de réponses au choix des voies d'accès à 85 au lieu des 65 que nous avions au départ. C'est pourquoi nous travaillerons avec 85 observations au niveau des statistiques comparatives et des statistiques descriptives concernant les voies d'accès. L'utilisation de ce procédé est statistiquement valable à tous points de vue.

## 6.2 ANALYSE DES RÉSULTATS

### Statistiques descriptives

#### Analyse des fréquences

La première opération que nous avons effectuée concerne la fréquence des réponses à chacune des questions. Dans les pages suivantes nous vous présenterons les résultats de cette opération.

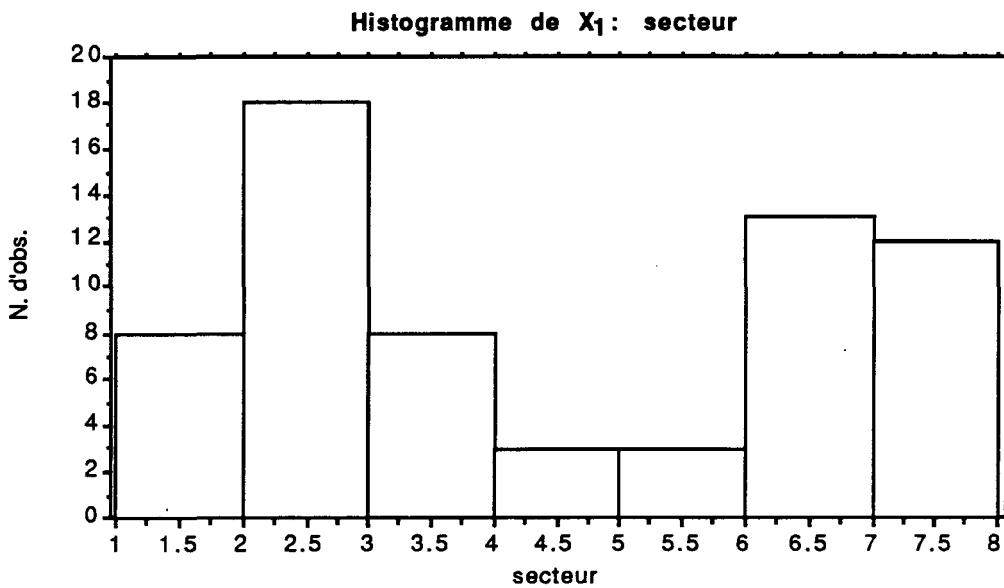
#### QUESTION 3: Le secteur d'activité

X <sub>1</sub> : secteur				
Barre:De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	8	12.308
2	2	3	18	27.692
3	3	4	8	12.308
4	4	5	3	4.615
5	5	6	3	4.615
6	6	7	13	20
7	7	8	12	18.462

-Mode

#### Description des classes:

- 01 - bois (sciage)
- 02 - métaux
- 03 - pétrochimie, plastique, fibre de verre
- 04 - produits d'alimentation
- 05 - textile
- 06 - meuble, porte, fenêtre, sculpture
- 07 - transformation du bois (papier, carton, panneaux).



On remarque que ce sont les entreprises du secteur métaux qui nous ont retourné le plus de questionnaires, 18, suivies de près par celles du secteur du meuble et de transformation du bois (papier, carton, panneaux) avec 13 et 12 réponses, respectivement. Huit questionnaires ont été reçus du secteur de la pétrochimie et du secteur du bois (scierie). Finalement trois réponses des secteurs des produits d'alimentation et du textile complètent nos répondants.

#### QUESTION 5: Nombre d'années d'existence de l'entreprise

**$X_1$ : existe**

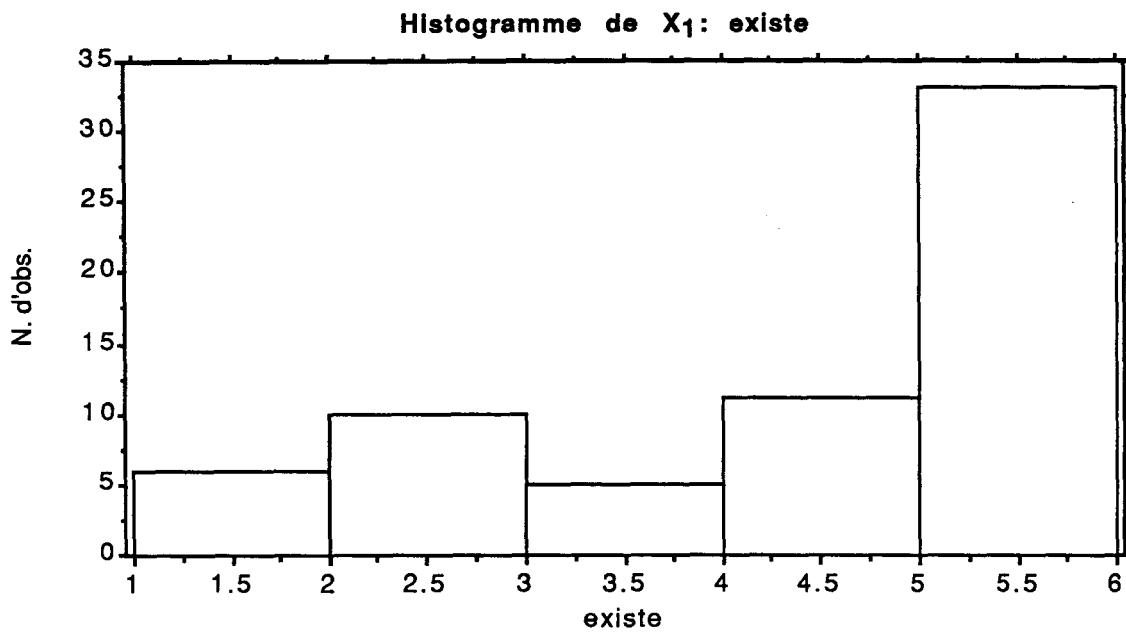
Barre: De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	6	9.231
2	2	3	10	15.385
3	3	4	5	7.692
4	4	5	11	16.923
5	5	6	33	50.769

-Mode

#### Description des classes:

Nombre d'années d'existence de l'entreprise EXIST

01 à 05 ans	1
05 à 10 ans	2
10 à 15 ans	3
15 à 20 ans	4
20 et plus	5



Plus de 50% de nos répondants sont des entreprises ayant plus de 20 ans d'existence.

Seulement 9% des répondants ont moins de 5 ans d'existence.

#### QUESTION 6: Fréquence des échanges avec le marché américain

X<sub>1</sub>: fréq.

Barre: De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	21	33.333
2	2	3	42	66.667

-Mode

#### Description des classes:

La fréquence de vos affaires aux USA

FRÉQ

Occasionnelle      1  
Régulière            2

Dans une proportion de 2 pour 1, les entreprises font affaires de façon régulière sur ce marché versus une façon occasionnelle.

QUESTION 7: Nombre d'années sur le marché américain

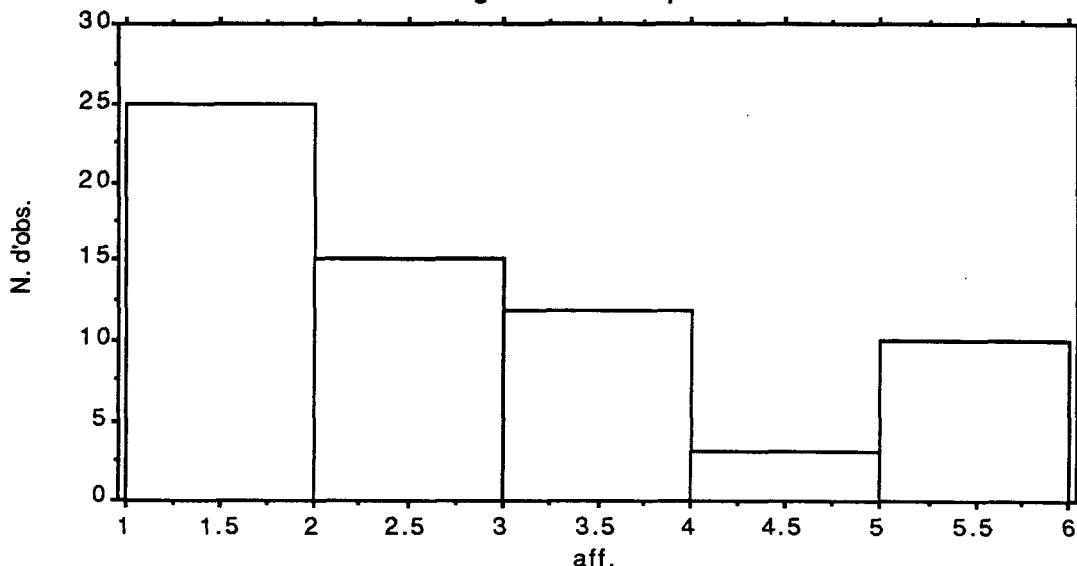
X<sub>1</sub>: aff.

Barre:De: ( $\geq$ )	A: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	25	38.462
2	2	3	15	23.077
3	3	4	12	18.462
4	4	5	3	4.615
5	5	6	10	15.385

Description des classes:

Nombre d'années sur ce marché	AFF			
		01 à 05 ans	1	
		05 à 10 ans	2	
		10 à 15 ans	3	
		15 à 20 ans	4	
		20 et plus	5	

Histogramme de X<sub>1</sub>: aff.



La grande majorité de nos répondants ont une expérience assez courte du commerce avec les États-Unis. Ainsi 40 entreprises sur 65 (61%) font du commerce avec ce pays depuis moins de 10 ans. Seulement 13 entreprises le font depuis plus de 15 ans.

Le marché américain est donc une expérience relativement nouvelle pour la majorité de nos répondants.

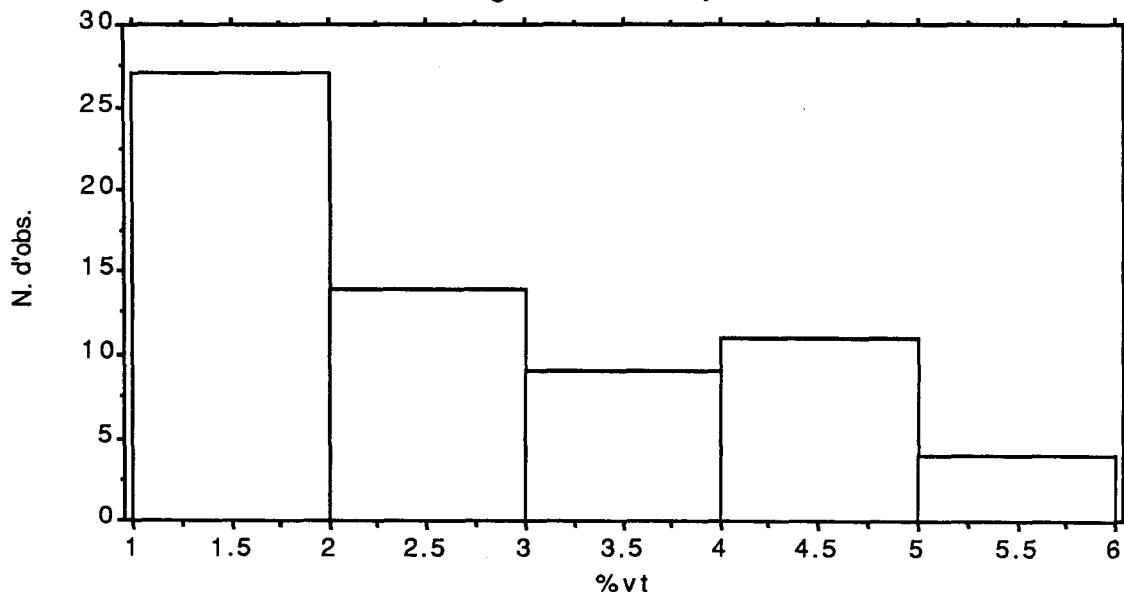
QUESTION 8: Pourcentage des ventes totales faites sur le marché américain**X<sub>1</sub>: %vt**

Barre:De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	27	41.538
2	2	3	14	21.538
3	3	4	9	13.846
4	4	5	11	16.923
5	5	6	4	6.154

-Mode

Description des classes:

Pourcentage de vos ventes sur ce marché	%VT		
0 à 10%		1	
10 à 25%		2	
25 à 50%		3	
50 à 75%		4	
75 à 100%		5	

**Histogramme de X<sub>1</sub>: %vt**

Les ventes vers les États-Unis ne sont pas une proportion très importante des ventes totales pour plusieurs de nos répondants. Ce tableau montre que pour plus de 41% de ceux-ci, ces ventes ne représentent pas plus de 10% de leurs ventes totales. Cependant 23% de nos répondants font plus de 50% de leurs ventes sur ce marché. Pour eux ce marché est primordial.

QUESTION 9: Croissance des ventes sur le marché américainX<sub>1</sub>: crois.

Barre: De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	40	62.5
2	2	3	24	37.5

Description des classes:

Cette part de vos ventes est-elle croissante? CROIS	Oui	1
	Non	2

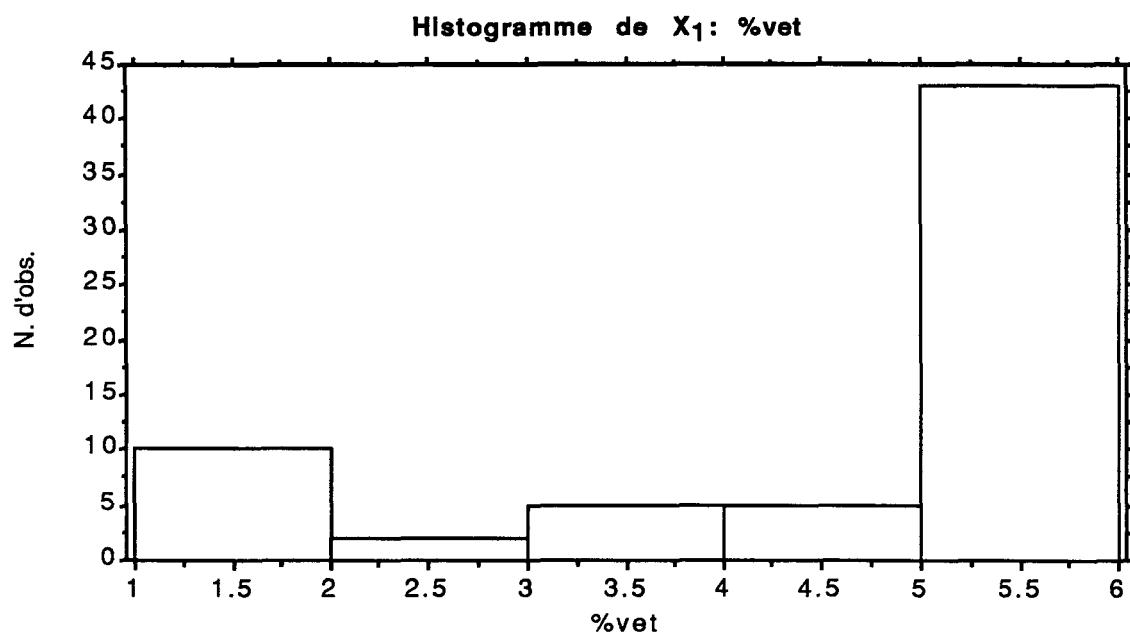
Pour faire suite au tableau précédent, nous avons interrogé notre échantillon afin de savoir si la proportion de leurs ventes sur le marché américain était croissante. Plus de 62% nous ont répondu dans l'affirmative. Ce marché en serait donc un en expansion. Si on se refaire aux réponses à la question précédente où, le pourcentage des ventes sur le marché américain est assez faible, le fait d'y accroître ses ventes est alors plus réalisable.

QUESTION 10: Pourcentage des ventes extérieures faites aux États-UnisX<sub>1</sub>: %vet

Cl.:	De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	10	15.385	
2	2	3	2	3.077	
3	3	4	5	7.692	
4	4	5	5	7.692	
5	5	6	43	66.154	

Description des classes:

Le pourcentage de ces ventes sur vos ventes extérieures totales	%VET	0 à 30%	1
		30 à 50%	2
		50 à 75%	3
		75 à 90%	4
		90 à 100%	5



Avec les réponses à cette question on s'aperçoit rapidement que le marché américain représente un important débouché pour les produits de nos répondants. Pour plus de 66%, celui-ci est un marché d'exportation qui représente entre 90 et 100% de leurs ventes internationales totales. Il n'y a que 18% des répondants pour qui ce marché représente moins de la moitié de leur commerce international.

QUESTION 12: Voies d'accès utilisées présentement pour les États-Unis

**X<sub>1</sub>: Voie d'accès**

Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:
1	1	2	1	1.176
2	2	3	8	9.412
3	3	4	16	18.824
4	4	5	0	0
5	5	6	19	22.353
6	6	7	3	3.529
7	7	8	2	2.353
8	8	9	2	2.353
9	9	10	1	1.176
10	10	11	1	1.176
11	11	12	22	25.882
12	12	13	5	5.882
13	13	14	1	1.176
14	14	15	1	1.176
15	15	16	0	0

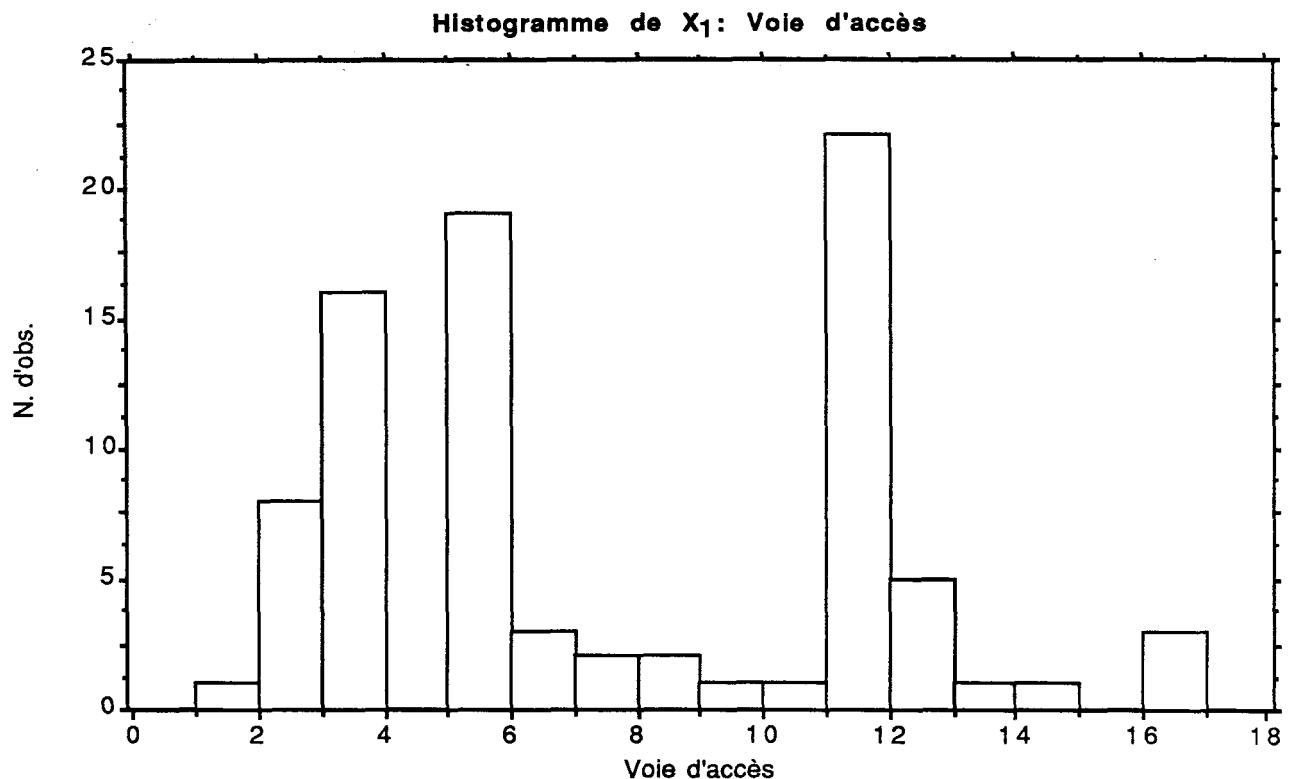
-Mode

**X<sub>1</sub> : Voie d'accès**

Cl.:	De: (≥)	À: (<)	N.d'obs.:	Poucent:
16	16	17	3	3.529

Description des classes:

VOIE	Filiale de production	1
	Filiale de vente	2
	Représentant salarié	3
	Franchise	4
	Agent à la commission	5
	Commissionnaire exportateur à la vente	6
	Piggy-back	7
	Contrat manufacturier	8
	Consortium	9
	Joint-venture	10
	Importateur distributeur	11
	Sociétés de commerce	12
	Courtier	13
	Commissionnaire à l'achat	14
	Accord de licence	15
	Ventes comme sous-traitant d'exportateur	16



Les voies d'accès les plus utilisées sont dans l'ordre, l'importateur-distributeur (22 fois), l'agent à la commission (19) et le représentant salarié (16). Ces trois voies font vraiment classe à part si l'on considère que la voie qui les suit ne représente que 8 utilisateurs et qu'à eux trois, ils regroupent plus de 67% des réponses obtenues.

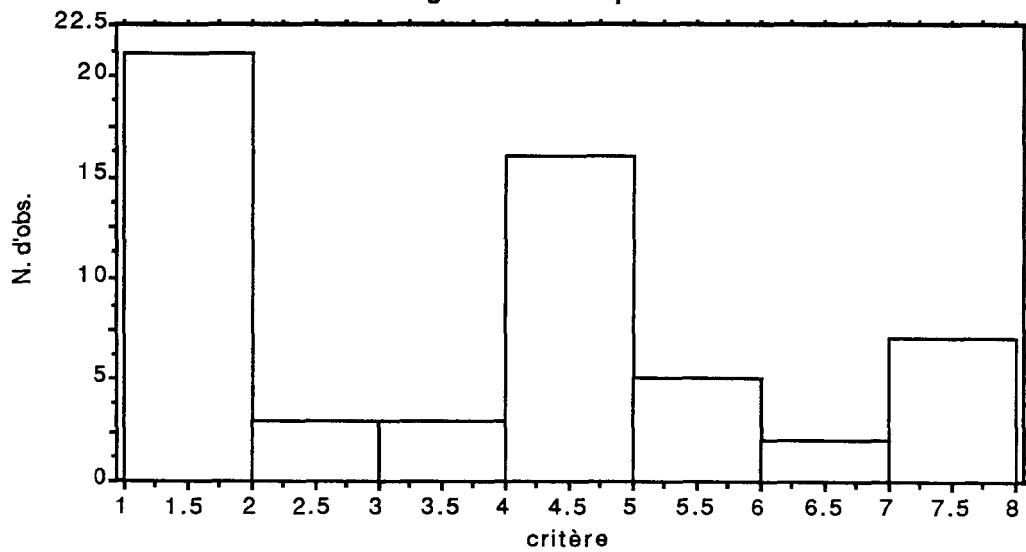
En regroupant maintenant ces valeurs sous leur variable dépendante respective on remarque que la variable de l'exportation à part entière obtient plus de 55% des réponses, soit 47 des 85 résultats. La majorité de nos entreprises sont donc à une étape hiérarchiquement élevée en ce qui a trait à leur voie d'accès au marché américain, et ce, même si la voie la plus utilisée fait partie des valeurs attenantes à l'exportation sous-traitée.

QUESTION 13: Critères de sélection**X<sub>1</sub>: critère**

Barre: De: ( $\geq$ )	$\wedge$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	21	36.842 -Mode
2	2	3	3	5.263
3	3	4	3	5.263
4	4	5	16	28.07
5	5	6	5	8.772
6	6	7	2	3.509
7	7	8	7	12.281

Description des classes:

CRITÈRE		
Marché		1
Produit		2
Entreprise		3
Marché et produit		4
Marché et entreprise		5
Produit et entreprise		6
Les trois		7

**Histogramme de X<sub>1</sub>: critère**

Pour 21 de ces entreprises la sélection se fait à partir des caractéristiques du marché seulement. Seize considèrent le produit et le marché et sept se basent sur les attributs du

marché, du produit et de leur entreprise. Le marché, seul ou avec d'autres critères, est donc l'élément le plus considéré par les preneurs de décisions de ces PME.

**QUESTION 14: Avez-vous toujours utilisé la même méthode de distribution?**

X<sub>1</sub>: mdus

Barre:De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	55	84.615
2	2	3	10	15.385

Description des classes:

Toujours utilisé cette voie	MDUS	Oui	1
		Non	2

Ici les réponses sont sans équivoque et rejoignent plusieurs autres résultats de recherche, comme quoi les entreprises optent pour une voie d'accès au début de leur expérience internationale, et conservent cette voie pour longtemps. Nos répondants ont toujours conservé leur méthode de distribution sur le marché américain dans une proportion de plus de 84%.

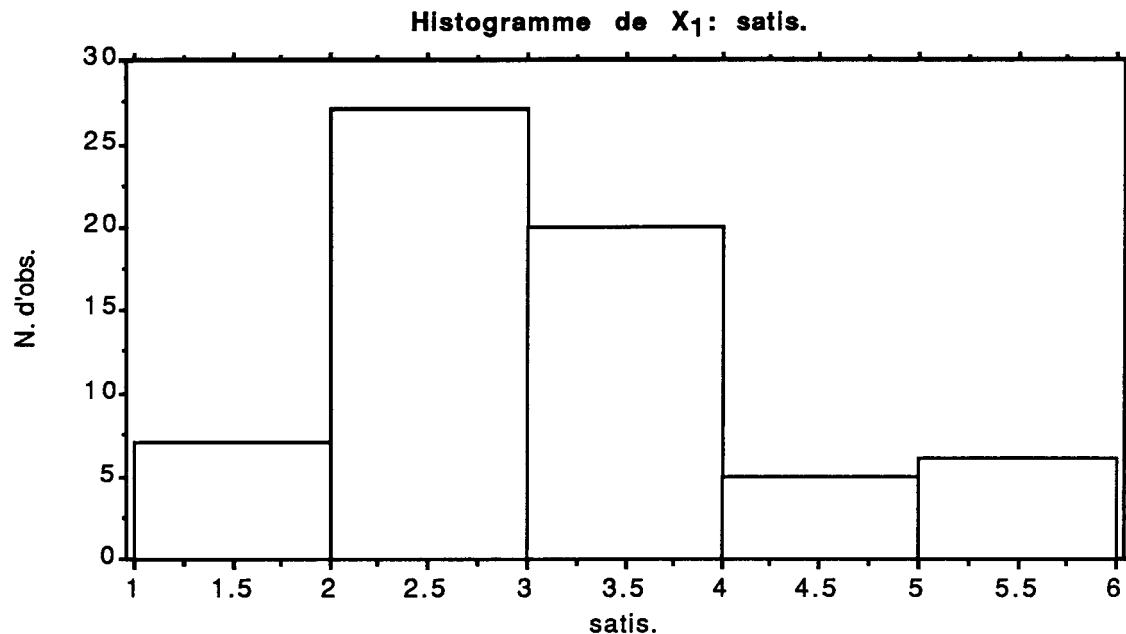
**QUESTION 15: Satisfaction face à la méthode utilisée**

X<sub>1</sub>: satis.

Barre:De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	7	10.769
2	2	3	27	41.538
3	3	4	20	30.769
4	4	5	5	7.692
5	5	6	6	9.231

Description des classes:

Satisfaction face à votre méthode	SATIS	Très élevée	1
		Elevée	2
		Moyenne	3
		Faible	4
		Très faible	5



Il n'y a que onze entreprises qui qualifient leur satisfaction de faible ou très faible, contre 34 qui la qualifient d'élevée ou très élevée. Vingt se disent satisfaits mais sans plus.

**QUESTION 16:** Envisagez-vous d'autres façons d'assurer votre présence sur le marché américain?

<b><math>X_1</math>: prés</b>				
Barre: De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	24	36.923
2	2	3	41	63.077

-Mode

Description des classes:

Pensez-vous à d'autres voies	PRES	Oui	1
		Non	2

À cette question les gens ont répondu dans plus de 63% des cas qu'ils ne considéraient pas d'autres façons d'assurer leur présence sur le marché américain. Ce résultat correspond très bien avec la théorie qui veut qu'une firme conserve longtemps la même voie d'accès pour un marché donné.

QUESTION 17: Votre Entreprise oeuvre-t-elle sur d'autres marchés extérieurs?X<sub>1</sub>: mext

Barre:De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	27	41.538
2	2	3	38	58.462

-Mode

Description des classes:

Oeuvrez-vous sur d'autres marchés	MEXT	Oui	1
		Non	2

58% des répondants font des affaires avec d'autres pays que les États-Unis. Les autres, soit environ 42%, ne vendent qu'aux États-Unis lorsque l'on parle de commerce extérieur.

QUESTION 18: Utilisez-vous la même structure de distribution sur tous vos marchés?X<sub>1</sub>: struc

Barre:De: (≥)	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	15	53.571
2	2	3	13	46.429

-Mode

Description des classes:

Même structure	STRUC	Oui	1
		Non	2

Parmi nos 28 répondants, 15 nous ont répondu qu'ils conservaient toujours la même structure de distribution. Nous ne pouvons pas déceler de véritable tendance en ce qui a trait à cet aspect de la distribution internationale.

Les tableaux qui suivent concernent le marché de ces entreprises.

QUESTION 19: Quel est l'état d'ouverture ou de protection de votre marché?

X <sub>1</sub> : natm				
Barre:De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	9	14.062
2	2	3	29	45.312
3	3	4	16	25
4	4	5	9	14.062
5	5	6	1	1.562

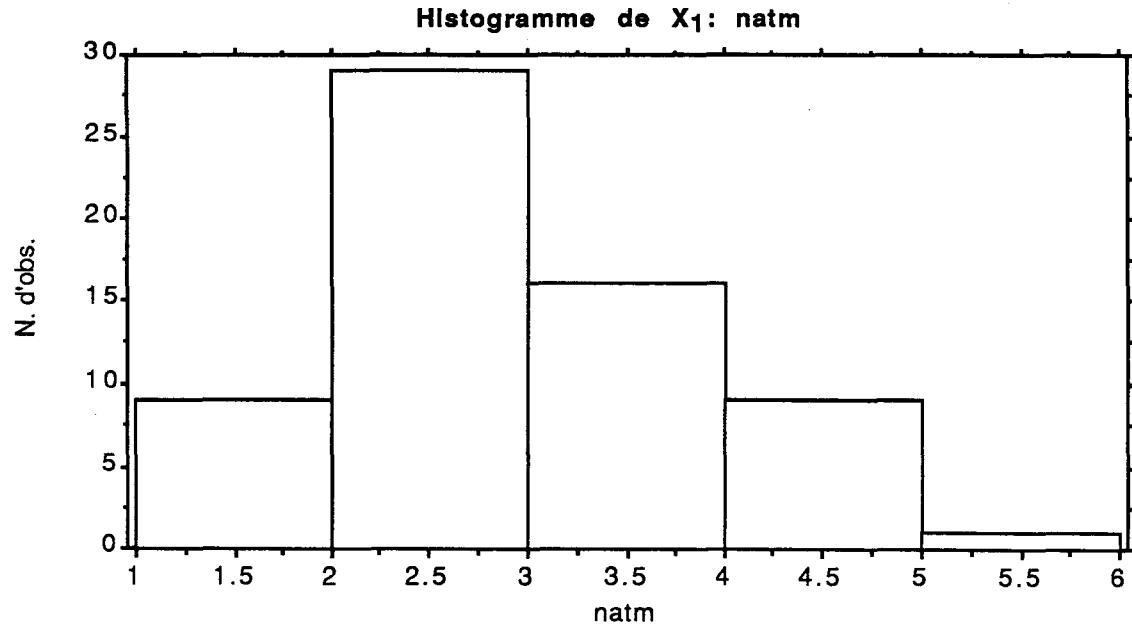
-Mode

Description des classes:

Nature du marché

NATM

Très ouvert	1
Ouvert	2
Neutre	3
Protégé	4
Très protégé	5



Plus de 45% des entreprises voient leur secteur comme étant dans un marché ouvert. Alors que seulement 1.5% des répondants le considèrent très protégé. Cette caractéristique du marché américain n'a pas de quoi nous surprendre.

QUESTION 20: Où est situé votre secteur de marché quant au niveau de sa structure?

<b>X1: strucm</b>				
Barre:De: ( $\geq$ )	À: ( $\leq$ )	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	9	14.286
2	2	3	20	31.746
3	3	4	26	41.27
4	4	5	4	6.349
5	5	6	4	6.349

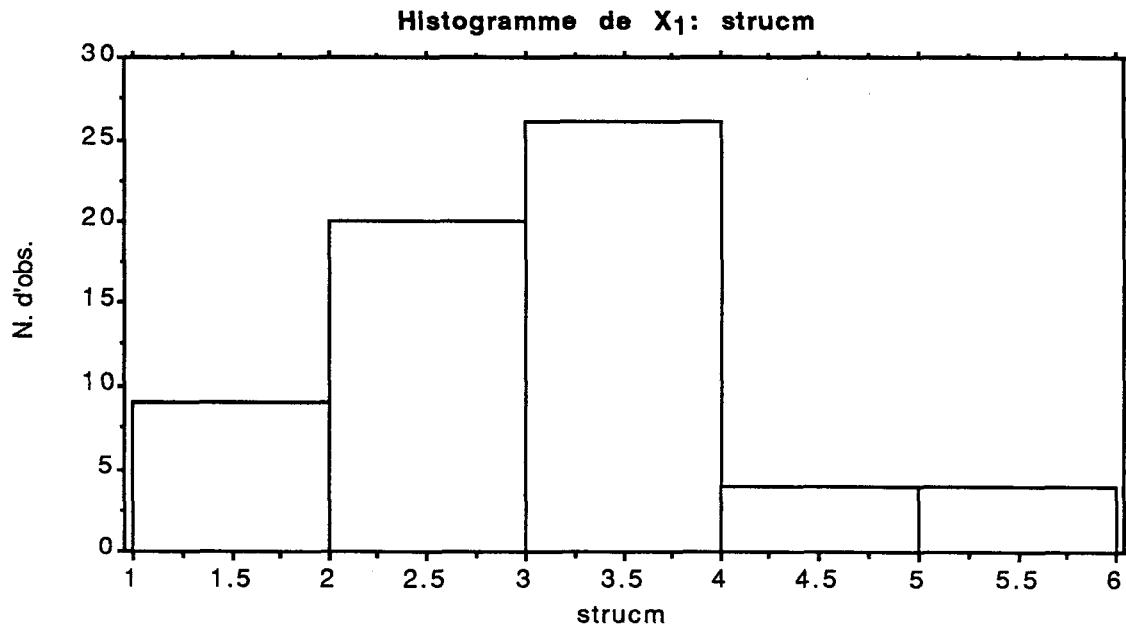
-Mode

Description des classes:

Structure du marché

STRUCM

Très structuré	1
Structuré	2
Moyen	3
Peu structuré	4
Élémentaire	5



Seulement huit répondants ont qualifié leur secteur de marché comme étant peu structuré ou élémentaire, tandis que 55 le trouvent au minimum assez bien structuré. Ici aussi la structure du marché américain ne nous étonne pas.

**QUESTION 21: Quel est le potentiel du marché?**

X<sub>1</sub>: potm

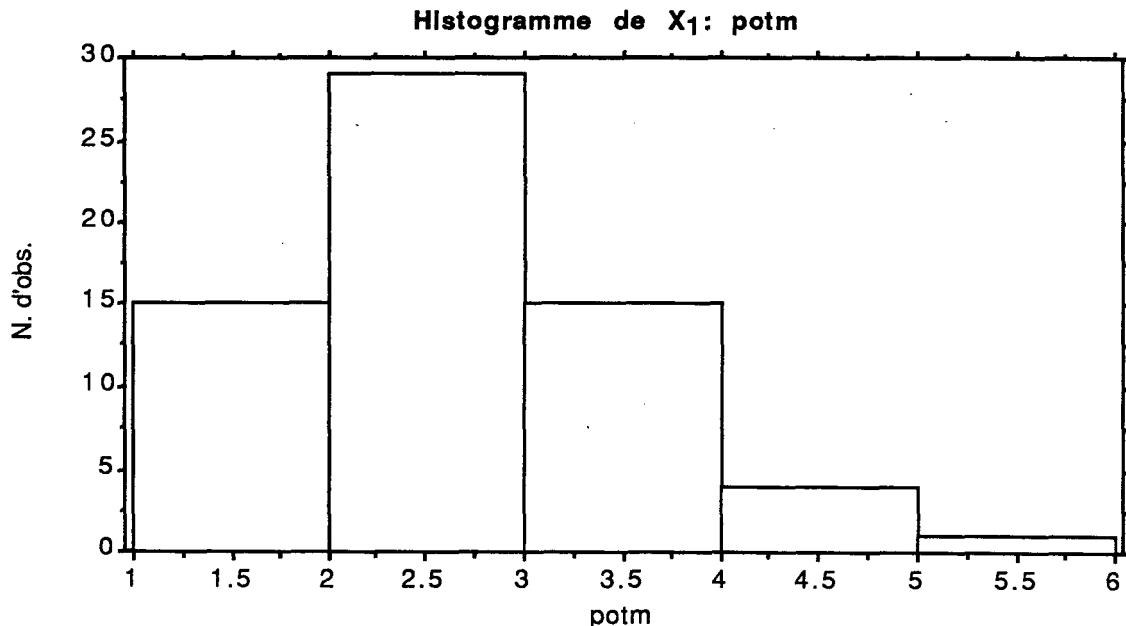
Barre: De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	15	23.438
2	2	3	29	45.312
3	3	4	15	23.438
4	4	5	4	6.25
5	5	6	1	1.562

Description des classes:

Potentiel du marché

POTM

Très important	1
Important	2
Moyen	3
Limité	4
Très limité	5



Plus de 68% des réponses faisaient référence au potentiel du marché américain comme étant un marché à fort potentiel économique. Seulement cinq entreprises n'y voyaient qu'un potentiel limité. Ce résultat est logique si on pense que nos répondants sont déjà impliqués sur ce marché et que plusieurs y voient une possibilité de croissance des ventes.

**Les prochains tableaux touchent l'aspect des produits exportés.**

**QUESTION 22: Votre produit a-t-il une marque de commerce reconnue?**

**X<sub>1</sub>: marqc**

Barre:De: ( $\geq$ )		À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	26	40.625	
2	2	3	38	59.375	

**Description des classes:**

Marque de commerce reconnue	MARQC	Oui	1
		Non	2

Près de 60% n'ont pas une marque reconnue. Ce taux est concordant avec le fait que notre échantillon est composé de PME. Nous sommes donc loin des budgets qu'exige une notoriété de produit sur le marché américain. De plus plusieurs de nos répondants oeuvrent dans des secteurs où la marque n'a que peu ou pas d'importance, comme le bois de construction et le fibre de verre pour composantes automobiles.

**QUESTION 23: Votre produit est-il facilement entreposable?**

**X<sub>1</sub>: entrp**

Barre:De: ( $\geq$ )		À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	50	76.923	
2	2	3	15	23.077	

**Description des classes:**

Facilement entreposable	ENTRP	Oui	1
		Non	2

Les produits de nos répondants sont facilement entreposables dans une proportion de trois pour un.

QUESTION 24: Votre produit nécessite-t-il un haut niveau de maintenance?X<sub>1</sub>: mainp

Barre:De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	11	16.923
2	2	3	54	83.077

Description des classes:

Beaucoup d'entretien MAINP

Oui	1
Non	2

Les produits qu'exportent ces PME ne demandent pas beaucoup d'entretien dans une proportion de 83%.

QUESTION 25: Votre produit a-t-il une forte valeur ajoutée?X<sub>1</sub>: valp

Barre:De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	24	42.105
2	2	3	33	57.895

Description des classes:

Forte valeur ajoutée

VALP

Oui	1
Non	2

Près de 58% de nos entreprises exportent des produits n'ayant pas une forte valeur ajoutée.

QUESTION 26: Votre produit est-il un produit fini ou semi-fini?X<sub>1</sub>: finip

Barre:De: ( $\geq$ )	$\bar{A}$ : (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	-Mode
1	1	2	49	75.385
2	2	3	16	24.615

Description des classes:

Produit fini

FINIP

Oui	1
Non	2

Ce sont surtout des produits finis qui passent la frontière américaine en provenance de nos PME. Ainsi plus de 75% de ceux-ci sont considérés comme étant des produits finis contre 24.6% comme étant des produits semi-finis.

QUESTION 27: Quel est le rapport valeur poids de votre produit?

X<sub>1</sub>: vépp

Barre:De: ( $\geq$ )	A: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	30	49.18
2	2	3	31	50.82

-Mode

Description des classes:

Facilement exportable	VÉPP	Oui	1
		Non	2

Ici les 61 répondants ont opté pour l'une ou l'autre des options dans une proportion équivalente. Ici aussi on ne peut faire ressortir de tendance significative.

Les derniers tableaux portent sur l'entreprise en général.

QUESTION 28: Comment qualifiez-vous la performance de votre entreprise?

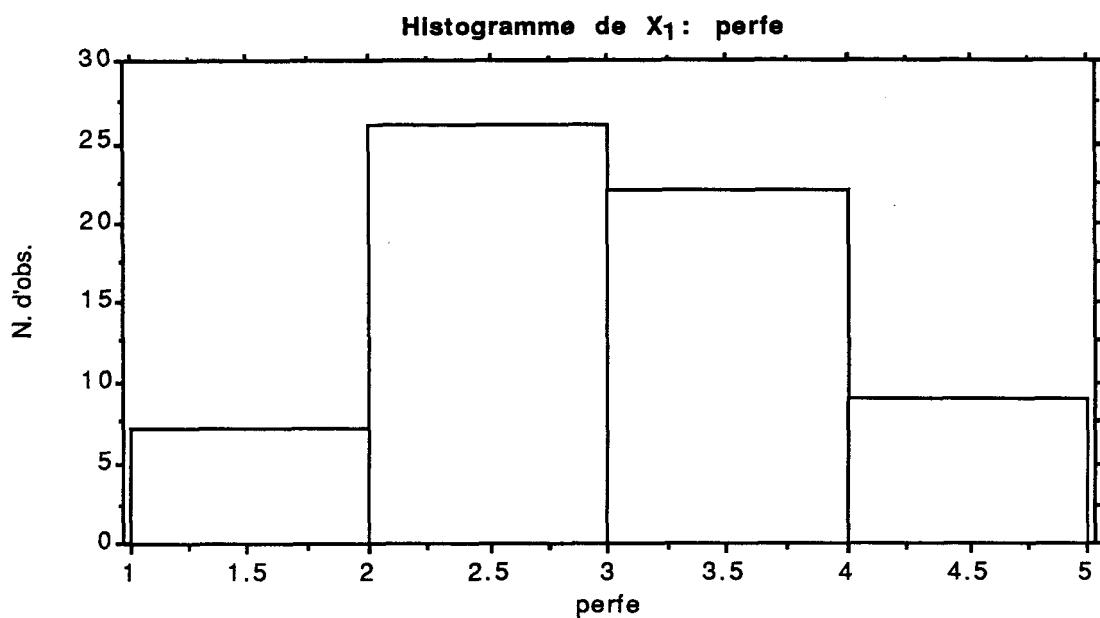
X<sub>1</sub>: perfe

Barre:De: ( $\geq$ )	A: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	7	10.938
2	2	3	26	40.625
3	3	4	22	34.375
4	4	5	9	14.062

-Mode

Description des classes:

Performance	PERFE	Excellent	1
		très bonne	2
		Bonne	3
		Moyenne	4
		Faible	5



75% des répondants qualifient leur performance soit de très bonne ou bonne. Aucun n'a donné une note faible à son entreprise. Environ le même nombre ont qualifié leur performance de moyenne ou de très bonne, soit neuf pour la première et sept pour la deuxième. Ces résultats correspondent à l'adage qui dit que l'exportation n'est pas un remède mais un certificat de bonne santé.

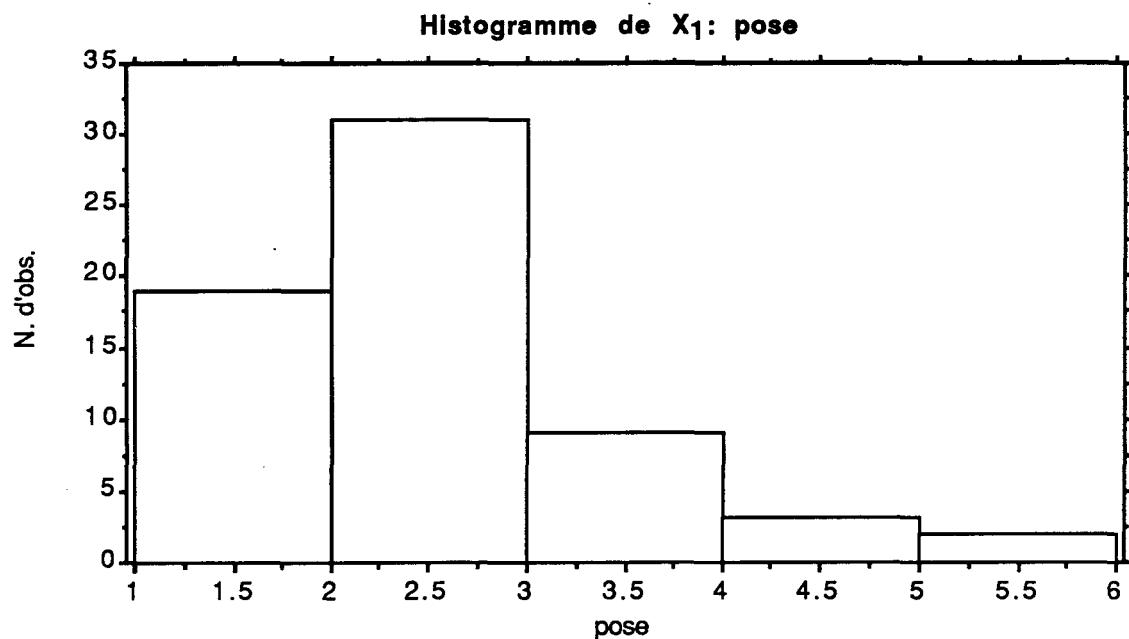
**QUESTION 29: Quelle est la position de votre entreprise face au commerce international?**

<b>X<sub>1</sub>: pose</b>				
Barre:De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	19	29.688
2	2	3	31	48.438
3	3	4	9	14.062
4	4	5	3	4.688
5	5	6	2	3.125

-Mode

Description des classes:

Position face à l'international	POSE	Très intéressée	1
		Intéressée	2
		Neutre	3
		Indifférente	4
		Sans attrait	5



78% des entreprises interrogées sont intéressées ou très intéressées au commerce international. Un résultat différent nous aurait étonnés étant donné l'effort déployé par ces entreprises pour pénétrer le marché américain.

QUESTION 30: Votre entreprise possède-t-elle du personnel qualifié en commerce international?

<b>X<sub>1</sub>: quaci</b>				
Barre:Dé: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	23	35.385
2	2	3	42	64.615

-Mode

Description des classes:

Personnel qualifié

QUACI

Oui

1

Non

2

Quarante-deux entreprises considèrent ne pas avoir le personnel nécessaire en son sein pour bien réussir en commerce international. Ce résultat est tout de même étonnant si on pense à l'expérience de ces entreprises et à leur volume de vente à l'étranger.

QUESTION 31: La capacité de production utilisée par votre entreprise est à quel niveau?

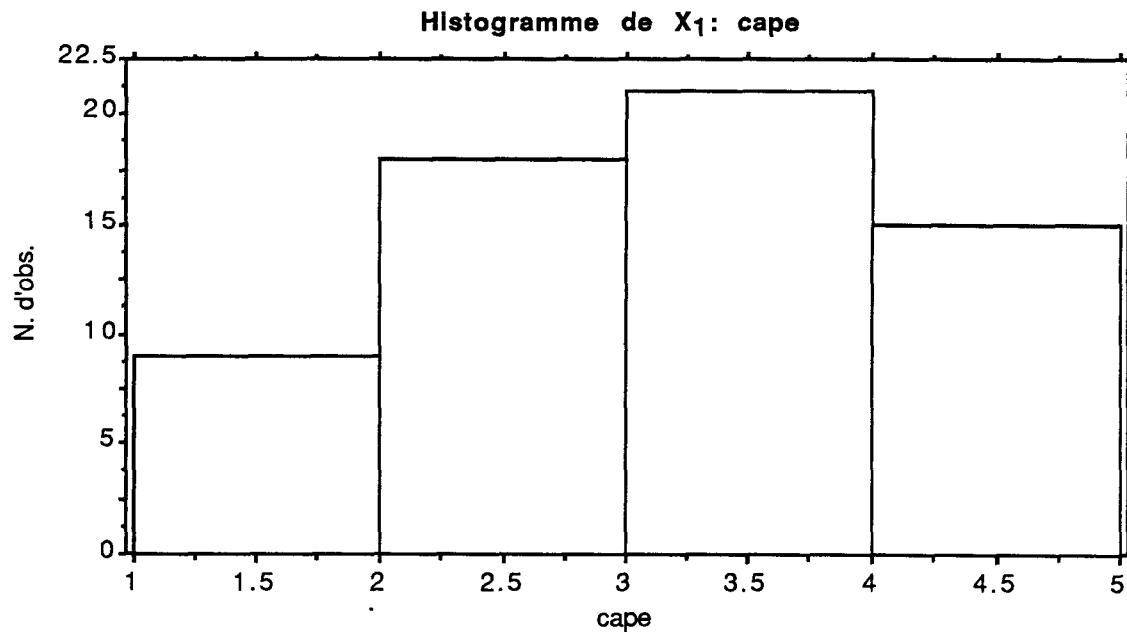
X<sub>1</sub>: cape

Barre: De: ( $\geq$ )	À: (<)	N. d'obs.:	Pourcent:	
1	1	2	9	14.286
2	2	3	18	28.571
3	3	4	21	33.333
4	4	5	15	23.81

-Mode

Description des classes:

Capacité de production utilisée CAPE	0 à 50%	1
	50 à 75%	2
	75 à 90%	3
	90 à 100%	4



Près de 62% des répondants utilisent leur capacité de production entre 50 et 90%. 23.8% n'ont plus vraiment de capacité disponible, alors que 14% l'utilise à moins de 50%.

Pour compléter les statistiques descriptives de nos observations nous aurions pu vous présenter des tableaux faisant ressortir l'étendue des valeurs de chacune de nos variables ainsi que leur tendance centrale. Cependant, dans le contexte de notre recherche et des données traitées, ces aspects des statistiques descriptives ne sont pas pertinents. C'est pourquoi nous n'élaborerons pas davantage dans cette section sur ces statistiques.

### **Conclusion de l'analyse descriptive**

A titre de conclusion de cette section, nous tracerons un portrait de la situation de la PME manufacturière de la région 03 faisant affaires sur le marché américain.

La PME internationale de la région 03 oeuvre dans un des secteurs suivants: la transformation ou l'assemblage de produits métalliques, le meuble, la transformation du bois ou la pétrochimie, plastique et fibre de verre. Elles sont en affaires depuis plus de 20 ans et vendent, de façon régulière, sur le marché américain un faible pourcentage de leur production, même si c'est leur principal marché extérieur. Cependant leurs ventes y sont en croissance. Elles entrent sur le marché américain en utilisant soit l'exportateur distributeur, soit l'agent à la commission, soit le représentant salarié. Leur choix s'est fait à partir des éléments du marché et elles sont satisfaites des résultats obtenus. C'est pourquoi elles ne considèrent pas les autres possibilités d'accès.

Elles perçoivent le marché américain comme un marché ouvert, structuré et ayant un bon potentiel pour leurs produits.

Les produits qu'elles exportent n'en sont pas de marque reconnue, ils sont facilement entreposables, ne nécessitent pas d'entretien, n'ont pas de forte valeur ajoutée et sont des produits finis.

L'entreprise tant qu'à elle obtient une bonne performance en général et est intéressée au marché international. Cependant elle déplore le manque de personnel qualifié en son sein. La capacité de production de ces entreprises est utilisée entre 50 et 90 %.

### Statistiques comparatives

À cette étape de notre analyse statistique, nous tenterons de vérifier si vraiment il existe un lien entre nos variables indépendantes de marché, de produit et d'entreprise, et notre variable dépendante concernant les voies d'accès utilisées. Pour ce faire, nous prévoyons utiliser la méthode des tests de corrélation et de régression du progiciel Statview. Une exception à cette façon de faire concerne l'analyse des liens entre les variables dépendantes et celles relatives aux produits, qui ayant une échelle de valeur dichotomique, nous amène à utiliser le test t non-pairé.

Toutes nos analyses sont du type bivarié, c'est-à-dire qu'elles mettent en relation deux variables à la fois. Ces tests statistiques nous permettront de vérifier la légitimité de nos hypothèses.

## L'analyse de corrélation

Avant de passer à l'analyse de corrélation, il faut vérifier que les hypothèses qui la sous-tendent soient respectées. Ces hypothèses sont les suivantes: (1) la relation entre les deux variables est linéaire, (2) les deux variables sont des variables aléatoires, (3) pour chacune des deux variables, les distributions conditionnelles, étant donné les différentes valeurs de l'autre variable, sont toutes égales, (4) pour chacune des deux variables, les distributions conditionnelles, étant donné les différentes valeurs de l'autre variable, sont toutes normales. Ces conditions étant remplies, nous pouvons procéder à l'analyse de corrélation.

L'analyse de corrélation se propose de mesurer la relation entre une variable indépendante x et une variable dépendante y. Cette relation est représentée par le coefficient  $R_{xy}$ . Plus ce coefficient est élevé, plus la relation entre les variables est forte.

Dans notre étude nous utiliserons cette analyse pour vérifier si un lien existe, et son degré, entre nos variables indépendantes et la variable dépendante concernant les voies d'accès. La procédure que nous utiliserons est associée à ce qu'on appelle les tests d'hypothèses nulles. Ce test a pour but de mesurer si la corrélation  $r_{xy}$  dans l'échantillon est significativement différente de zéro pour permettre à un seuil donné de confiance, d'inférer ce résultat au niveau de l'ensemble de toute la population. Nous testerons donc les hypothèses suivantes:

$H_0 \ r=0$  Il n'y a pas de relation significative entre les variables x et y

$H_1 \ r\neq 0$  Il y a des relations significatives entre les variables x et y.

Pour les fins de ce travail, en considérant l'étendue de notre échantillon, un coefficient de  $r$  inférieur à 0.55 nous amènera à rejeter comme non significative cette relation et à accepter  $H_0$ , et ce, à un seuil de .05.

### Le test t non-pairé

Ce test s'applique lorsque des variables ont une échelle de valeur dichotomique. Le test t non-pairé est un test sur les moyennes. Son analyse est faite à partir des résultats de probabilités 'P' qui doivent avoir une valeur inférieure à .05 pour qu'il y ait une relation statistiquement significative entre deux variables.

Le coefficient 'P' représente la part due au hasard d'une relation entre variables. On considère donc qu'une proportion de hasard supérieure à 5% est trop importante pour que l'on puisse affirmer qu'il y a un lien significatif entre variables. Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle seulement si  $P < .05$ .

### Examen des relations entre les voies d'accès (y) et les variable (x) reliées au marché

#### Test 1

- |       |   |            |
|-------|---|------------|
| $H_0$ | Il n'y a pas de relation significative entre la nature du marché (x) et les voies d'accès (y) | $r = 0$    |
| $H_1$ | Il y a une relation significative entre ces variables x et y                                  | $r \neq 0$ |

Coeff. corr. X<sub>1</sub>: NATM Y<sub>1</sub>: Voie d'accès

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
84	-.325	-.088	7.806E-3

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

$H_0$  est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

## Test 2

- |       |  |            |
|-------|--|------------|
| $H_0$ | Il n'y a pas de relation significative entre la structure du marché (x) et les voies d'accès (y) | $r = 0$    |
| $H_1$ | Il y a une relation significative entre x et y   | $r \neq 0$ |

Coeff. corr. X<sub>2</sub>: STRUCM      Y<sub>1</sub>: Voie d'accès

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
81	.319	.077	5.891E-3

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

$H_0$  est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

### Test 3

- |       |  |            |
|-------|--|------------|
| $H_0$ | Il n'y a pas de relation significative entre le potentiel de marché (x) et les voies d'accès (y) | $r = 0$    |
| $H_1$ | Il y a une relation significative entre x et y   | $r \neq 0$ |

Coeff. corr. X<sub>3</sub>: POTM Y<sub>1</sub>: Voie d'accès

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
84	.361	.102	.01

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

$H_0$  est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

### Examen des relations entre les voies d'accès (y) et les variables (x) reliées au produit

Ici le test de t non-pairé serait plus approprié étant donné que nous avons des variables dichotomiques.

Test 4

- |       |  |            |
|-------|--|------------|
| $H_0$ | Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a une marque de commerce connue ou non | $r = 0$    |
| $H_1$ | Il y a une différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a une marque de commerce connue ou non      | $r \neq 0$ |

### Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: MARQC Y<sub>1</sub>: Vole d'accès

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	36	6.833	4.039	.673
Groupe 2	46	7.304	4.2	.619

Avec un p de .6097, nous acceptons  $H_0$  car à ce niveau il y a 60% des chances qu'une relation soit due au hasard.  $H_0$  est accepté, il n'y a donc pas de différence significative entre ces deux groupes.

Test 5

- |       |   |            |
|-------|---|------------|
| $H_0$ | Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit facilement entreposable ou non | $r = 0$    |
| $H_1$ | Il y a une différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit facilement entreposable ou non      | $r \neq 0$ |

**Test-t non-pairé X<sub>2</sub>: ENTRP Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

DL:	Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):	
83	-.146	.8844

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	68	7.074	4.158	.504
Groupe 2	17	7.235	3.8	.922

Ici le p = .8844, donc nous acceptons H<sub>0</sub>.

Test 6

H<sub>0</sub> Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon que le produit demande de l'entretien ou non      r = 0

H<sub>1</sub> Il y a une différence significative entre la zone d'accès moyenne utilisée selon que le produit demande de l'entretien ou non      r ≠ 0

**Test-t non-pairé X<sub>3</sub>: MAINP Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

DL:	Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):	
83	.029	.9772

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	15	7.133	3.482	.899
Groupe 2	70	7.1	4.205	.503

Avec un p>.05, nous ne pouvons rejeter H<sub>0</sub>.

Test 7

H<sub>0</sub> Il n'y a pas de différence entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit avec une forte valeur ajoutée ou non      r = 0

H<sub>1</sub> Il y a une différence entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit avec une forte valeur ajoutée ou non      r ≠ 0

**Test-t non-pairé X4: VALP Y1: Voie d'accès**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

74	1.109	.271
----	-------	------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	31	7.581	4.121	.74
Groupe 2	45	6.556	3.847	.573

Coefficient  $p = .271$ , alors on accepte  $H_0$ .

**Test 8**

- $H_0$  Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit fini ou semi-fini  $r = 0$
- $H_1$  Il y a une différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon qu'on a un produit fini ou semi-fini  $r \neq 0$

**Test-t non-pairé X5: FINIP Y1: Voie d'accès**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

83	-.452	.6526
----	-------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	62	6.984	3.994	.507
Groupe 2	23	7.435	4.336	.904

L'hypothèse  $H_0$  est acceptée avec un  $p = .6526$ .

Test 9

$H_0$  Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon l'exportabilité ou non du produit  $r = 0$

$H_1$  Il y a une différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée selon l'exportabilité ou non du produit  $r \neq 0$

**Test-t non-pairé  $X_6$ : VEPP  $Y_1$ : Voie d'accès**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

77	.421	.6751
----	------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	43	7.07	4.014	.612
Groupe 2	36	6.694	3.868	.645

Hypothèse  $H_0$  acceptée, p étant supérieur à .05.

Examen des relations entre les voies d'accès (y) et la variable (x) reliée à l'entreprise

Test 10

$H_0$  Il n'y a pas de relation significative entre la performance de l'entreprise (x) et la voie d'accès (y)  $r = 0$

$H_1$  Il y a une relation significative entre x et y  $r \neq 0$

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: PERFE Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
84	.175	.049	2.448E-3

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

H<sub>0</sub> est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

Test 11

- H<sub>0</sub> Il n'y a pas de relation significative entre la position de l'entreprise face à l'internationalisation (x) et la voie d'accès (y)  $r = 0$
- H<sub>1</sub> Il y a une relation significative entre x et y  $r \neq 0$

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: POSE Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
84	.298	.082	6.707E-3

Note: 1 cas rejeté avec valeurs manquantes.

H<sub>0</sub> est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

Test 12

Les valeurs de cette variable étant dichotomiques, il est approprié ici de revenir avec un test t non-pairé.

- H<sub>0</sub> Il n'y a pas de différence significative entre la voie moyenne d'accès utilisée selon qu'on a une main-d'œuvre qualifiée ou non  $r = 0$
- H<sub>1</sub> Il y a une différence significative entre la voie moyenne d'accès utilisée selon qu'on a une main-d'œuvre qualifiée ou non  $r \neq 0$

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: QUACI Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

83	-.848	.3991
----	-------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Groupe 1	34	6.647	4.235	.726
Groupe 2	51	7.412	3.966	.555

Avec ce test aussi on arrive à la conclusion qu'il n'y a pas de relation entre ces variables.

**Test 13**

H<sub>0</sub> Il n'y a pas de différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée et la capacité de production      r = 0

H<sub>1</sub> Il y a une différence significative entre la voie d'accès moyenne utilisée et la capacité de production      r ≠ 0

**Coeff. corr. X<sub>4</sub>: CAPE Y<sub>1</sub>: Voie d'accès**

N. d'obs.: Covariance: Corrélation: R-carré:

81	.559	.138	.019
----	------	------	------

Note: 4 cas rejetés avec valeurs manquantes.

H<sub>0</sub> est accepté, il n'y a donc pas de relation significative entre ces deux variables.

Suite aux résultats obtenus lors de notre analyse de corrélation où les hypothèses nulles ont toutes été acceptées, nous avons poussé notre étude en effectuant des analyses de variance entre notre variable des voies d'accès et celles relatives au marché, au produit et à l'entreprise.

Cette analyse nous a demandé premièrement d'effectuer des analyses factorielles avec nos variables impliquées. À partir de ces résultats, nous avons effectué une analyse de variance pour vérifier l'existence d'un lien possible que ne nous aurait pas révélé l'analyse de corrélation. Les résultats de cette opération vous sont présentés dans le tableau suivant.

En regardant la colonne de la valeur p, il est aisément de conclure que le hasard joue un rôle très important dans l'existence d'un lien possible entre ces variables. À partir de ces résultats, on arrive à la même conclusion que celle de l'analyse de corrélation, soit la non existence d'un lien statistiquement significatif entre la variable des voies d'accès et celles de marché, de produit et d'entreprise.

**Tableau d'analyse de variance à 3 facteurs sur Y<sub>1</sub>: Recodage de Voie d'accès**

Source:	df:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:	Valeur P:
marché 21 (A)	1	.032	.032	.034	.8551
produit 23 (B)	1	.068	.068	.071	.7915
AB	1	.514	.514	.536	.4667
entrep 24 (C)	1	4.534E-4	4.534E-4	4.732E-4	.9827
AC	1	.147	.147	.153	.697
BC	1	.312	.312	.326	.5702
ABC	1	.353	.353	.368	.5463
Erreur	62	59.409	.958		

pas de cellules manquantes. 15 cas rejetés avec valeurs manquantes.

### **Conclusion de l'analyse comparative**

L'hypothèse de départ stipule qu'il y a un lien entre la sélection des voies d'accès sur le marché américain pour une PME manufacturière et les variables relatives aux marchés, aux

produits et à l'entreprise. L'hypothèse nulle découlant de l'hypothèse de départ affirme que cette dernière relation n'existe pas.

Les résultats de l'analyse statistique comparative ne démontrent aucun signe de relations statistiquement significatives entre les variables x et y. Nous nous devons donc d'accepter l'hypothèse nulle comme seule hypothèse valable.

Ces résultats sont pour le moins surprenants lorsque l'on se réfère à la littérature consultée qui affirmait qu'un tel lien existait chez les entreprises internationales. Une telle différence dans les résultats peut avoir comme origine le fait que les recherches de référence ont été construites à partir de données compilées chez la grande entreprise alors que nous, notre population se définissait comme étant formée de PME exclusivement. En partant du prémissé que la PME et la grande entreprise ont une structure décisionnelle différente, il est possible que le cheminement amenant à la sélection d'une voie d'accès pour le marché international soit différent. Le fait de travailler avec des entreprises d'une seule région ne nous permet pas de conclure que les modèles étudiés ne s'appliquent pour aucune PME du Québec. La seule conclusion que nous sommes en mesure d'émettre est que les liens théoriques entre le marché, le produit, l'entreprise et la sélection des voies d'accès ne se retrouvent pas dans le concret pour les PME manufacturières de la région 03 faisant déjà affaires aux États-Unis. Il faudrait maintenant voir quels sont ces critères et ensuite aller voir s'ils peuvent s'appliquer à d'autres régions ou à d'autres catégories d'entreprises. Cela dépasse largement le cadre de cette recherche mais ouvre la porte à des études ultérieures.

À partir de ces résultats, il devient académique d'effectuer une analyse de régression de ces mêmes variables, la régression et la corrélation étant intimement liées.

## CONCLUSION

L'internationalisation des marchés affecte plusieurs entreprises québécoises, et ce, quelle que soit leur taille. Bien sûr, toutes les PME ne se lanceront pas à la conquête des marchés étrangers, mais toutes se devront d'évoluer dans un contexte d'une économie mondiale. Cependant pour ceux qui y décelent une opportunité de croissance, le processus d'internationalisation des décisions au niveau du produit, du marché visé, du moment propice et du mode de pénétration.

C'est au niveau de cette dernière étape que cette recherche a analysé la situation des PME internationales de la région 03. Pour ce faire, nous nous sommes attardés à vérifier si les critères de sélection d'une voie d'accès pour le marché américain, pour une PME manufacturière de la région 03, étaient concordants avec ceux présentés par certains auteurs ayant élaboré des théories sur cette sélection.

Ces auteurs affirmaient, dans leur théorie, que la sélection d'une voie d'accès à un marché étranger dépendait des conditions de marché visé, de la nature du produit à internationaliser, et de la condition générale de l'entreprise. De là, nous avons construit l'hypothèse  $H_1$  où nous affirmions que la sélection d'une voie d'accès dépendait du marché, du produit et de l'entreprise tandis que notre hypothèse nulle ( $H_0$ ) est que ce lien n'existe pas. C'est cette dernière hypothèse que nous avons testée tout au cours de notre recherche.

Nous avons donc fait ressortir des valeurs pour chacune des variables de marché, de produit et d'entreprise pour ensuite les mettre en relation avec les valeurs obtenues de notre variable représentant les voies d'accès utilisées.

À la lueur des résultats obtenus, nous avons dû accepter toutes les hypothèses nulles présentées et par le fait même réfuter notre affirmation de départ qui, selon la littérature consultée, avançait qu'il devait y avoir un lien statistiquement significatif entre la variable des voies d'accès et celles reliées au marché, au produit et à l'entreprise.

Même si notre hypothèse de départ fût réfutée nous croyons qu'il faudrait poursuivre des recherches sur ce thème. Nous ne pouvons qu'encourager d'autres chercheurs à poursuivre sur cette piste de la sélection des voies d'accès aux marchés internationaux pour les PME manufacturières afin qu'un jour les dirigeants de ces entreprises aient un cadre de sélection pouvant optimiser leur décision.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] ABDEL-MALEK, T., Export Marketing Orientation in Small Firms, American Journal of Small Business, Vol. III, no 1, July 1978, p. 25-34.
- [2] ANGELMAR, R., PRAS, B., Product Acceptance by Middlemen In Export Channels, Journal of Business Research, 1984, p. 227-240.
- [3] ARNOLD, J.R., Techniques of Exporting, Forge Publishing, Winnipeg, 1984, p. 152.
- [4] BÉLIVEAU, D. BILLARDON, J.F., La Recherche sur le Comportement d'exportation des PME: Bilan et Perspectives, Revue PMO, vol. 1, no 5, 1985, p. 25-27.
- [5] BELLO, Williamson, Contractual Arrangement and Marketing Practices in the Indirect Export Channel, Journal of International Business Studies, Sum 1985, p. 65-82.
- [6] BERTRAND, K. Manufacturer Rethink Distribution Channels, Business Marketing, Fév. 1987, p. 33-35.
- [7] BILKEY, W.J., An Attempted Integration of the Literature of the Export Behavior of Firms, Journal of International Business Studies, Sp/sum. 1978, p. 34-46.
- (7) [8] BOISSY, Patrice, Le Choix des Canaux de Vente à l'étranger, Éditions Hommes et Techniques, Suresnes, 1974, 130 p.
- ✓ [9] BRICK, T.G., How to Succeed in Exporting, Industrial Week, 1988, p. 14.
- [10] CATEORA, Philip R., International Marketing, Irwin, 5th Ed. Homewood Ill., 1983, 801 p.
- [11] CAVUSGILL, S.T., BILKEY, J.W., TESAR, G., A Note on the Export Behavior of firms: Exporter profiles, Journal of International Business Studies, 1979, p. 91-97.
- [12] CAVUSGIL, S.T., NEVIN, J.R., Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation, Journal of Marketing Research, 1981, p. 114-119.
- [13] CZINKUTA, M., JOHNSTON, W., Exporting Does Sales Volume Make a Difference, Journal of International Business Studies, Sp/Jan 1983, p. 147-154

- [14] CZINKUTA, M.R., URSIC, M.L., An Experience Curve Explanation of Export Expansion, Journal of Business Research, 1984, p. 159-168.
- [15] DARLING, J.R., POSTNIKOFF, J.F., Strategic Export Information for Small Business, Journal of Small Business Management, no. 23, oct. 1985, p. 28-37.
- [16] DE LEERSNYDER, Jean-Marc, Marketing International, Ed. Dalloy, 1982, 175 p.
- [17] DENIS, Jean-Emile, La PME et l'Exportation, Gaétan Morin éd., Chicoutimi, 1984, 115 p.
- [18] DENIS, J.E., Promoting Export Trade Through Trading Houses, Les Cahiers du CETAI, no 83-06, nov. 1983, p. 1-14.
- [19] DENIS, J.E., The International Freight Forwarders and Their Relationships with Small and Medium-sized Manufacturing Exporting Firms, Les Cahiers du CETAI, no 83-07, mai 1983, p. 1-12.
- [20] DENIS, J.E., The Relationship Between Small and Medium-sized Manufacturers and Trading Houses, Cahier du CETAI, no 82-04, mai 1982, p. 1-10.
- [21] DENIS, J.E., DEPELTEAU, D., Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, Journal of International Business Studies, Fall 1985, p. 77-89.
- [22] DICHTL, E. et Ass., The Export Decision of Small and Medium-sized Firms: A Review, Management International Review, vol. 24, 1984, p. 49-59.
- [23] DICKSON, P., Distribution Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel, Journal of Marketing, Sum. 1983, p. 35-44.
- [24] EDMUNDS, S.E., KHOURY, S.J., Export: A Necessary Ingredient in the Growth of Small Business Firms, Journal of Small Business Management, vol. 24, no 4, oct. 1986, p. 54-64.
- [25] ENET, Daniel, La PME et l'Exportation, Guide pratique à l'usage des Nouveaux Exportateurs, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1976, 159 p.
- [26] FITZPATRICK, P.B., ZIMMERMAN, A.S., Essentials of Export Marketing, AMA New Yoork, 1985, 122 p.
- [27] FRAZIER, Sheth, An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management, Journal of Marketing, Sum. 1983, p. 35-44.
- [28] GALBRAITH, J.W., When Small is Big, The Canadian Business Review, Summer 1984, vol. II, no 2, p. 36-40.

- [29] GAUTHIER, François, Relations Economiques Internationales, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1988, 647 p.
- [30] HACKET, Donald W., Penetrating International Market: Key Considerations for Smaller Firms, Journal of Small Business Management, Janv. 1977, p. 10-16.
- [31] HARDY, K.G., MAGRATH, A.J., Planning for Better Channel Management, Long Range Planning, vol. 21, no 6, p. 30-37.
- [32] IRELAND, A., Expanding Small Business Exports, Business America, ap. 1985, p. 5-6.
- [33] JACKSON, H., Factors that Influence the Length of Industrial Channels, Industrial Marketing Management, oct. 1982, p. 263-268.
- [34] JACOB, G.T., Guide pratique de l'Exportation, le Secrétariat de la Petite Entreprise, Ministère de l'Expansion Industrielle Régionale, 1984, p. 297.
- [35] JOFFRE, P. BOUTIN, A., BAROLI, G.R., L'Exportation dans la Turbulence Mondiale, Ed. Economica, Paris, 1986, 248 p.
- [36] KIRPALANI, V.H., International Marketing, Random House Business Division, New York, 1985, 662 p.
- [37] LAMBERT, Douglas M., The Distribution channels decision, The Society of Management Accountants, New York, 1978, 198 p.
- ✓ [38] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., Strategic Physical Distribution Management, Irwin, Homewood Ill, 1982, 584 p.
- [39] LANGLOIS, A., WEINRAUCH, D., Guidelines for Starting and Operating an International Licensing Program for Small Business, Journal of Small Business Management, oct. 1985, p. 25-31.
- ✓ [40] LEROY, G. RICHARD, G. SALLENAVE, J.P., La Conquête des Marchés extérieurs, Ed. d'organisation et d'Arc, 1978, 238 p.
- ✓ [41] LEVASSEUR, Pierre, Devenir Exportateur, Ed. de l'Homme, Montréal, 1986, 197 p.
- ✓ [42] LIBROWICZ, M. PERREAULT, Y.G., DELL'ANIELLO, P., L'Exportation et la PME: Pourquoi et Comment, Ed. G. Vermette, 1984, 72 p.
- [43] MAGRATH, A.J. HARDY, K.G., Avoiding the Pitfalls in Managing Distribution Channels, Business Horizons, S-0 1987, p. 29-33.
- [44] MAGRATH, A.J., HARDY, K.G., Selecting Sales and Distribution Channels, Industrial Marketing Management, N 1987, p. 273-278.
- [45] MILLER, Roger, La direction des entreprises: concepts et applications, McGraw Hill, Montréal, 1985.

- [46] MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Les PME au Québec, État de la situation, 1988, Publié par la direction des communications, 141 p.
- [47] MOREAU, François, Le Commerce extérieur du Québec, Edition Asticom, Hull, 1988, 158 p.
- ✓ [48] O'ROURKE, A.D., Differences in Exporting Practices Attitudes and Problems by Size of Firm, American Journal of Small Business, Winter 1985, vol. 9, no 3, p. 25-29.
- [49] OLSON, H.C., et Ass., Pre-Export Activity: the First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, Sum 1978, p. 47-58.
- [50] PETTIGREW, Denis, La Gestion de la Distribution, Gaétan Morin éd., Montréal 1987, 164 p.
- [51] PILCHER, R., Managing Export Effectively, Accountancy, ap. 1989, p. 75-78.
- [52] PORTER, J.L., BECKER, T.H., Small Business Plus Export Trading Companies: New Formula for Export Success?, Journal of Small Business Management, oct. 1983, p. 8-17.
- [53] PRICE WATERHOUSE PERSPECTIVE, Strategy for Exporting, Research and Development, vol. 28, no 21, 1986, p. 23-24.
- ✓ [54] PRICE, WATERHOUSE, Les 58 Moyens d'Exporter, Ed. d'Arc Inc., Montréal, 1985, 295 p.
- ↘ [55] RABINO, S., An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies, Management International Review, vol. 20, 1980, p. 67-73.
- [56] REID, R.S., The Decision Maker and Export Entry and Expansion, Journal of International Business Studies, 1981, p. 101-112.
- ↗ [57] ROOT, F.D., Foreign Market Entry Strategies, Amacom, N.Y., 1982, 303 p.
- [58] SALLENAVE, Jean-Paul, La PME face aux Marchés Étrangers, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1978, 130 p.
- [59] SEELY, R.L., HARVEY, J.I., International Marketing in the Context of the Small Business, American Journal of Small Business, Vol. VI, no 2, oct-déc. 1981.
- [60] STATER, A., International Marketing: The Role of Physical Distribution Management, International Journal of Physical distribution and material management, vol. 10, no 4, 1980, p. 160-184.

- [61] STONER, C.R., ARORA, R.S., Planning for International Marketing, Journal of Small Business Management, vol. 21, no 4, oct. 1983, p. 1-7.
- ✓ [62] SUZMAN, C.L., WORTZEL, L.H., Technology Profiles and Export Marketing Strategies, Journal of Business Research, 1984, p. 183-194.
- [63] TERPSTRA, Vern, International Marketing, 3e Edition, The Dryden Press, New York, 1983, 702 p.
- [64] TOURANGEAU, V., A World of Untapped Export Opportunities, Small Business, Vol. 4, j.a. 1985, p. 10-11.
- [65] U.S. Department of Commerce, Basic Question: To Export Yourself or to Hire Someone to do it for you? Business America, Ap. 27, 1987, p. 14-17.
- [66] U.S. Department of Commerce, The First Steps in Exporting, Business America, Feb. 2, 1987, p. 2-9.
- ✓ [67] WALLVOORD, R.W., Foreign Market Entry Strategies, S.A.M. Advanced Management Journal, S.P. 1983, p. 14-27.
- [68] WILDE, J.D., SIMPSON, D., Export Strategies for innovating Canadian Firms: Finding niches and Inverting Competitive Advantage, Business Quaterly, Sum 1988, p. 72-76.
- [69] WILLIAMS, K., Investigating the Export Market, Managing Account, Janv. 1989, p. 17.
- ✓ [70] WITHERET, J.J., Difference between exporters and Non-exporters: some Hypotheses concerning Small Manufacturing Businesses, American Journal of Small Business, vol. IV, no 3, winter 1980.
- ✓ [71] ZACCOUR, G., AMESSE, F., LORD, L., Le Choix séquentiel des Marchés d'exportation des PME Québécoises, Les Cahiers du CETAI, no 88-02, mars 1988, p. 1-16.
- ✓ [72] ZACCOUR, G., AMESSE, F., L'Effet de la Taille des Établissements du Québec sur les Exportations internationales et les Ventes au Canada, les Cahiers du CETAI, no 86-03, fév. 1986, p. 1-36.
- [73] ZACCOUR, G., AMESSE, F., L'Exportation au Québec, Profil des Établissements Exportateurs en 1983, Les Cahiers du CETAI, no 84-11, oct. 1984, p. 1-45.

## **ANNEXE I**

**ANALYSES STATISTIQUES APPLIQUÉES À D'AUTRES VARIABLES.**

Pour compléter notre étude des PME manufacturières de la région 03 faisant affaires avec les États-Unis nous avons poussé notre analyse au delà des exigences spécifiques de celle-ci. Ainsi nous nous sommes attaqués à examiner si des relations pouvaient exister entre d'autres variables caractérisant notre échantillon. Notre récolte de données nous a permis d'accumuler une foule de valeurs pour plusieurs autres variables que celles touchant nos hypothèses de départ. Voici donc les résultats de ces analyses de corrélation et de régression simple. Rappelons que toutes nos hypothèses de départ sont des hypothèse  $H_0$  qui avancent qu'il n'y a pas de lien ni de corrélation ni de régression linéaire entre la variable x et la variable y.

Pour les prochains tableaux la variable indépendante x sera la variable secteur

Variable y: existe (nombre d'année d'existence de l'entreprise)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>1</sub>: existe**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.106	.011	-6.442E-4	1.323

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1.656	1.656	.946
RÉSIDU	83	145.332	1.751	p = .3336
TOTAL	84	146.988		

Aucun calcul stat. des résidus

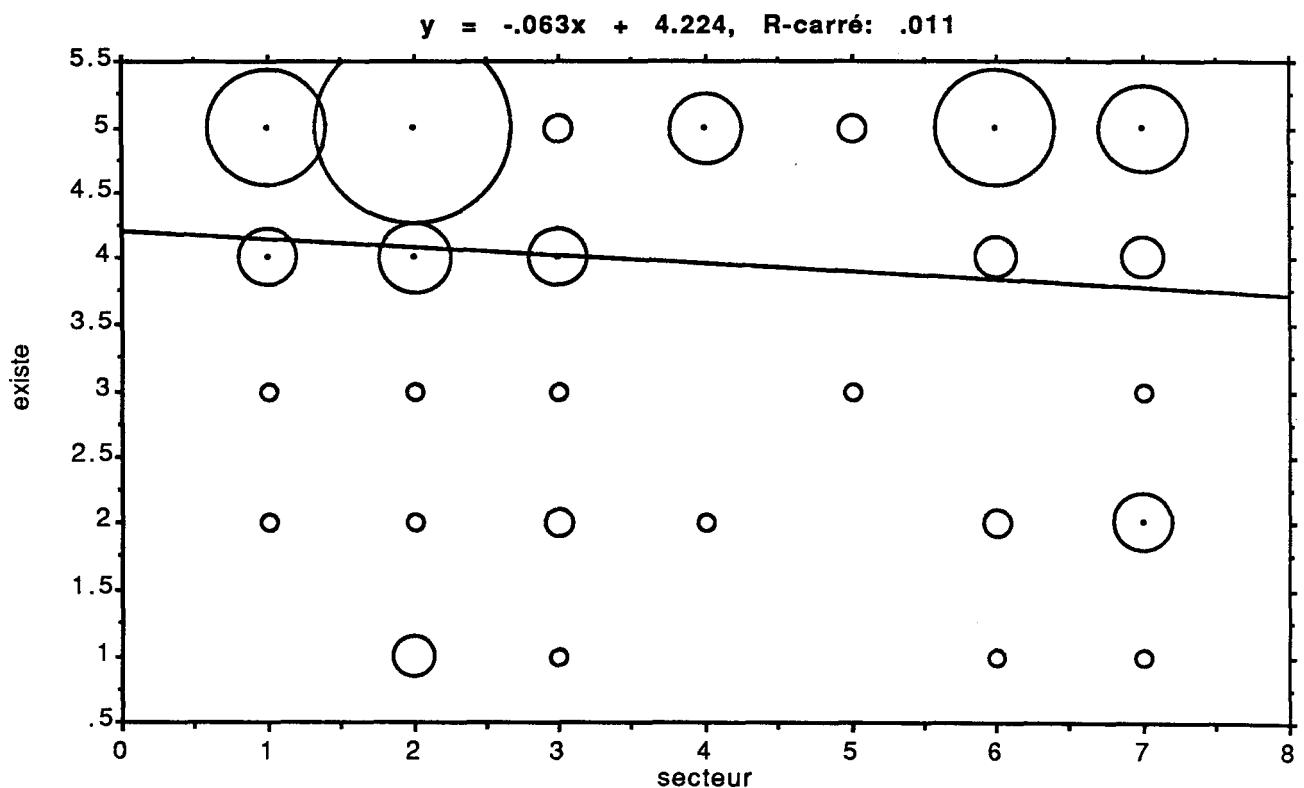
**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>1</sub>: existe****Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	4.224				
PENTE	-.063	.065	-.106	.973	.3336

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	3.703	4.274	3.749	4.227
PENTE	-.192	.066	-.171	.045

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: affaire. (Nombre d'année sur le marché américain)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>2</sub>: aff.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.187	.035	.023	1.51

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	6.886	6.886	3.019
RÉSIDU	83	189.302	2.281	p = .086
TOTAL	84	196.188		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>2</sub>: aff.**

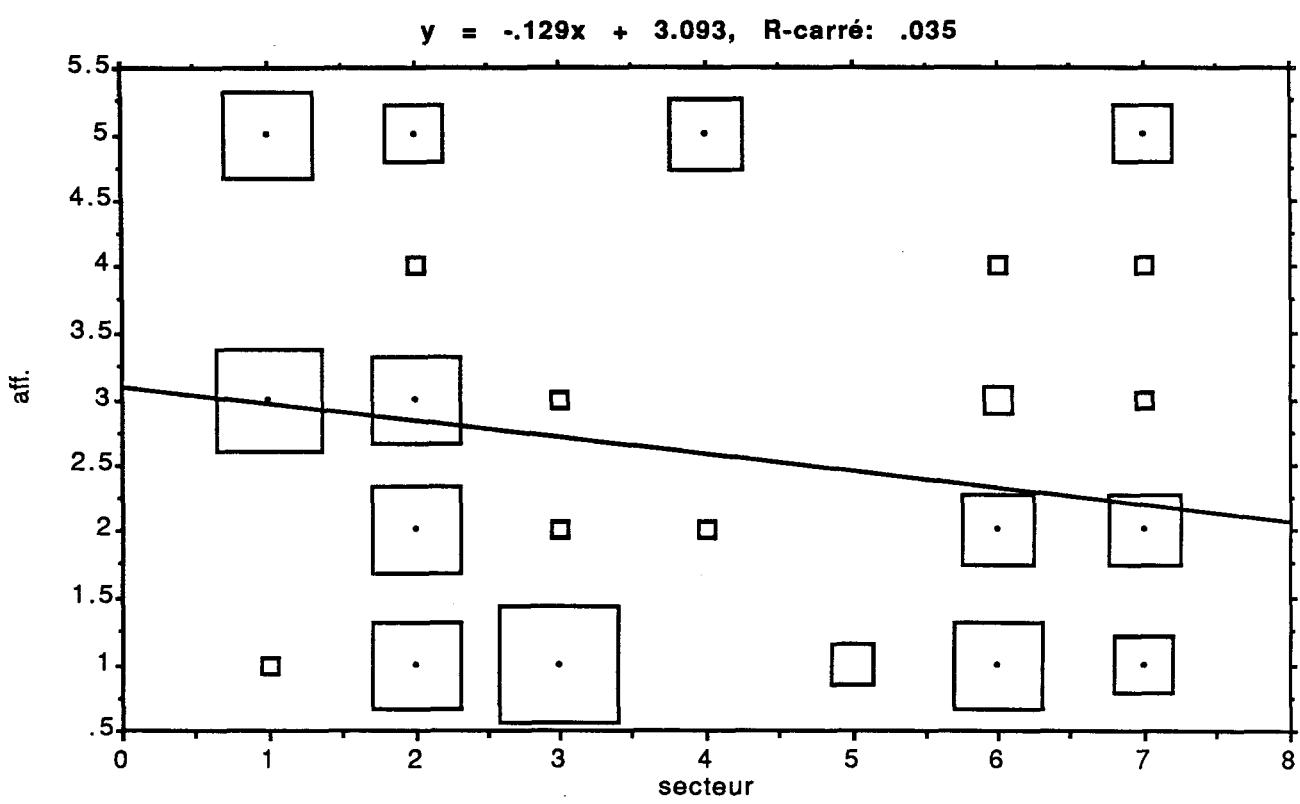
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	3.093				
PENTE	-.129	.074	-.187	1.738	.086

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.286	2.938	2.339	2.884
PENTE	-.276	.019	-.252	-5.477E-3

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: %vt (pourcentage des ventes totales sur le marché américain)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>3</sub>: %vt**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.051	2.577E-3	-9.440E-3	1.397

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.419	.419	.214
RÉSIDU	83	161.981	1.952	p = .6445
TOTAL	84	162.4		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>3</sub>: %vt**

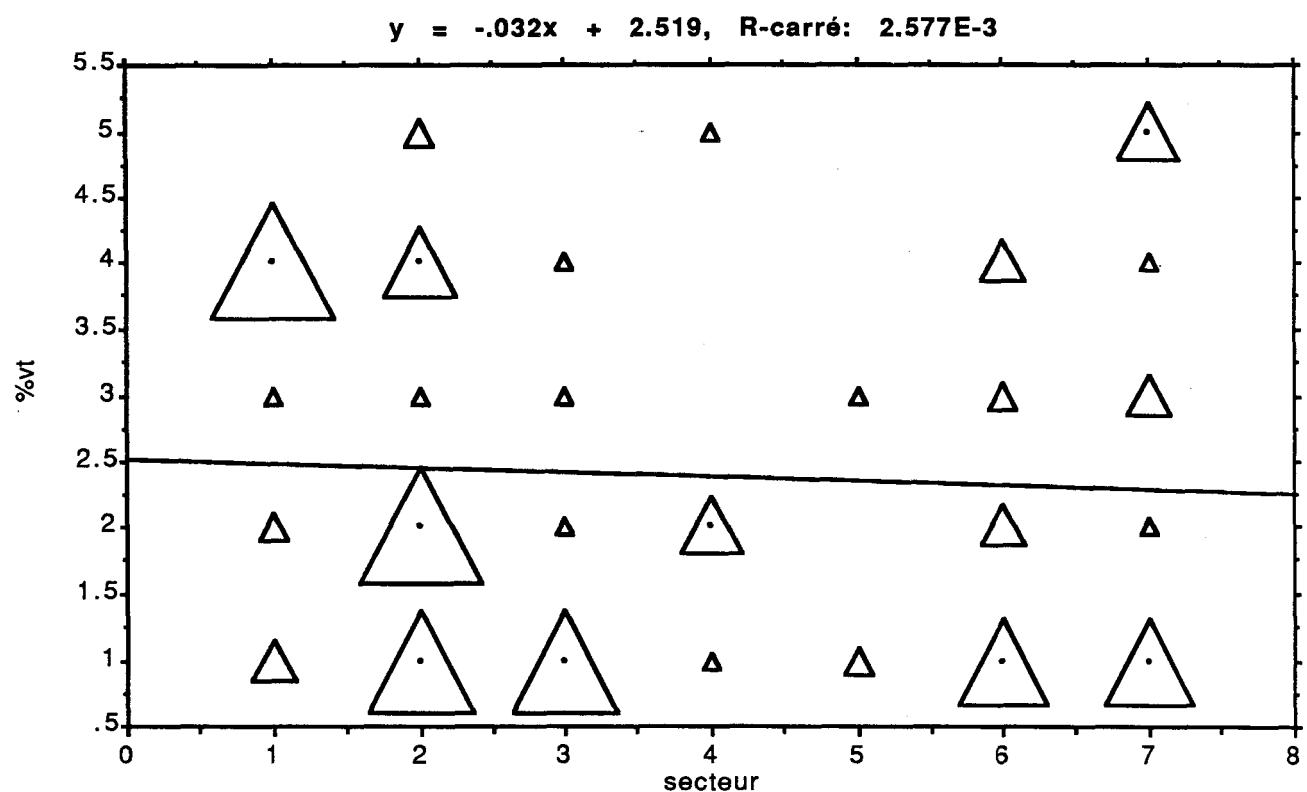
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.519				
PENTE	-.032	.068	-.051	.463	.6445

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.099	2.701	2.148	2.652
PENTE	-.168	.104	-.146	.082

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: %vet (Pourcentage des ventes internationales sur le marché américain)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>4</sub>: %vet**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.181	.033	.021	1.389

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	5.432	5.432	2.815
RÉSIDU	83	160.145	1.929	p = .0971
TOTAL	84	165.576		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>4</sub>: %vet**

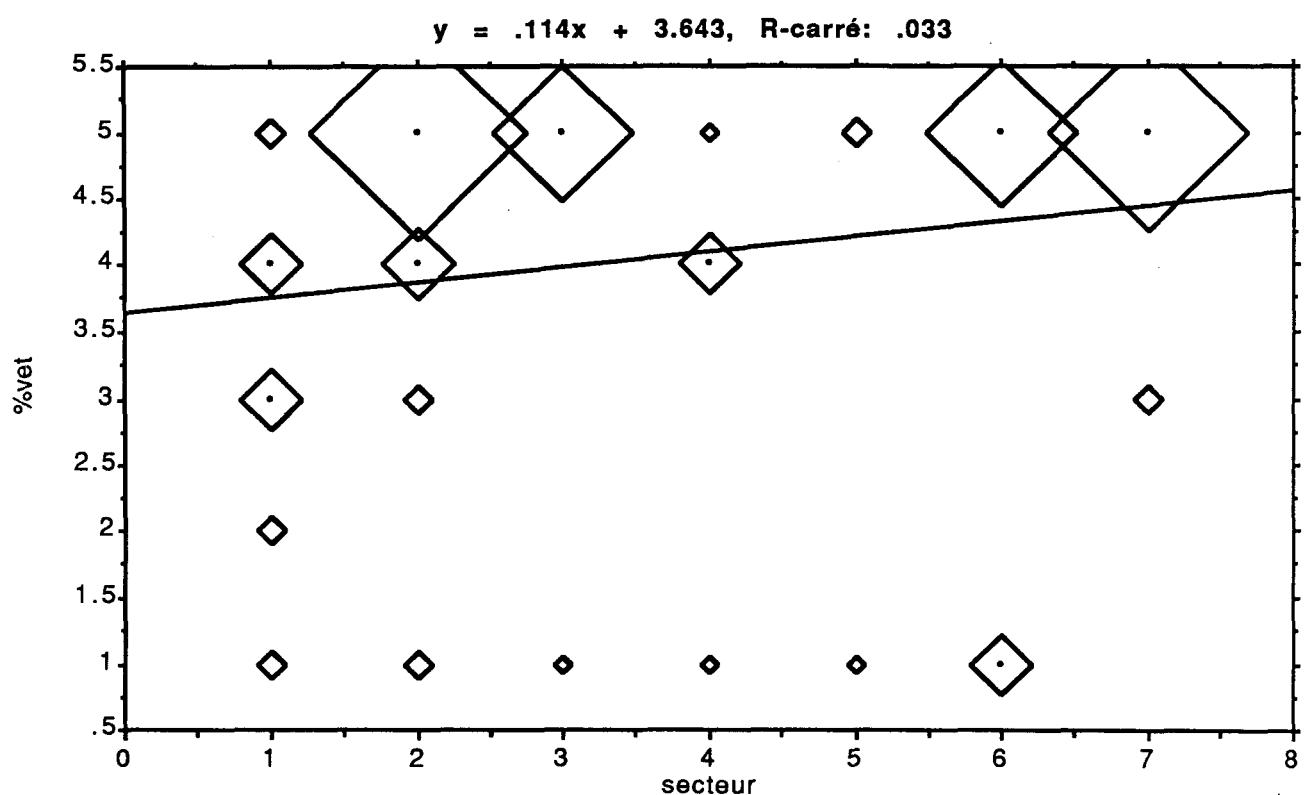
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	3.643				
PENTE	.114	.068	.181	1.678	.0971

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	3.771	4.37	3.82	4.321
PENTE	-.021	.25	9.721E-4	.227

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: voie (Voie d'accès utilisée pour le marché américain)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>5</sub>: voie**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.098	.01	-2.297E-3	4.073

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	13.393	13.393	.807
RÉSIDU	83	1376.654	16.586	p = .3715
TOTAL	84	1390.047		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>5</sub>: voie**

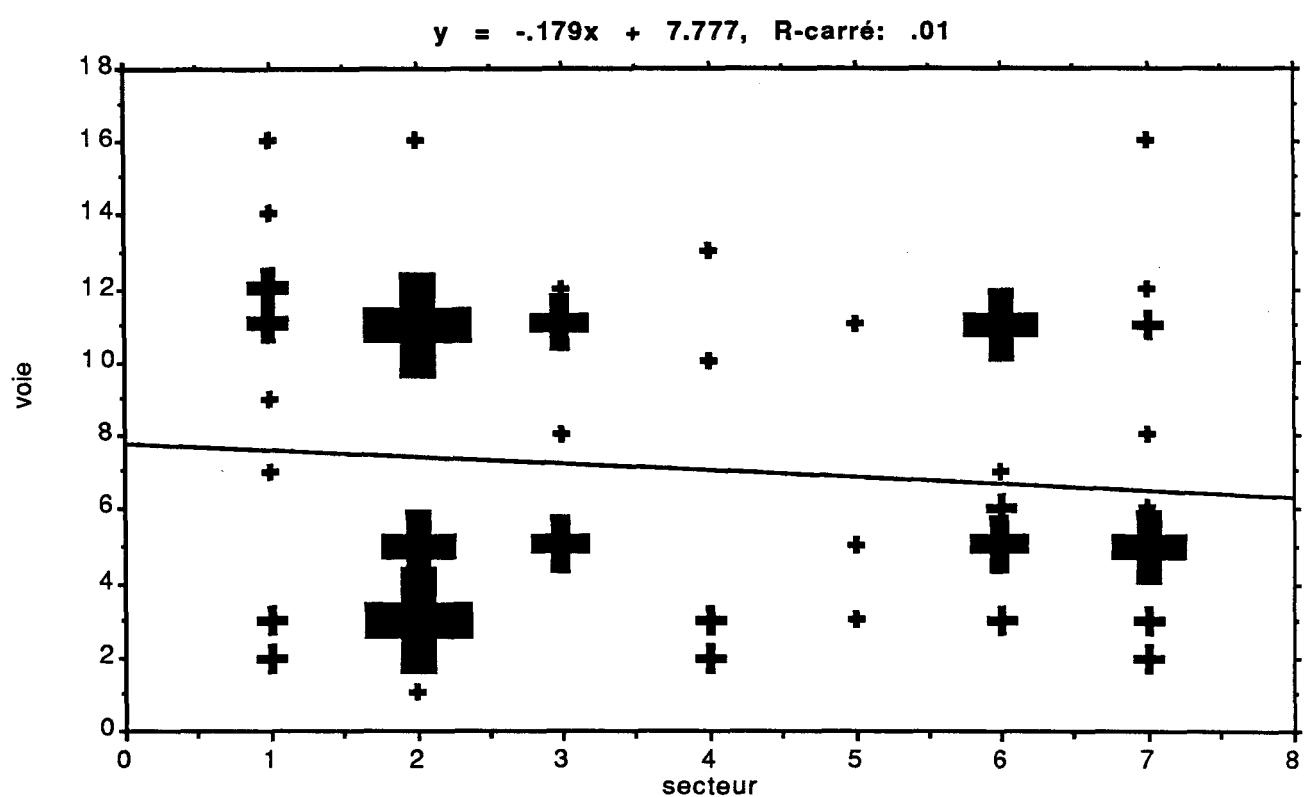
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	7.777				
PENTE	-.179	.2	-.098	.899	.3715

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	6.227	7.985	6.371	7.841
PENTE	-.576	.218	-.511	.153

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: critère (Critère de sélection des voies d'accès)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>6</sub>: critère**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.081	6.482E-3	-6.944E-3	2.13

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2.19	2.19	.483
RÉSIDU	74	335.744	4.537	p = .4893
TOTAL	75	337.934		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>6</sub>: critère**

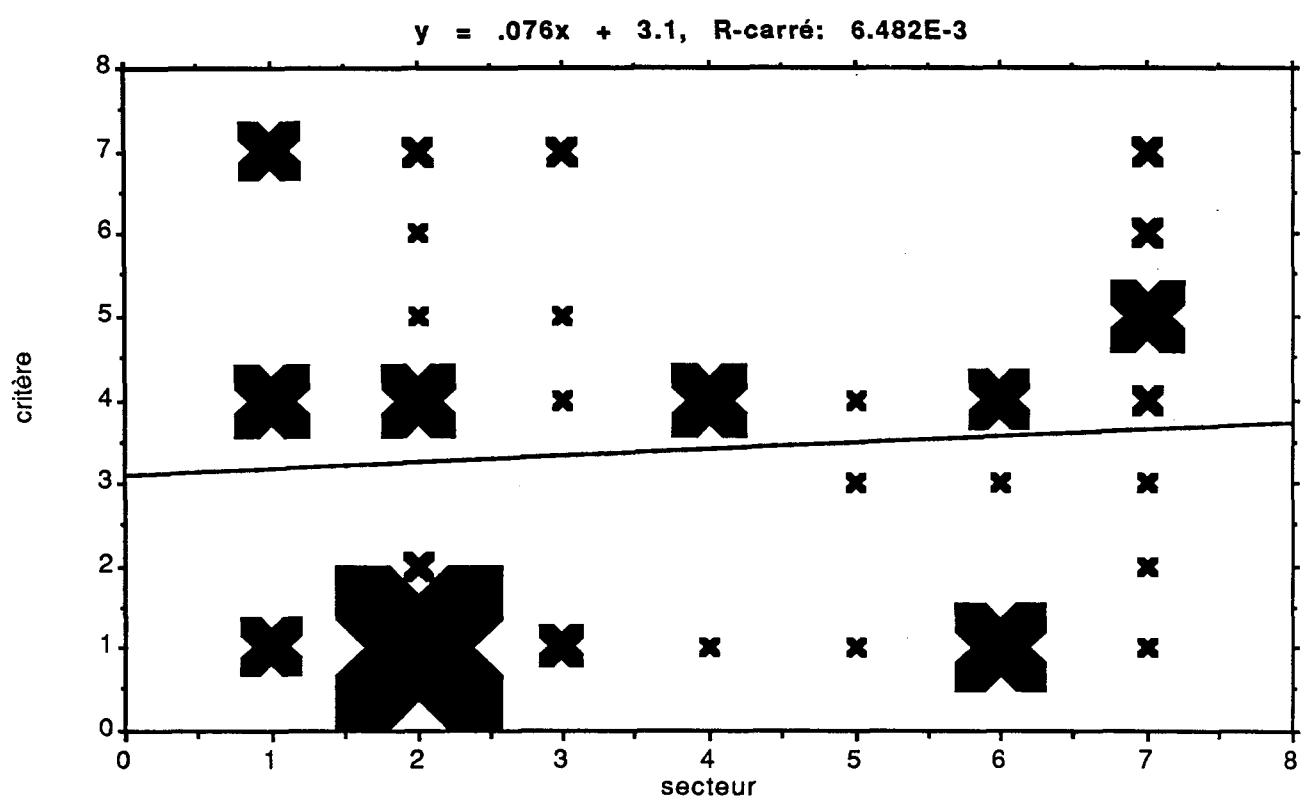
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	3.1				
PENTE	.076	.11	.081	.695	.4893

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.895	3.868	2.975	3.789
PENTE	-.142	.294	-.106	.259

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: satis (Satisfaction face aux voies d'accès utilisées)

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>7</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.288	.083	.072	1.026

**Tableau d'analyse de la variance**

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	7.911	7.911	7.52
RÉSIDU	83	87.312	1.052	p = .0075
TOTAL	84	95.224		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: secteur Y<sub>7</sub>: satis.**

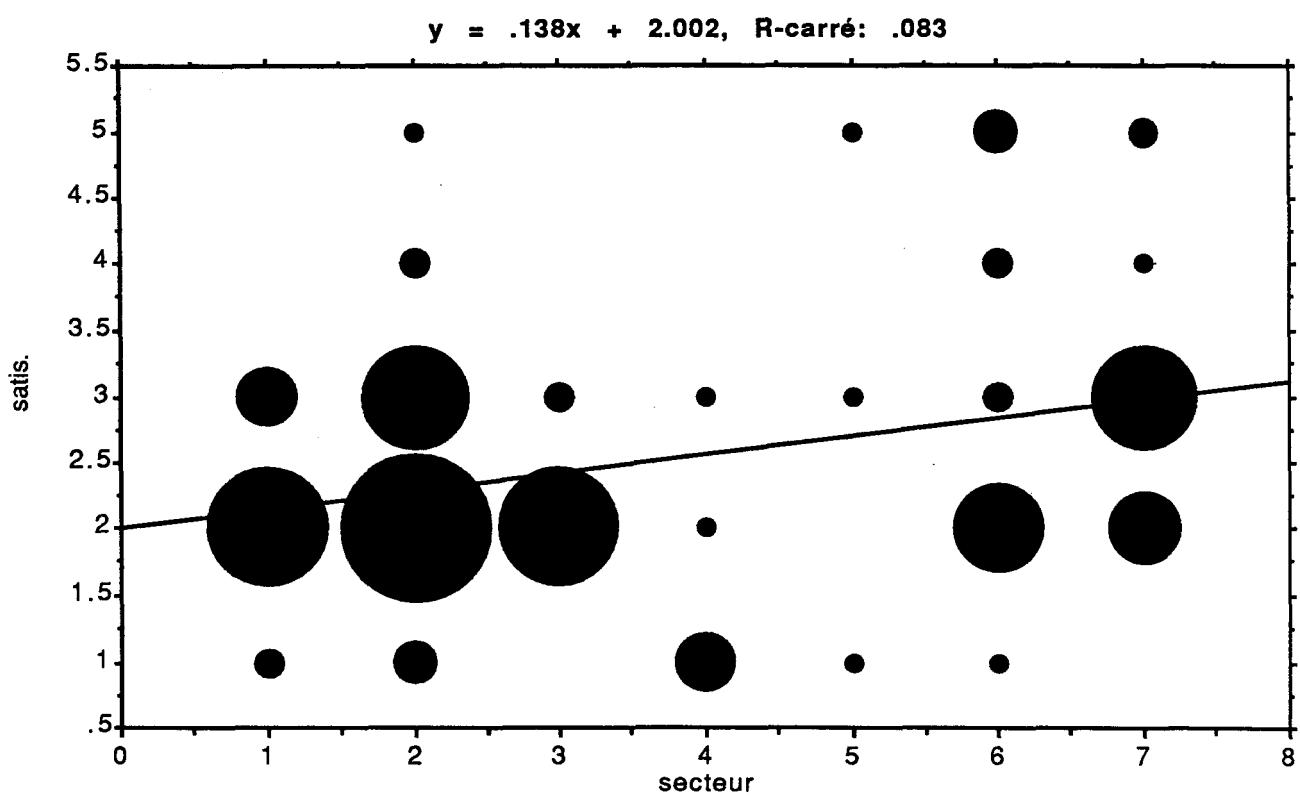
**Tableau des coefficients bêta**

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.002				
PENTE	.138	.05	.288	2.742	.0075

**Tableau d'intervalle de confiance**

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.296	2.739	2.333	2.703
PENTE	.038	.238	.054	.221

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Pour les quatre tableaux suivants la variable %vt sera la variable x.

Variable y: %vet

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>1</sub>: %vet**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.217	.047	.036	1.379

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	7.804	7.804	4.105
RÉSIDU	83	157.773	1.901	p = .046
TOTAL	84	165.576		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>1</sub>: %vet**

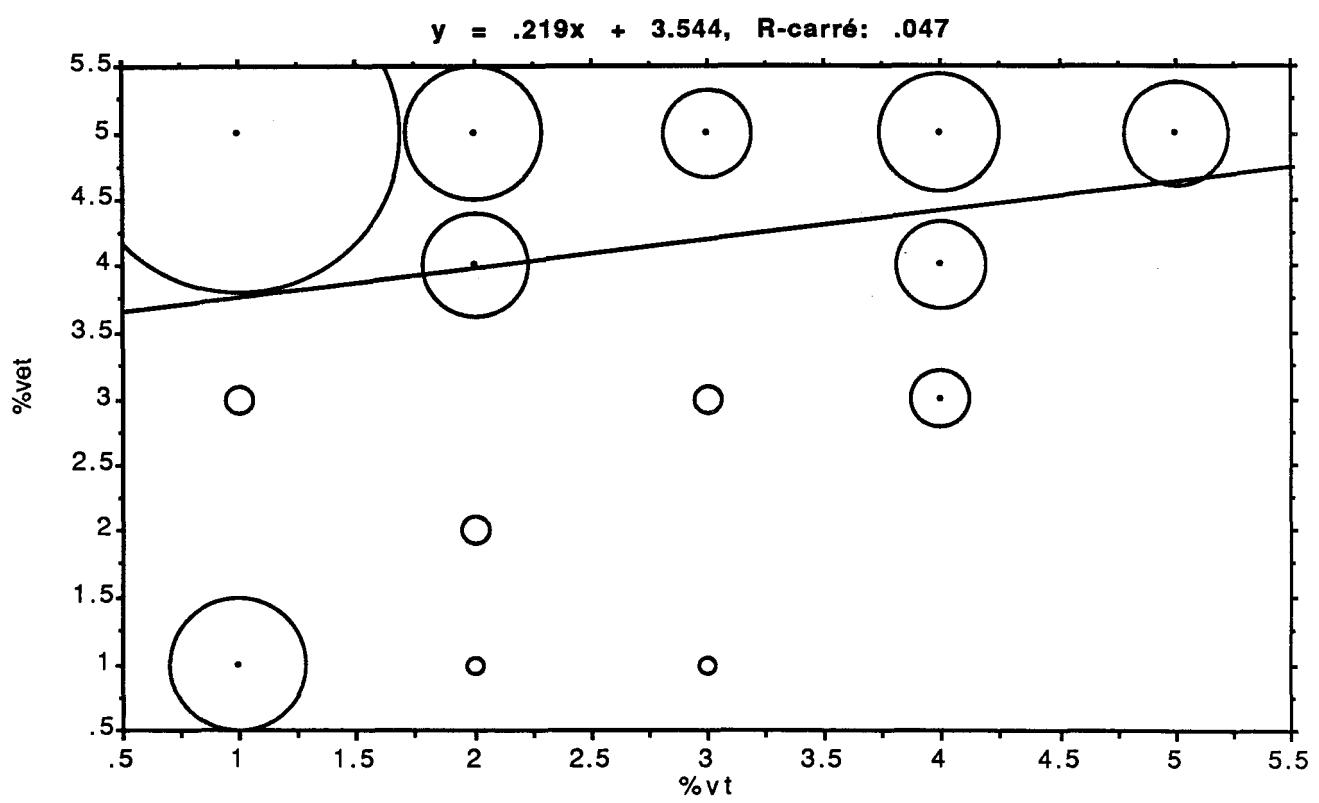
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	3.544				
PENTE	.219	.108	.217	2.026	.046

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	3.773	4.368	3.822	4.319
PENTE	4.007E-3	.434	.039	.399

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: voie

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>2</sub>: voie**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.184	.034	.022	4.022

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	47.252	47.252	2.921
RÉSIDU	83	1342.795	16.178	p = .0912
TOTAL	84	1390.047		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>2</sub>: voie**

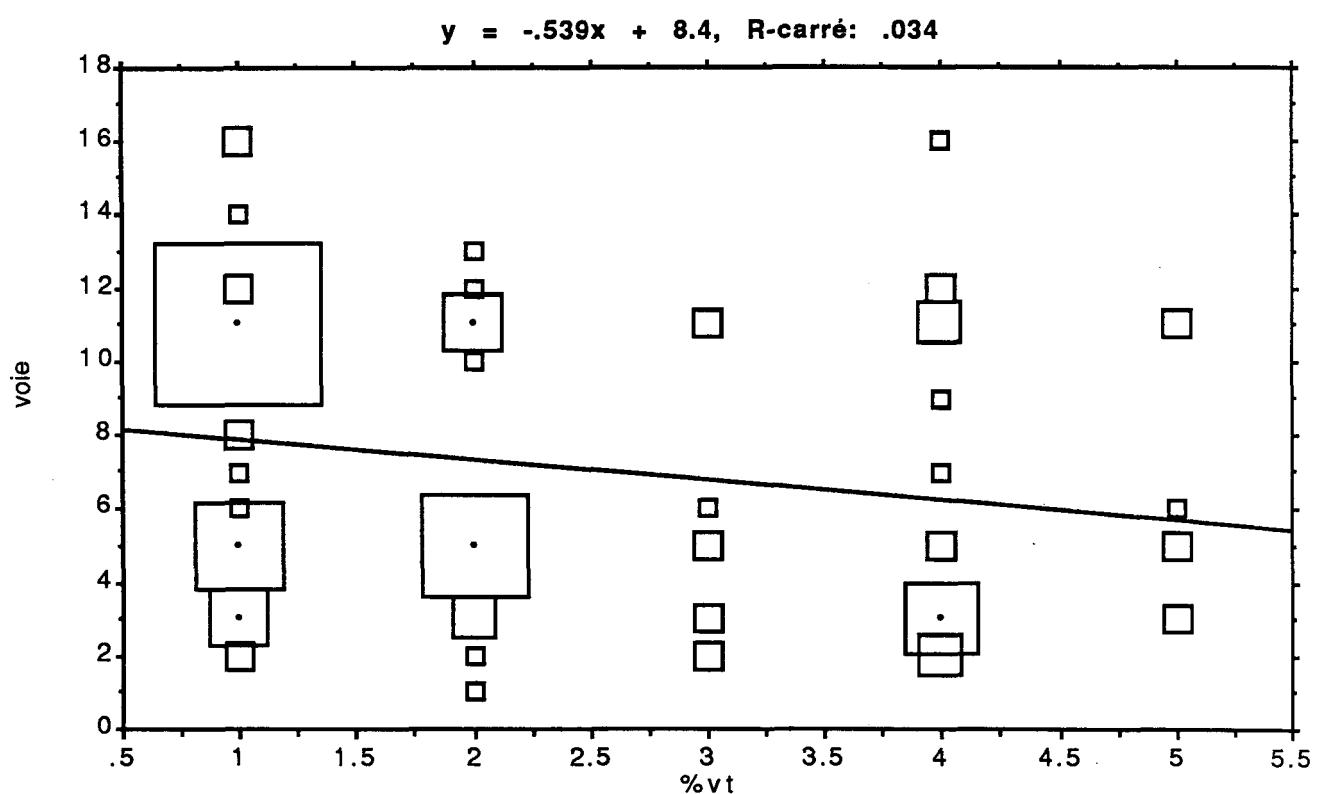
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	8.4				
PENTE	-.539	.316	-.184	1.709	.0912

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	6.238	7.974	6.38	7.832
PENTE	-1.167	.088	-1.064	-.014

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: critère

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>3</sub>: critère**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.309	.096	.083	2.032

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	32.28	32.28	7.815
RÉSIDU	74	305.655	4.13	p = .0066
TOTAL	75	337.934		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>3</sub>: critère**

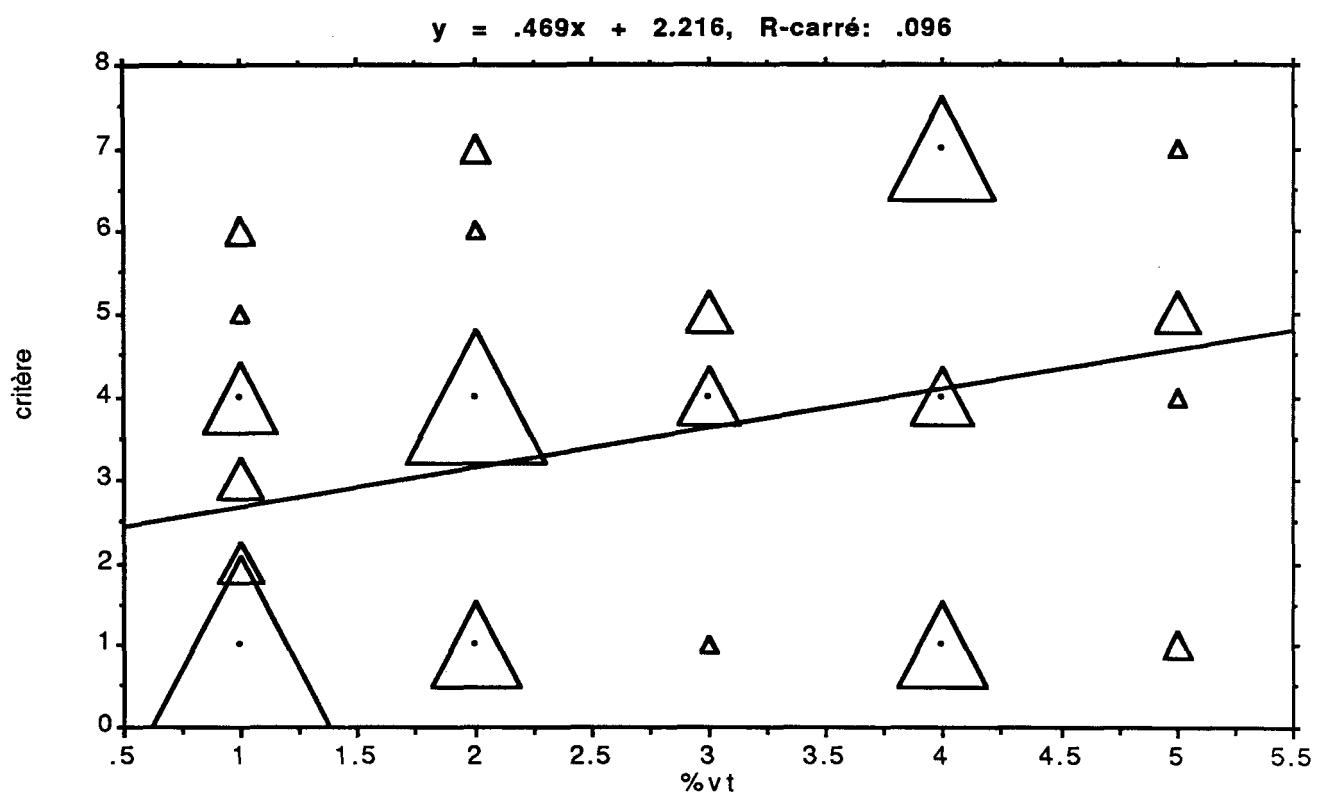
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.216				
PENTE	.469	.168	.309	2.796	.0066

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.917	3.846	2.993	3.77
PENTE	.135	.803	.189	.748

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: satis

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>4</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.415	.172	.162	.975

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	16.395	16.395	17.263
RÉSIDU	83	78.828	.95	p = 1.0000E-4
TOTAL	84	95.224		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: %vt Y<sub>4</sub>: satis.**

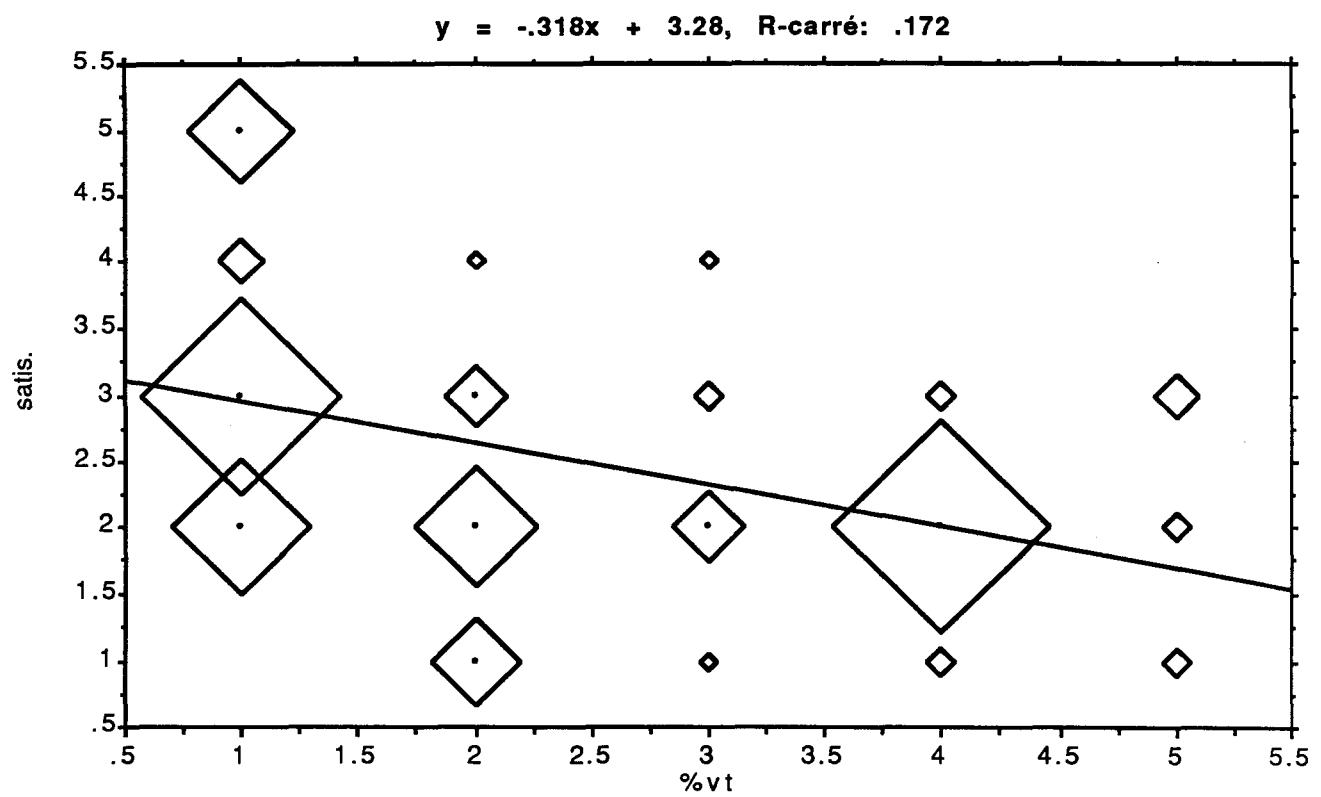
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	3.28				
PENTE	-.318	.076	-.415	4.155	1.0000E-4

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.307	2.728	2.342	2.693
PENTE	-.47	-.166	-.445	-.191

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Dans le tableau suivant la variable voie est la variable x et y est la variable de satisfaction

**Régression simple X<sub>1</sub>: voie Y<sub>1</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.015	2.1553E-4	-.012	1.071

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.021	.021	.018
RÉSIDU	83	95.203	1.147	p = .8939
TOTAL	84	95.224		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: voie Y<sub>1</sub>: satis.**

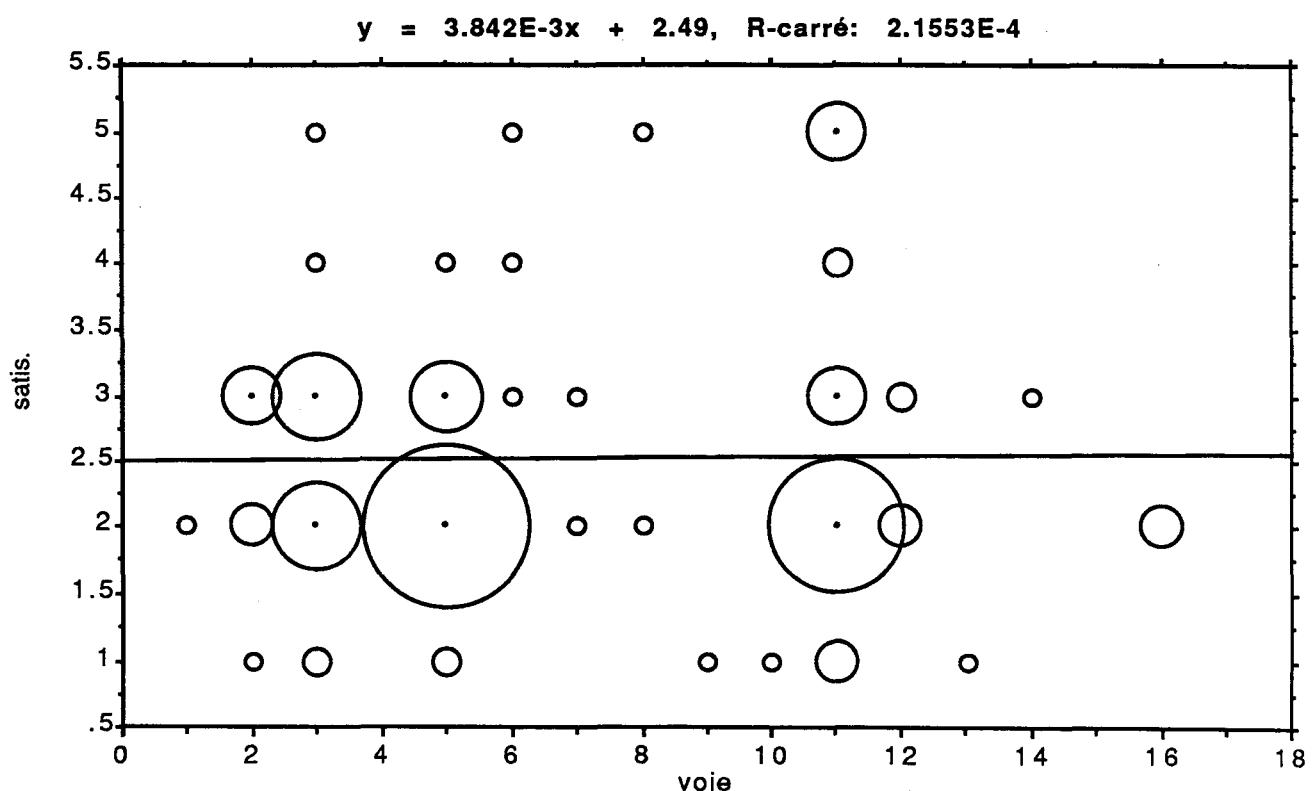
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.49				
PENTE	3.842E-3	.029	.015	.134	.8939

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.287	2.749	2.324	2.711
PENTE	-.053	.061	-.044	.052

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Dans les deux analyses qui suivent la variable critère est la variable x.

Variable y: voie

**Régression simple X<sub>1</sub>: critère Y<sub>1</sub>: voie**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.144	.021	7.408E-3	3.982

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	24.732	24.732	1.56
RÉSIDU	74	1173.373	15.856	p = .2156
TOTAL	75	1198.105		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: critère Y<sub>1</sub>: voie**

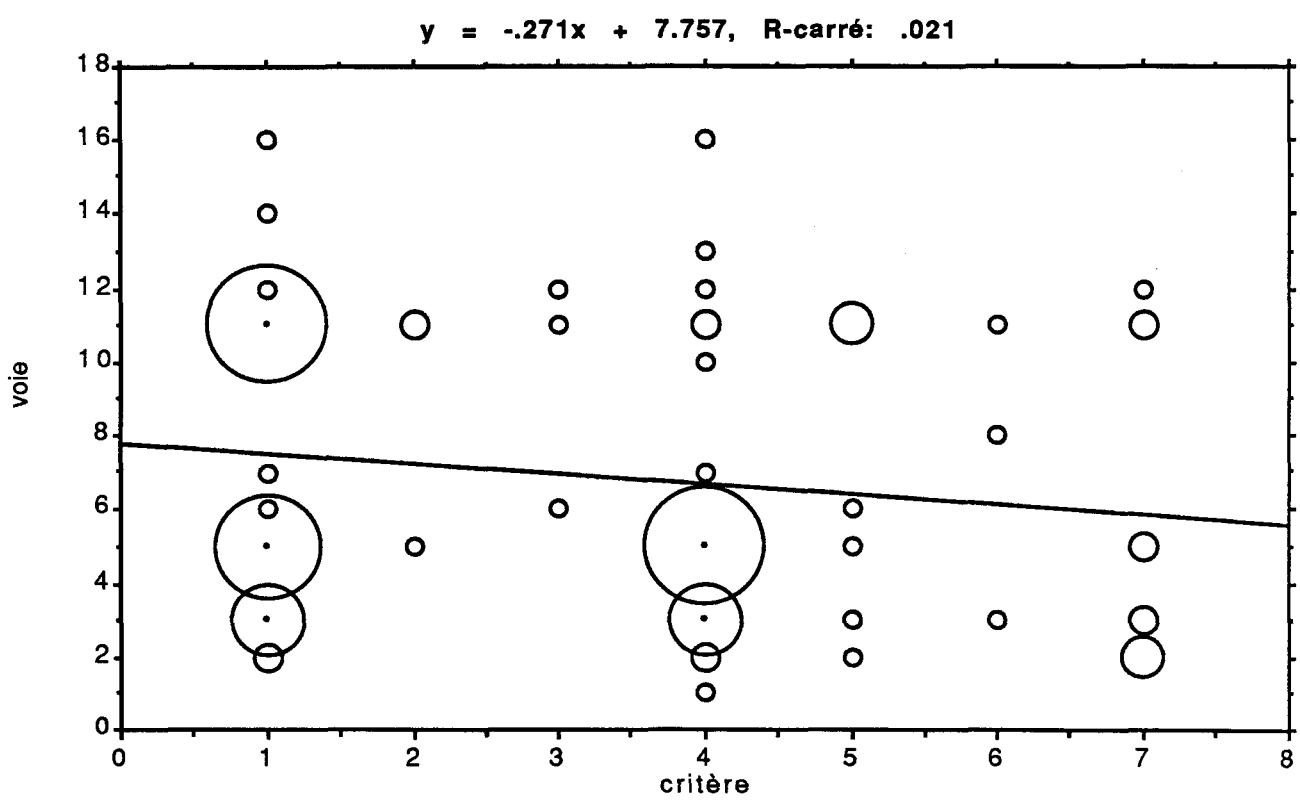
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	7.757				
PENTE	-.271	.217	-.144	1.249	.2156

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	5.932	7.752	6.081	7.603
PENTE	-.702	.161	-.631	.09

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: satisfaction

**Régression simple X<sub>1</sub>: critère Y<sub>2</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.015	2.4019E-4	-.013	1.02

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.018	.018	.018
RÉSIDU	74	76.982	1.04	p = .8943
TOTAL	75	77		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: critère Y<sub>2</sub>: satis.**

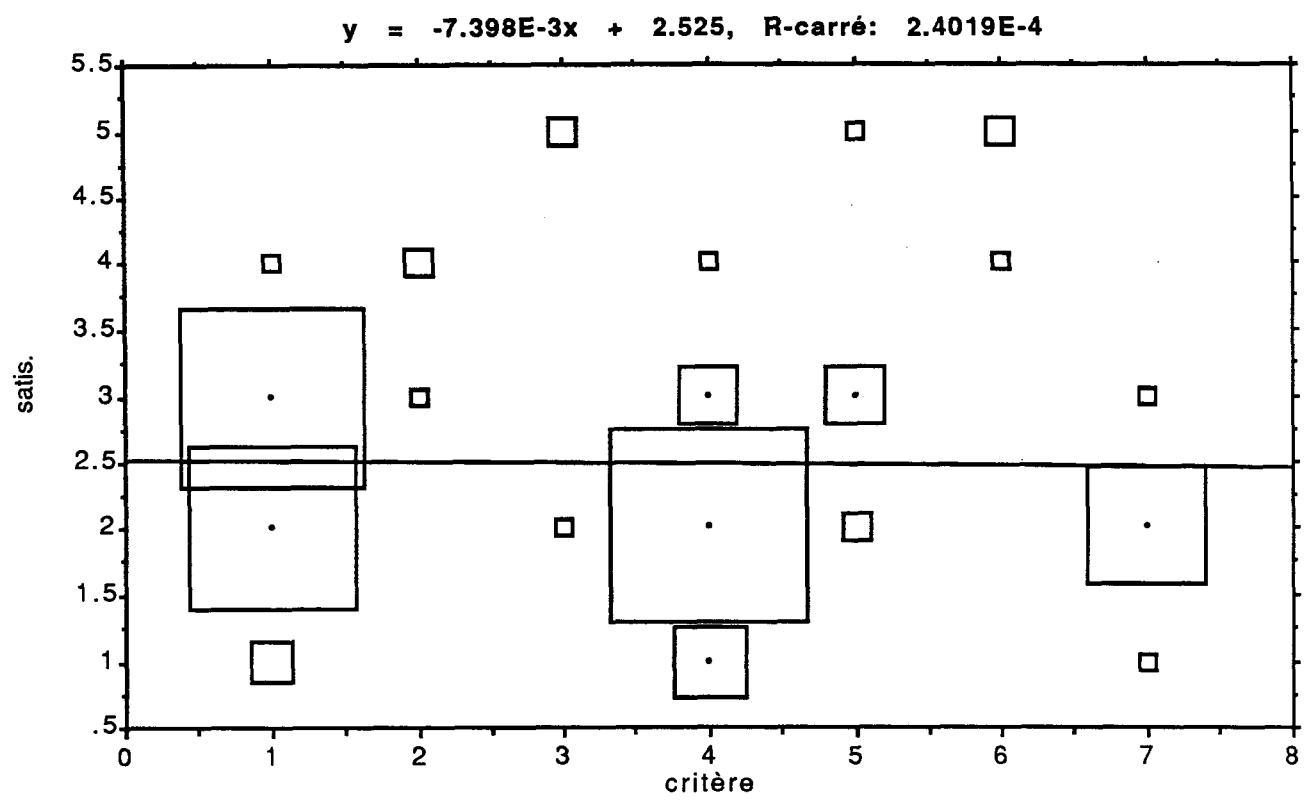
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.525				
PENTE	-7.398E-3	.055	-.015	.133	.8943

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.267	2.733	2.305	2.695
PENTE	-.118	.103	-.1	.085

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Considérons maintenant la variable représentant le nombre d'année en affaire sur le marché américain comme étant la variable x

Variable y: %vt

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>1</sub>: %vt**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.365	.133	.123	1.302

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	21.668	21.668	12.779
RÉSIDU	83	140.732	1.696	p = 6.0000E-4
TOTAL	84	162.4		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>1</sub>: %vt**

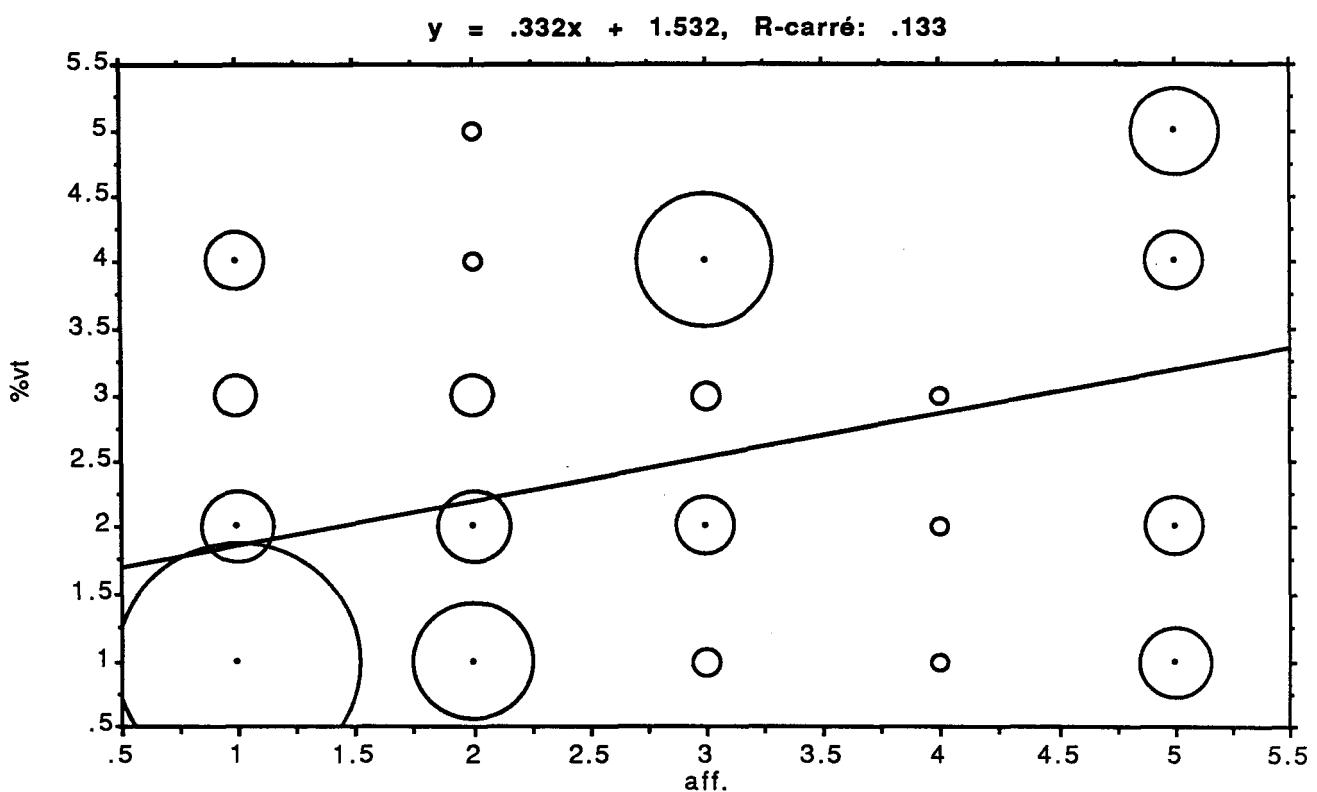
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	1.532				
PENTE	.332	.093	.365	3.575	6.0000E-4

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.119	2.681	2.165	2.635
PENTE	.147	.517	.178	.487

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: %vet

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>2</sub>: %vet**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.165	.027	.015	1.393

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	4.487	4.487	2.312
RÉSIDU	83	161.089	1.941	p = .1322
TOTAL	84	165.576		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>2</sub>: %vet**

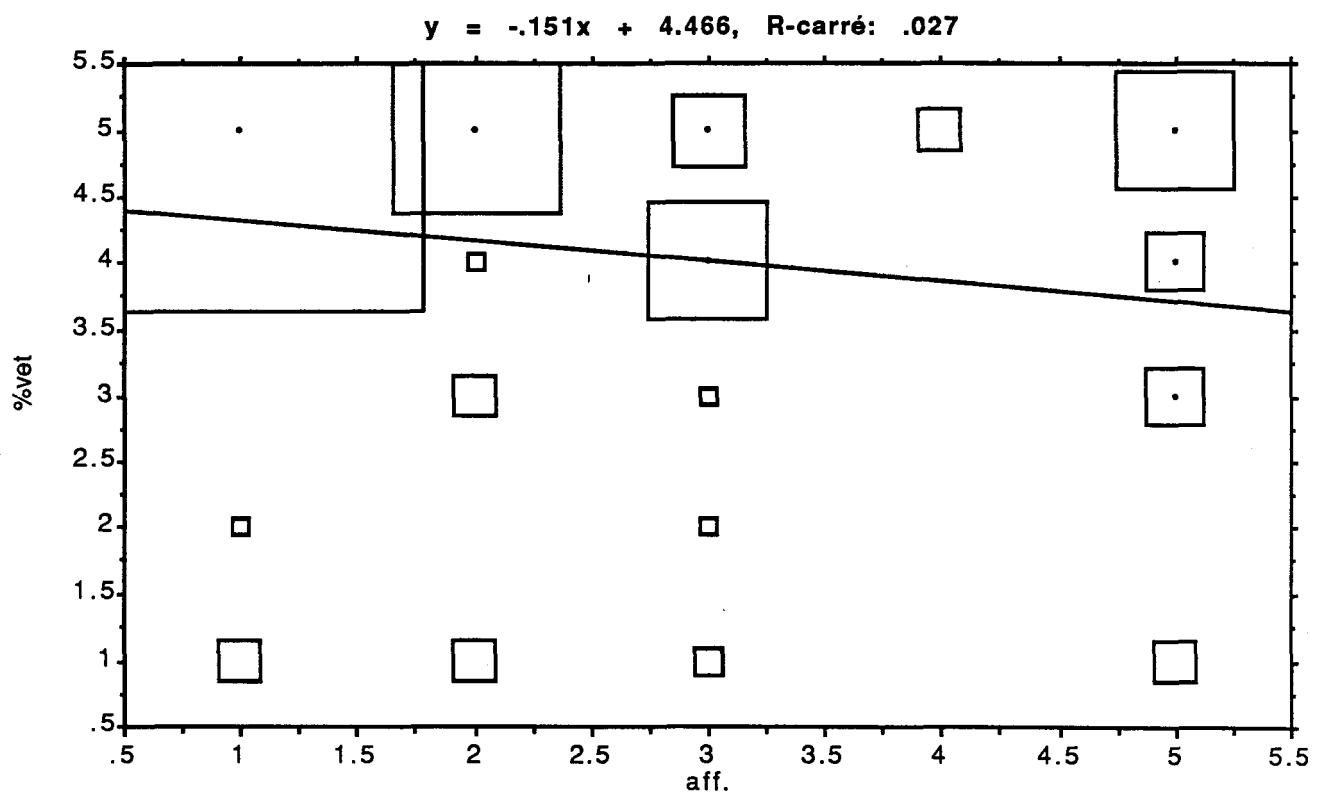
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	4.466				
PENTE	-.151	.099	-.165	1.521	.1322

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	3.77	4.371	3.819	4.322
PENTE	-.349	.047	-.317	.014

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: voie

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>3</sub>: voie**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.02	4.0473E-4	-.012	4.092

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.563	.563	.034
RÉSIDU	83	1389.484	16.741	p = .855
TOTAL	84	1390.047		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>3</sub>: voie**

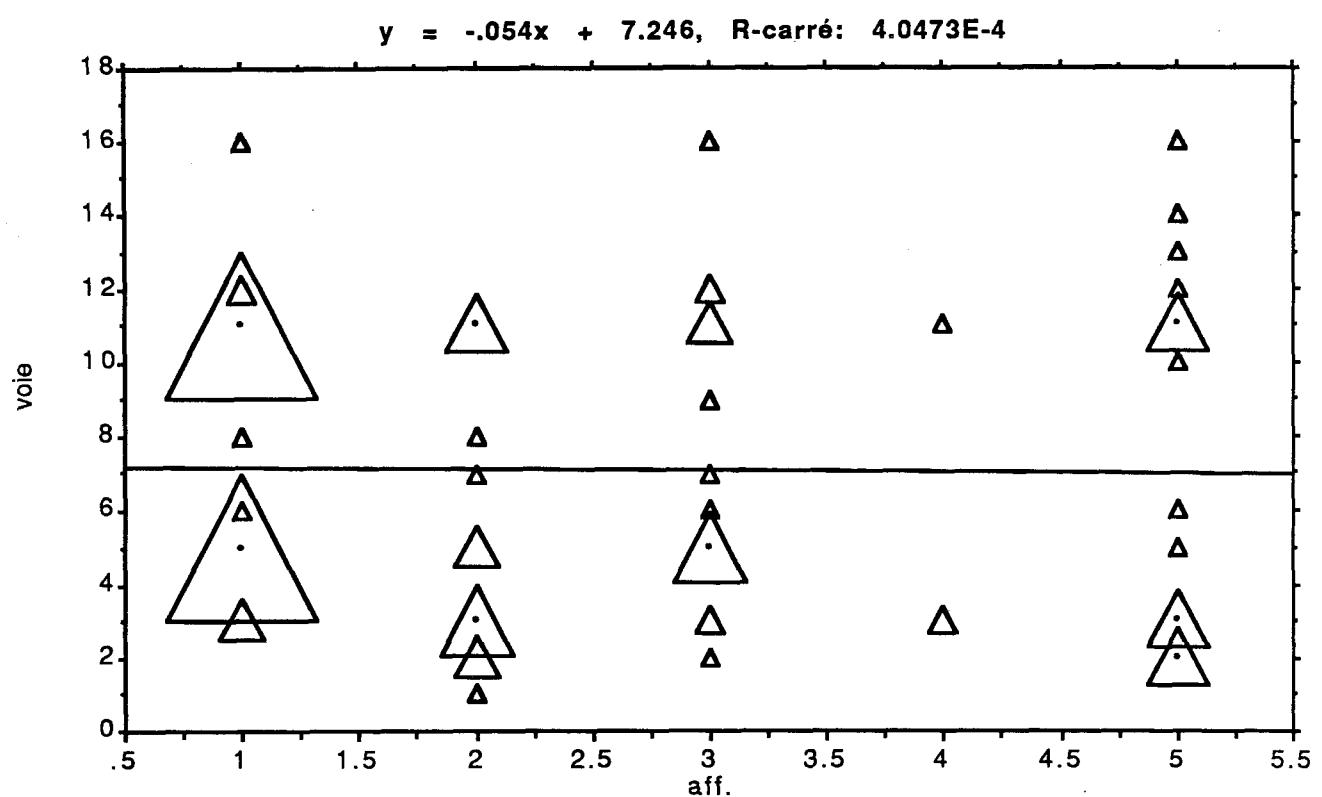
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	7.246				
PENTE	-.054	.292	-.02	.183	.855

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	6.223	7.989	6.368	7.844
PENTE	-.635	.528	-.54	.432

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: critère

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>4</sub>: critère**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.216	.047	.034	2.086

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	15.826	15.826	3.636
RÉSIDU	74	322.108	4.353	p = .0604
TOTAL	75	337.934		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>4</sub>: critère**

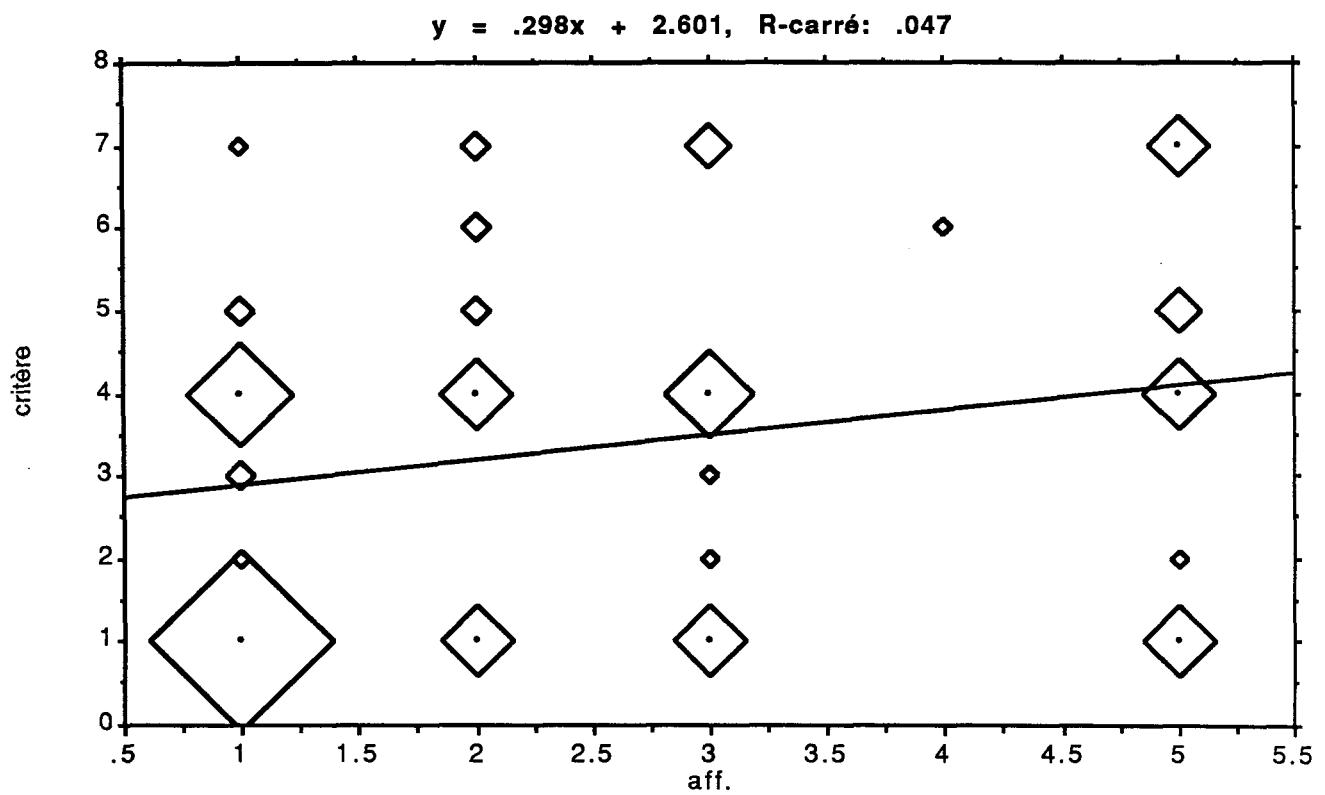
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.601				
PENTE	.298	.156	.216	1.907	.0604

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.905	3.858	2.983	3.78
PENTE	-.013	.61	.038	.559

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: satis

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>5</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.138	.019	7.339E-3	1.061

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1.824	1.824	1.621
RÉSIDU	83	93.399	1.125	p = .2065
TOTAL	84	95.224		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: aff. Y<sub>5</sub>: satis.**

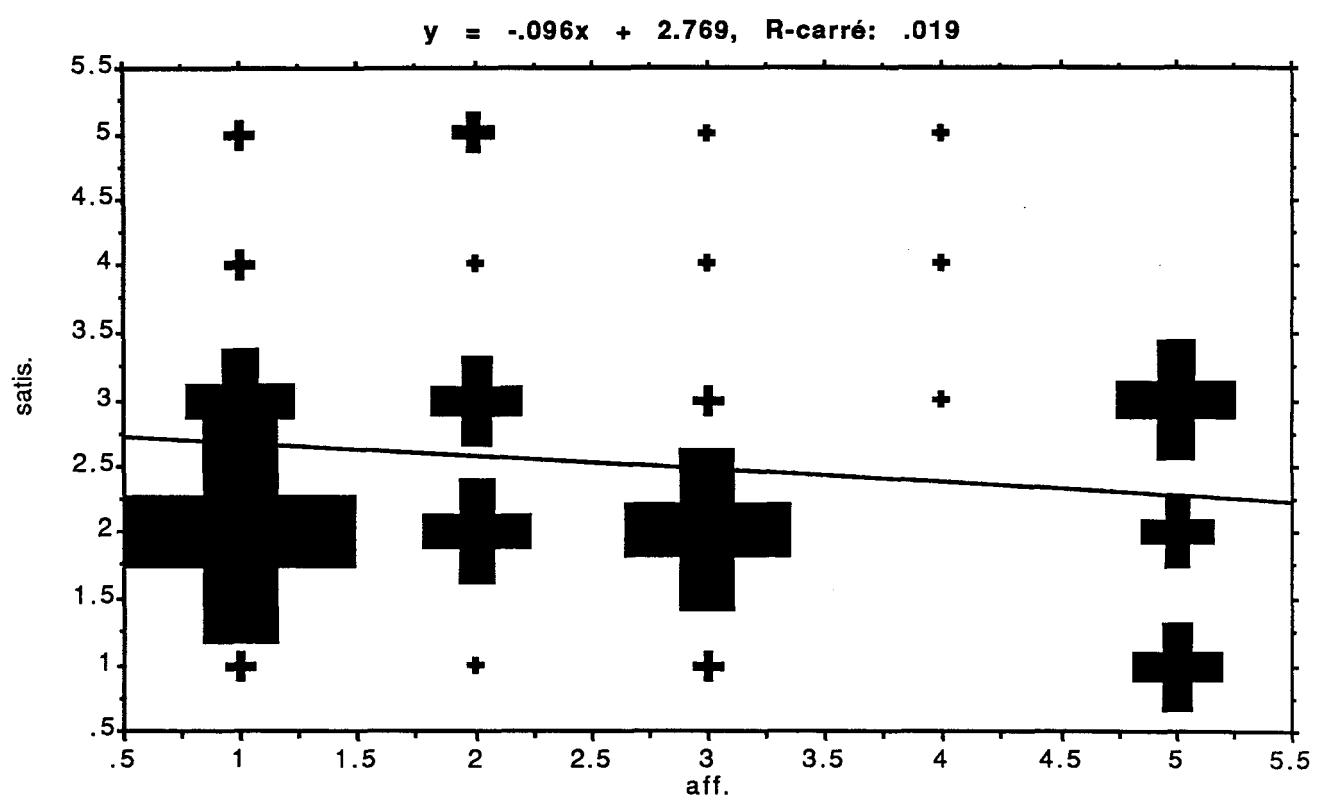
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.769				
PENTE	-.096	.076	-.138	1.273	.2065

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.289	2.747	2.326	2.709
PENTE	-.247	.054	-.222	.03

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Pour nos dernières analyses de régression la variable x sera la variable existe

Variable y: aff

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>1</sub>: aff.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.575	.33	.322	1.258

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	64.822	64.822	40.956
RÉSIDU	83	131.366	1.583	p = 1.0000E-4
TOTAL	84	196.188		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>1</sub>: aff.**

Tableau des coefficients bêta

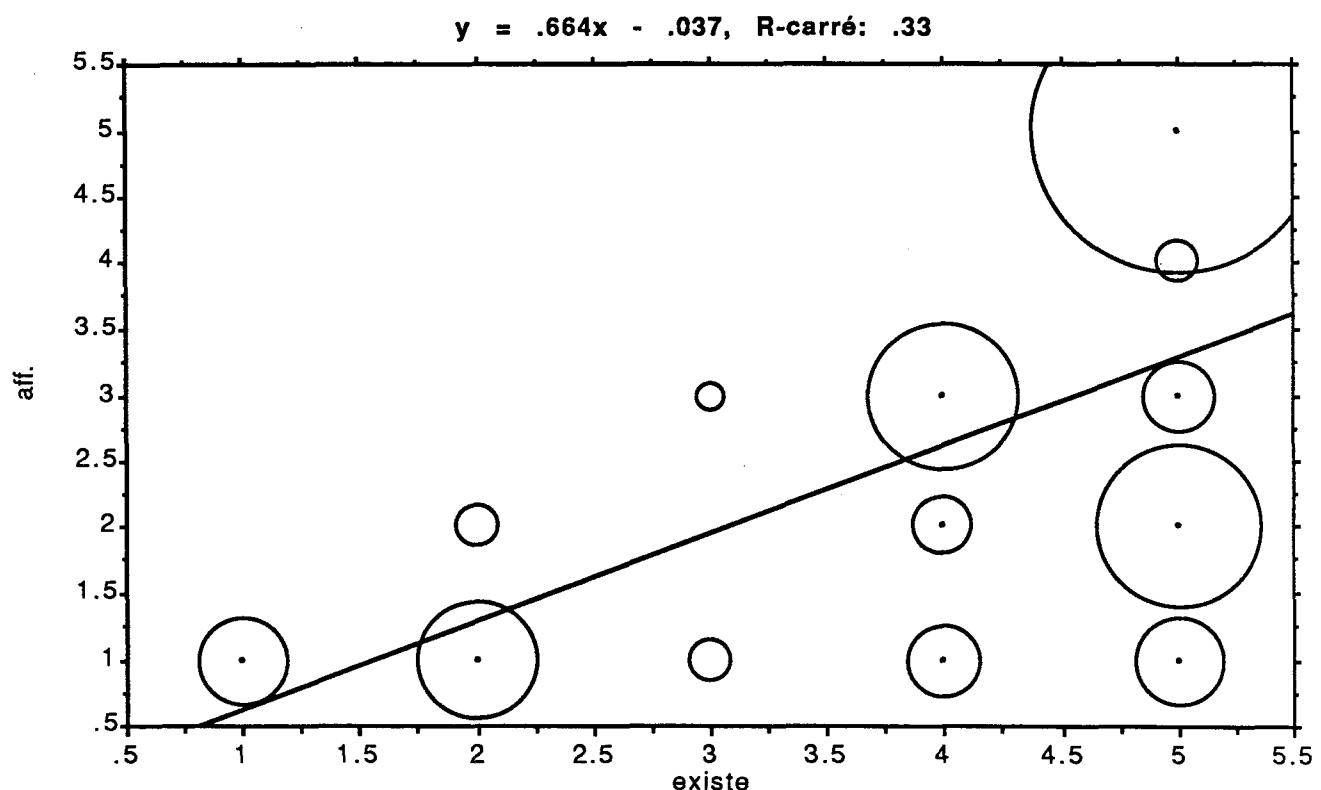
Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	-.037				
PENTE	.664	.104	.575	6.4	1.0000E-4

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.34	2.883	2.385	2.839
PENTE	.458	.87	.491	.837

Nous découvrons ici la première relation entre deux variables analysées lors de notre étude.

Avec un coefficient R de .575 nous devons rejeter l'hypothèse nulle affirmant qu'il n'y a pas de lien entre la variable y et la variable x. De plus avec un coefficient de régression R<sup>2</sup> de .33 et un test-F de 40.95 nous acceptons l'hypothèse H<sub>1</sub> qui affirme qu'il y a une relation de prédiction entre les variables x et y.



Sur ce graphique on voit très bien le lien causal entre x et y.

Variable y: %vt

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>2</sub>: %vt**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.074	5.444E-3	-6.538E-3	1.395

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.884	.884	.454
RÉSIDU	83	161.516	1.946	p = .5021
TOTAL	84	162.4		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>2</sub>: %vt**

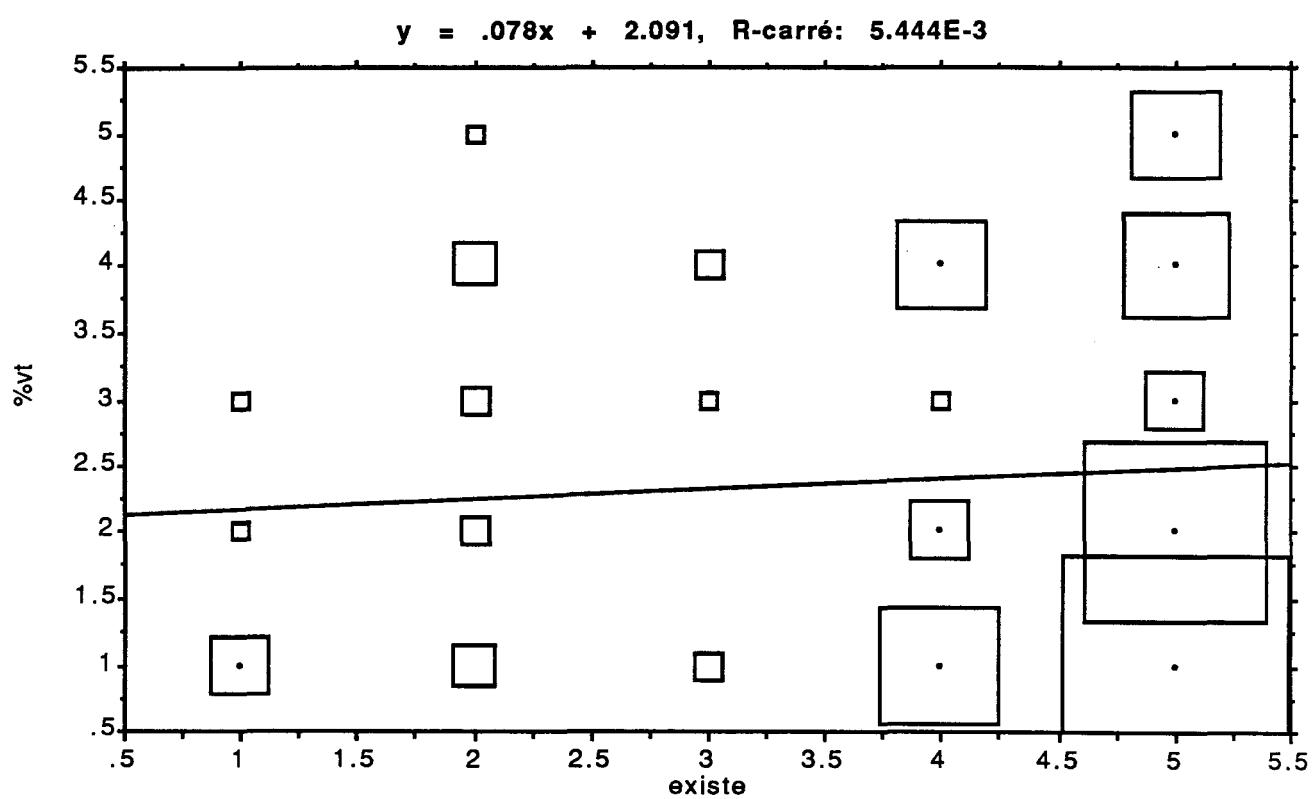
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.091				
PENTE	.078	.115	.074	.674	.5021

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.099	2.701	2.148	2.652
PENTE	-.151	.306	-.114	.269

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: %vet

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>3</sub>: %vet**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.083	6.869E-3	-5.097E-3	1.408

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1.137	1.137	.574
RÉSIDU	83	164.439	1.981	p = .4508
TOTAL	84	165.576		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>3</sub>: %vet**

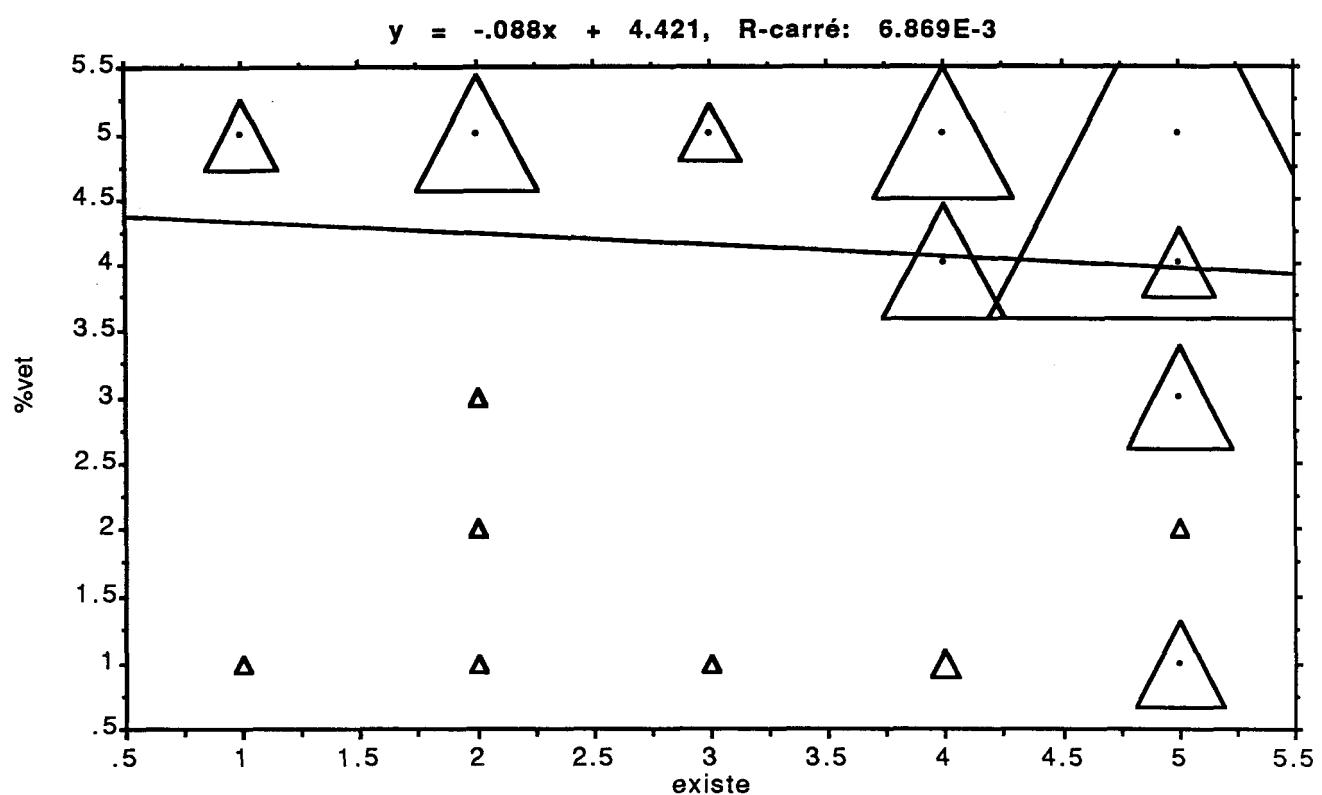
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	4.421				
PENTE	-.088	.116	-.083	.758	.4508

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	3.767	4.374	3.817	4.325
PENTE	-.319	.143	-.281	.105

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: voie

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>4</sub>: voie**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.04	1.567E-3	-.01	4.089

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2.178	2.178	.13
RÉSIDU	83	1387.869	16.721	p = .7191
TOTAL	84	1390.047		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>4</sub>: voie**

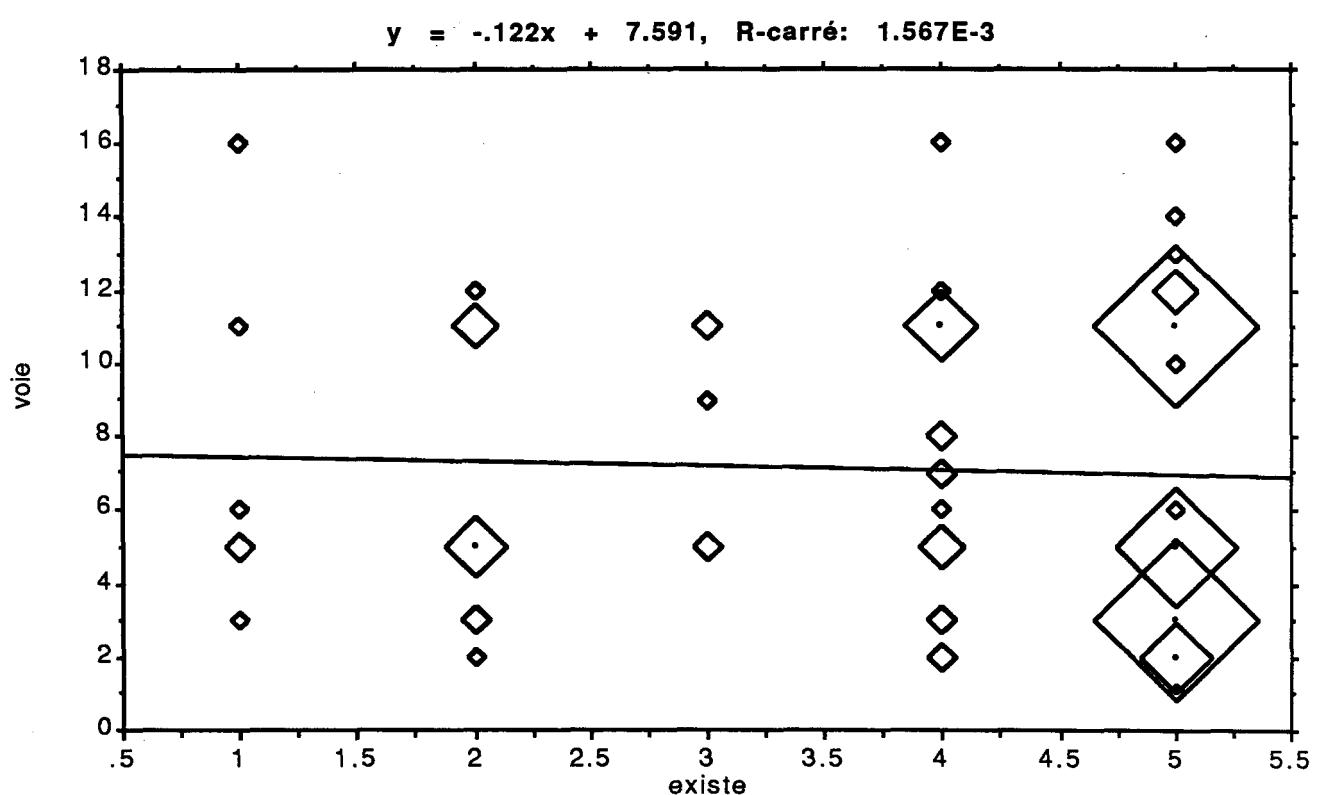
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	7.591				
PENTE	-.122	.337	-.04	.361	.7191

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	6.224	7.988	6.368	7.844
PENTE	-.793	.549	-.683	.439

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: satis

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>5</sub>: satis.**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
84	.013	1.6456E-4	-.012	1.071

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.016	.016	.014
RÉSIDU	83	95.208	1.147	p = .9072
TOTAL	84	95.224		

Aucun calcul stat. des résidus

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>5</sub>: satis.**

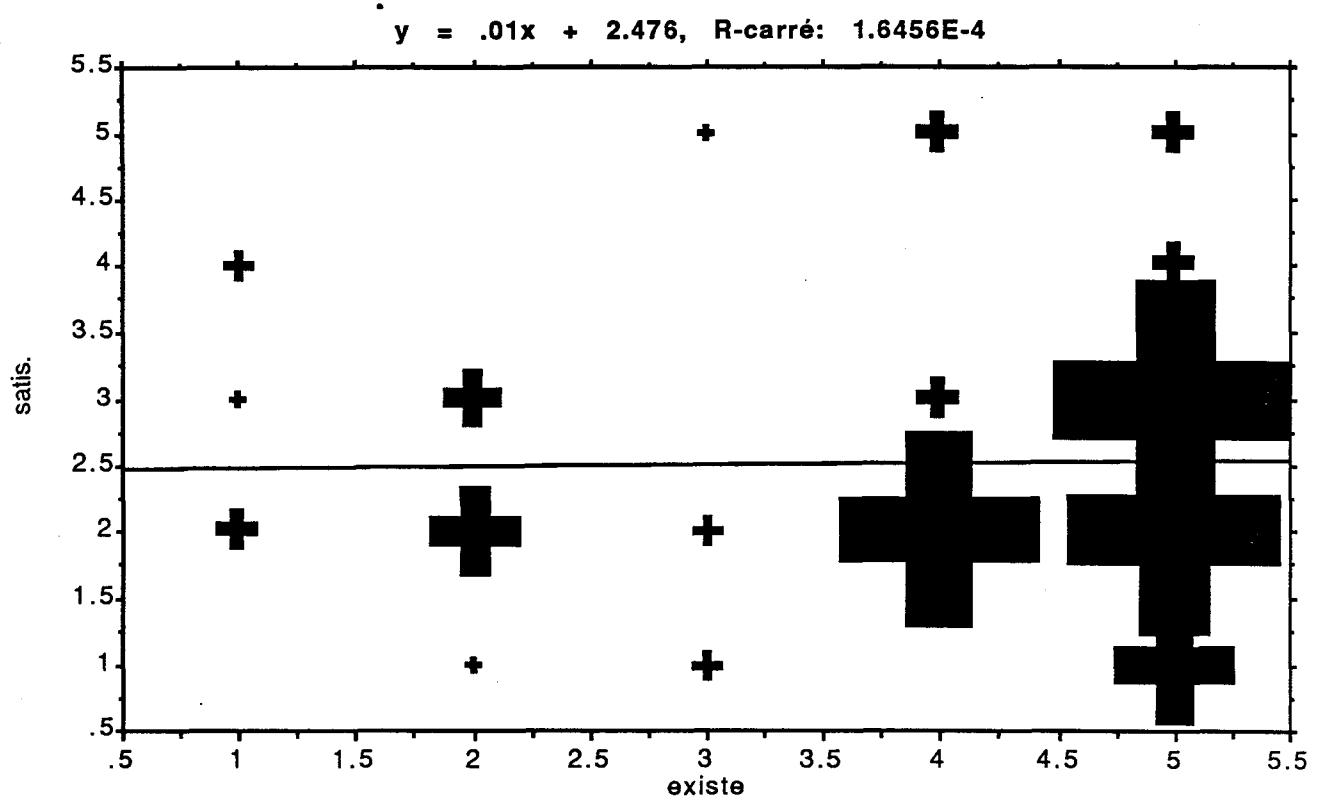
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.476				
PENTE	.01	.088	.013	.117	.9072

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.287	2.749	2.324	2.711
PENTE	-.165	.186	-.137	.157

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



Variable y: critère

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>6</sub>: critère**

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
75	.093	8.731E-3	-4.665E-3	2.128

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	2.95	2.95	.652
RÉSIDU	74	334.984	4.527	p = .4221
TOTAL	75	337.934		

Aucun calcul stat. des résidus

Note: 9 cas rejetés avec valeurs manquantes.

**Régression simple X<sub>1</sub>: existe Y<sub>6</sub>: critère**

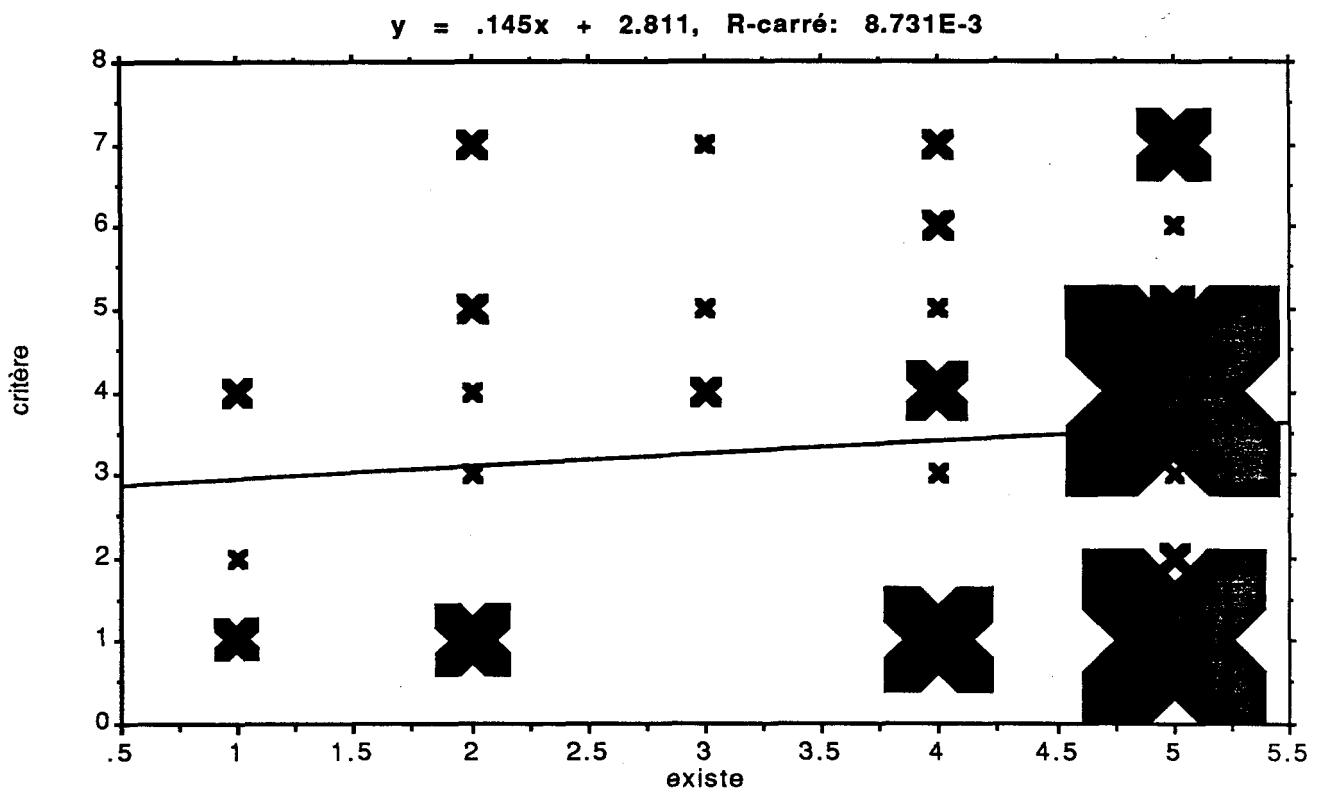
Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	2.811				
PENTE	.145	.18	.093	.807	.4221

Tableau d'intervalle de confiance

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:
MOY. (X,Y)	2.895	3.868	2.975	3.788
PENTE	-.214	.504	-.155	.445

Ces deux variables n'ont ni corrélation ni régression entre elles.



### Conclusion

Parmi toutes les relations que nous avons analysées, une seule relation est statistiquement significative entre deux variables, il s'agit de celle entre le nombre d'années d'existence d'une entreprise et le nombre d'années qu'elle fait des affaires sur le marché américain. Toutes les autres n'ont pas de relations, de corrélation ou de régression linéaire, suffisamment fortes, entre elles pour que cette relation soit statistiquement significative.

**ANNEXE II**

**QUESTIONNAIRE**

## 1- RENSEIGNEMENT GENERAUX

1- Votre nom: \_\_\_\_\_

2- Votre entreprise: \_\_\_\_\_

3- Le secteur d'activité de l'entreprise: \_\_\_\_\_

4- Votre entreprise est-elle:

un siège social  une filiale

5- L'entreprise existe depuis combien d'années? \_\_\_\_\_

6- Effectuez-vous déjà des ventes sur le marché américain?

Oui  Non

Si non, fin du questionnaire. Il est important que vous nous  
retourniez ce questionnaire pour fins de compilation.

Si oui le faites-vous de façon

Occasionnelle  Régulière

7- Depuis combien d'années faites vous des affaires sur ce marché?

---

8- Vos ventes sur le marché américain représentent entre quel pourcentage de vos ventes totales?

0 et 10%  10 et 25%  25 et 50%  50 et 75%  75 et 100%

9- Cette part de vos ventes est-elle croissante?

oui  non

10- Vos ventes sur le marché américain représentent entre quel pourcentage de vos ventes extérieures totales?

0 et 30%  30 et 50%  50 et 75%  75 et 90%  90 et 100%

11- **Produits fabriqués** Donnez le nom et une brève description de votre principal produit vendu sur le marché américain.

---

N.B. Toutes les questions qui suivent se rapportent à votre produit principal vendu sur le marché américain.

12- De quelle façon distribuez-vous votre produit sur le marché américain? Cochez vis-à-vis votre mode de distribution.

Filiale de production(Plan de production aux Etats-Unis où sont fabriqués vos produits).

Filiale de vente(vente aux Etats-Unis des produits de la maison mère).

Représentant salarié(un employé de l'entreprise est responsable des ventes aux Etats-Unis).

Franchise(cession d'un savoir faire,d'une marque à une entreprise américaine).

Agent à la commission(courtier indépendant qui représente l'exportateur.Il n'est jamais propriétaire de la marchandise)

Commissionnaire exportateur à la vente(travaille pour l'exportateur pour qui il prospecte, vend, expédie et facture les marchandises. Il est situé au Canada et est payé à la commission.).

Piggy-back(utilisation du réseau de distribution d'une autre entreprise canadienne).

Contrat manufacturier(fabrication octroyée à un producteur américain).

Consortium(association avec une ou plusieurs entreprises canadiennes pour une action collective à l'exportation aux Etats-Unis).

Joint-Venture(investissement financier avec une firme américaine).

Importateur-distributeur(commercant indépendant situé aux Etats-Unis. Il achète ferme, prend les commandes en son nom, facture et encaisse. L'exportateur garde un certain pouvoir sur la politique de vente de cet intermédiaire.).

Sociétés de commerce(commercant qui achète de l'entreprise directement. Ex: maison de commerce)

Courtier(intermédiaire qui met en relation un acheteur potentiel étranger et un exportateur. Il n'est pas mandataire. Il est rémunéré par une prime de courtage, versée, selon le cas, par le vendeur ou par l'acheteur.)

Commissionnaire à l'achat(travaille pour un importateur américain et est situé au Canada. Il achète directement les marchandises.)

Accord de licence(vente, pour le marché américain, par un contrat, de nos droits sur une marque ou sur une technique.

Ventes comme sous-traitant d'exportateur.(vente de notre produit à un autre manufacturier canadien, qui lui l'intègre à son propre produit qu'il exposte.)

autres \_\_\_\_\_

13- Vous avez choisi cette ou ces méthodes en considérant:

Vous pouvez sélectionner plus d'un critère.

le marché

le produit

l'entreprise

autres \_\_\_\_\_

14- Avez-vous toujours utilisé la même méthode de distribution de vos produits sur le marché américain?

Oui

Non

Si non, quelle était cette méthode? \_\_\_\_\_

15- Face à la méthode que vous utilisez présentement, comment qualifieriez-vous votre satisfaction?

très élevée  élevée  moyenne  faible  très faible

16- Envisagez-vous d'autres façons d'assurer votre présence sur le marché américain à court terme?

Oui

Non

si oui lesquelles?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17-Votre entreprise oeuvre-t-elle sur d'autres marchés extérieurs?

Oui

Non

si oui, lesquelles?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18-Utilisez-vous la même structure de distribution dans ces pays?

Oui

Non

Si non laquelle utilisez-vous?  
\_\_\_\_\_

## 2- LE MARCHE

Les questions suivantes se rapportent au marché américain par rapport à votre produit le plus vendu sur celui-ci.

19-Dans votre secteur de marché diriez-vous que le marché est très ouvert  ouvert  neutre  protégé  très protégé  (4)

20-Dans votre secteur de marché diriez-vous que le marché est très structuré  structuré  moyen  peu structuré  élémentaire

21-Le marché que vous vissez a un potentiel très important  important  moyen  limité  très limité  (5)

## 3- LE PRODUIT

Les questions suivantes touchent directement le produit que vous vendez sur le marché américain.

22-Votre produit en est-il un avec une marque de commerce reconnue?

Oui

Non

23-Votre produit est-il facilement entreposable?

Oui

Non

24-Votre produit nécessite-t-il beaucoup de maintenance ou entretien?

Oui

Non

25-Votre produit a-t-il une forte valeur ajoutée?

Oui Non 

26-Votre produit est-il considéré comme un produit

Fini Semi-fini 

27-Le rapport valeur/poids de votre produit (exportable) est

Fort Faible **4- L'ENTREPRISE**

Les questions qui suivent portent sur votre entreprise en général.

28-Comment qualifiez-vous la performance générale de votre entreprise? (finance, vente, marketing, production, management)

excellente  très bonne  bonne  moyenne  faible

29-La position de votre entreprise vis-à-vis le commerce international est

très intéressée  intéressée  neutre  indifférente  sans attrait

30-Votre entreprise possède dans son personnel actuel des gens possédant une qualification en commerce international?

Oui Non 

31-Votre entreprise utilise sa capacité de production entre  
0 et 50%  50 et 75%  75 et 90%  90% et 100%