

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL,
PROGRAMME OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI ET
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

PAR
LISE PLOURDE

L'INTERNATIONALISATION ET LES PME DE
L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM AU SAGUENAY

AOÛT 2007



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.

RÉSUMÉ

Tant au Québec qu'ailleurs dans le monde, il est de plus en plus difficile de parler d'internationalisation des PME sans tracer un lien avec la mondialisation de l'économie. Toutes les entreprises sont touchées, même celles du Saguenay. Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices. Cette thèse s'inscrit dans la pertinence et peut-être l'urgence de dégager des facteurs de succès pour guider les entreprises désireuses de s'internationaliser.

Cette recherche de type descriptif s'inscrit dans le cadre d'un paradigme interprétativiste, préconisant une approche compréhensive et qualitative. La stratégie de recherche comprend huit études de cas de PME saguenéennes dont une ayant connu l'échec, quatre entrevues avec des observateurs privilégiés qui interviennent dans le domaine ainsi qu'une étude de l'OCDE. Le canevas de recherche repose sur des entrevues et une analyse de contenu. De plus, cette thèse s'appuie sur un modèle de recherche, l'élaboration de concepts, un cadre théorique et des typologies étudiées en profondeur. Les objectifs poursuivis sont d'étudier le phénomène de l'internationalisation qui touche les PME et de tenter d'identifier quels sont les facteurs de réussite (succès) qui permettent aux PME du Saguenay, œuvrant dans le secteur de l'aluminium, de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place. L'internationalisation des PME peut s'avérer un outil de développement régional et doit être considérée à ce titre. L'originalité de la démarche se situe au plan des cas d'entreprises relevant exclusivement de la même grappe industrielle et de la même localisation géographique. Aussi, cette recherche peut inspirer non seulement un modèle mais des techniques d'intervention auprès des PME.

Dans son ensemble, cette recherche vise à répondre à trois questions :

- Quels sont les facteurs de succès qui agissent sur le comportement des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?
- Les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent sont-ils les mêmes que ceux des PME situées dans d'autres secteurs ?
- Existe-t-il des facteurs de succès qui sont propres aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?

Cette étude conclut que les 14 facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature se retrouvent chez trois entreprises et 13 facteurs sont présents chez les quatre autres. Les facteurs absents sont l'appui des programmes gouvernementaux pour une entreprise et l'accès aux ressources premières pour trois entreprises. De plus, si on retire de l'étude le sous-facteur stratégies du prix, étant donné un possible biais, les cinq sous-

facteurs sont présents chez tous les répondants. Ces facteurs et sous-facteurs agissent sur le comportement des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent.

Cette étude démontre aussi que les facteurs de succès des PME du Saguenay, œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent, rejoignent ceux des PME situées dans d'autres secteurs à l'exception d'un seul facteur et de deux sous-facteurs. Le facteur absent est la réglementation internationale adaptée et les sous-facteurs sont les stratégies du prix et les stratégies de promotion.

Enfin, cette étude soutient que deux facteurs de succès sont propres aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent, à savoir l'appui de la grande entreprise et le développement régional.

REMERCIEMENTS

Cette partie de thèse est réservée, et à juste titre, aux remerciements que tout étudiant a le privilège d'écrire sans être assujetti à la rigueur méthodologique. Bien que ces remerciements se situent en début de présentation, il est reconnu qu'ils sont élaborés en fin d'exercice, et cela exige un changement radical dans le fil conducteur de l'écriture. C'est que, une fois terminée l'étape de réflexion scientifique, prend place la période émotive et cette dernière doit exprimer, en peu de mots, toute la gratitude à l'égard de gens qui ont travaillé en étroite collaboration avec le chercheur. En effet, une telle recherche ne peut s'effectuer sans le soutien de plusieurs personnes puisqu'elle s'étend généralement sur de longues années qui sont jonchées de multiples événements, rebondissements et de nombreux recommencements.

En ce qui me concerne, outre les difficultés reliées à la rédaction d'une thèse de doctorat, il faut dire que le parcours fut des plus particuliers. D'abord, il faut souligner que j'ai toujours poursuivi des activités professionnelles, au début à temps partiel et, par la suite, à temps complet pendant tout mon cheminement doctoral. Aussi, le changement de direction à deux occasions et, par conséquent, de sujets de thèse a occasionné de multiples questionnements et de retours en arrière, mais la volonté de persévérer fut la plus forte et je remercie les gens que j'ai côtoyés et qui m'ont soutenue à travers ces deux épreuves. Qu'il me soit permis de souligner les encouragements de l'équipe de recherche sur la Modélisation du suivi des impacts sociaux de l'aluminerie d'Alcan à Alma, plus particulièrement M. Gilles Côté, Mme Marie-Josée Fortin et M. François Lavoie de même que les professeurs au département des sciences humaines de l'Université du Québec à

Chicoutimi (UQAC), plus spécifiquement M. Jules Dufour et Mme Marielle Tremblay. Dans cette foulée, je ne peux oublier M. Jean-François Moreau, doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche à cette époque, sans le support et les précieux conseils de qui je n'aurais pu poursuivre mes études. J'adresse également mes remerciements à son successeur, Mme Suzie Robichaud qui a travaillé dans le même esprit. Je tiens à souligner également l'implication de M. Denis Martel, professeur à l'Université de Sherbrooke qui œuvrait à l'époque pour l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de cet établissement. De même, je ne peux passer sous silence le soutien de M. Maurice Avery, scientifique de carrière, rattaché à l'Université du Québec à Rimouski et de M. Marc-Urbain Proulx, professeur au département des sciences économiques et administratives de l'UQAC et, à l'époque, directeur du programme doctoral en développement régional. Aussi, M. Louis Dussault, professeur au département des sciences économiques et administratives et directeur du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC qui a bien voulu, à ma demande expresse, devenir le deuxième directeur de thèse portant sur un projet de recherche innovateur. Il a déployé tant d'efforts, qui se sont avérés cependant vains, afin que l'étudiante en fin d'étude que j'étais ne se retrouve pas sans sujet de recherche. Ce dévouement m'a toutefois permis d'obtenir une deuxième maîtrise en Gestion des Organisations, volet entrepreneurship. Je le remercie d'avoir été mon guide à cette période et d'avoir été présent dans cette présente recherche puisqu'il y est intervenu à titre d'expert. Je ne pouvais me passer de ses judicieux conseils. Enfin, un merci particulier à Mme Dorina Gauthier, secrétaire des études supérieures du département des sciences humaines de l'UQAC pour avoir aplani de nombreuses difficultés administratives.

Je remercie spécialement M. Lucien Gendron, mon directeur de thèse actuel qui a accepté, non sans quelques pressions de ma part, d'assumer cette fonction. Ses objections étaient fondées sur la relation professionnelle déjà existante qui me liait à lui puisqu'il est mon employeur à titre de directeur du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), en même temps que professeur en management au département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Comme il me l'a mentionné souvent, il ne pouvait pas me laisser tomber. Son ouverture d'esprit, ses qualités personnelles et professionnelles, qui font de lui un excellent leader, ont su me guider. En effet, son sens de l'écoute, ses nombreuses suggestions ainsi que ses réflexions judicieuses m'ont encouragée aux moments opportuns. Son appui a été indéfectible tout au long de ce parcours. Peu de personnes ont la chance de travailler avec un tel homme.

Je ne peux également passer sous silence le soutien de mon co-directeur M. Gérard Arguin. Ceux qui ont eu le plaisir de le côtoyer connaissent très bien toute la rigueur et la générosité de ce grand homme. Je n'ai cependant pas pu bénéficier de tout son savoir jusqu'à la fin puisque, malheureusement, sa maladie et son décès sont venus mettre un terme à nos échanges et à nos discussions. J'ai eu cependant l'heureux privilège de travailler avec lui pendant plusieurs années dans le cadre de ma profession et d'être sa dernière étudiante. Je lui exprime, à titre posthume, les sentiments de ma reconnaissance émue. Il m'accompagnera, à sa façon, lors de la soutenance.

Je l'ai mentionné, cette thèse de doctorat est le résultat d'un long processus au cours duquel sont survenus différents événements qui l'ont perturbé. C'est ainsi que j'ai eu aussi la douleur de perdre mon père et ma mère. La maladie les a emportés mais je suis

certaine qu'ils seraient heureux du chemin que j'ai parcouru. J'aurais pu dire à ma mère que j'ai enfin terminé car elle me demandait souvent si j'avais fini d'écrire.

J'adresse des remerciements très sincères à mon conjoint. Cependant, je ne veux pas utiliser des propos redondants car les mots nous manquent toujours pour exprimer ce que l'on peut ressentir envers une personne qui partage notre vie. Merci Denis. Depuis mon retour aux études en 1993, j'ai eu l'occasion de te mettre à l'épreuve, mais tu as toujours été présent avec tes encouragements et ton indéfectible support. Tu as su être le phare pendant toutes ces années malgré le fait que tu aies dû te nourrir de mes absences répétées. Je te fais cadeau de cette thèse car elle t'appartient autant qu'à moi.

Je veux également souligner l'encouragement reçu de la part de ma fille, Jennifer et de mes beaux fils, Marc et Bruno. À un certain moment, nous étions tous en processus d'écriture. Je suis cependant la dernière à présenter le résultat de mon travail. J'ose espérer leur avoir servi d'exemple de persévérance.

Pour réaliser cette recherche, j'ai obtenu l'aide de plusieurs autres personnes qui y ont participé étroitement. Elles proviennent des PME suivantes : Spectube, Alumiform, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel, Cycles Devinci, BDH Tech et Aluchec ainsi que des observateurs des organismes suivants : l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que Promotion Saguenay (PS). Je les remercie particulièrement car sans elles, la recherche n'aurait pu se faire. Elles ont toutes collaboré d'une manière extraordinaire. Je remercie également les codeurs puisque

leur générosité est sans borne. Je ne peux les nommer puisqu'ils sont astreints à la confidentialité.

Je tiens également à remercier les organismes qui m'ont subventionnée tout au long de mon parcours, soit la compagnie Alcan, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et également le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Le soutien financier et moral de mon employeur a contribué à ma réussite. La vision du directeur en ce qui concerne l'appui à la formation crée sans contredit un environnement propice à la recherche. J'en profite également pour remercier ceux et celles qui œuvrent ou qui œuvraient au CQRDA. À un moment ou à un autre, chacun à sa façon m'a encouragée et m'a apporté un soutien logistique, moral et bien d'autres marques de confiance. Un merci particulier à Isabel Auclair pour toutes nos discussions méthodologiques. Sa rigueur m'a permis de ne pas m'égarer sur les chemins sinueux de la réflexion. Je remercie grandement Monique Marquis qui a accepté d'effectuer l'édition finale de cette thèse et M. René Laberge pour la révision linguistique. J'adresse également des remerciements, pour tout le travail effectué, à Mme Nancy Gagnon, qui a agi à titre d'assistante de recherche, et je souligne, par la même occasion, tout le plaisir que nous avons eu à travailler ensemble.

Aussi, j'estime devoir remercier mes amies puisque j'ai pu conserver malgré tout leur amitié. À vous, Aline, Christine, Diane, Jacynthe et Maryse. Le temps nous a échappé mais il nous appartient dorénavant de le retenir.

Enfin, en terminant, qu'il me soit également permis de remercier mes deux lecteurs particuliers messieurs Pierre Deschênes, professeur au département des sciences

humaines de l'UQAC et André Courtemanche, professeur à la retraite et ancien directeur du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC ainsi qu'aux membres du jury, soit messieurs Maurice Avery, président de Soft Innove et scientifique de carrière, Lucien Gendron, directeur du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et professeur en management au département des sciences économiques et administratives de l'UQAC qui agit à titre de directeur de thèse, Arthur Gobeil, vice-président régional de Raymond Chabot Grant Thornton et président du conseil d'administration de la Société de la Vallée de l'aluminium, Adam Lapointe, président-directeur général de Pluri-Capital (PCI) inc., Jean-Pierre Martin, directeur du Centre des technologies de l'Aluminium (CTA), Jean-François Moreau, professeur-chercheur/responsable du laboratoire d'archéologie et directeur du doctorat en développement régional du département des sciences humaines de l'UQAC qui intervient à titre de président du jury et Claude Rioux, économiste, professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Aux premiers, j'adresse mes remerciements pour avoir accepté d'apporter leurs judicieux commentaires, ce qui m'a aidé à terminer l'écriture et à préparer la soutenance. Aux seconds, je voudrais exprimer mes sentiments de profonde gratitude pour leur support et, particulièrement, pour la soutenance. Je sais que ce n'est pas un travail facile et qu'il demande réflexion, temps et effort. Merci de cette générosité à mon égard.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIÈRES	x
TABLE DES ACRONYMES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvi
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	xvii
TABLE DES ANNEXES.....	xviii
CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	1
1. LES PME ET LA MONDIALISATION : UN INCONTOURNABLE	3
2. LA MONDIALISATION DES MARCHÉS EXIGE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	13
3. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	15
4. LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE	17
5. LA PERTINENCE SOCIALE DE LA RECHERCHE.....	18
6. LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE	27
7. CONCLUSION.....	33
CHAPITRE 2 CONCEPTS ET TYPOLOGIES.....	34
1. INTRODUCTION	35
2. LA MONDIALISATION.....	35
3. L'INTERNATIONALISATION	40
4. LES PME	43
4.1 Les typologies des PME	45

5.	L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM	51
5.1	Historique de l'aluminium	51
5.2	Le procédé de production et ses produits	57
6.	LE DÉVELOPPEMENT LOCAL/RÉGIONAL	60
7.	CONCLUSION	65
CHAPITRE 3 CADRE THÉORIQUE		66
1.	INTRODUCTION	67
2.	MESURES DE SUCCÈS DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION	67
2.1	Présentation des études	67
2.2	Synthèse des études	76
3.	FACTEURS DE SUCCÈS DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION	78
3.1	Ressources humaines compétentes	79
3.2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	82
3.3	Capacité de production	86
3.4	Capacité de RD	88
3.5	Capacité de financement	90
3.6	Présence de stratégies marketing-mix	93
3.7	Attitudes et perceptions des dirigeants	100
3.8	Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères	102
3.9	Planification de la stratégie d'internationalisation	104
3.10	Expérience antérieure à l'internationalisation	107
3.11	Participation à des réseaux d'appuis ou contacts	109
3.12	Possession d'informations stratégiques	111
3.13	Appui de programmes gouvernementaux	114
3.14	Accès aux ressources premières	116
4.	MODÈLE DE RECHERCHE	119
4.1	Modèle de recherche	119
5.	CONCLUSION	122
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE		123
1.	INTRODUCTION	124
2.	JUSTIFICATION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	125

3.	MODES D'INVESTIGATION	131
3.1	Le choix d'une position	131
3.2	Les stratégies de recherche	137
3.3	Le canevas de recherche	140
4.	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	166
4.1	La méthode d'échantillonnage	166
4.2	Constitution de l'échantillon	167
4.3	Le choix des sujets	168
5.	DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT	168
5.1	Le territoire régional	169
5.2	L'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean	179
5.3	Le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et l'industrie de l'aluminium	181
6.	CONCLUSION	186
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR PME		188
1.	INTRODUCTION	189
2.	SPECTUBE	191
2.1	Présentation de l'entreprise	191
2.2	Interprétation du degré de succès de SPECTUBE par rapport à la catégorie de critères retenus	192
2.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant	193
	LES FACTEURS NOUVEAUX	198
3.	ALUMIFORM	199
3.1	Présentation de l'entreprise	199
3.2	Interprétation du degré de succès de ALUMIFORM par rapport à la catégorie de critères retenus	201
3.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant	201
4.	MECFOR	206
4.1	Présentation de l'entreprise	206
4.2	Interprétation du degré de succès de MECFOR par rapport à la catégorie de critères retenus	207
4.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant	208
	LES FACTEURS NOUVEAUX	212

5.	STAS	213
5.1	Présentation de l'entreprise	213
5.2	Interprétation du degré de succès de STAS par rapport à la catégorie de critères retenus	215
5.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant.....	215
	LES FACTEURS NOUVEAUX.....	219
6.	REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL.....	220
6.1	Présentation de l'entreprise	220
6.2	Interprétation du degré de succès de REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL par rapport à la catégorie de critères retenus	222
6.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant.....	222
	LES FACTEURS NOUVEAUX.....	226
7.	CYCLES DEVINCI	227
7.1	Présentation de l'entreprise	227
7.2	Interprétation du degré de succès de CYCLES DEVINCI par rapport à la catégorie de critères retenus	229
7.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant.....	229
8.	BDH TECH	234
8.1	Présentation de l'entreprise	234
8.2	Interprétation du degré de succès de BDH TECH par rapport à la catégorie de critères retenus	235
8.3	Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant.....	235
	LES FACTEURS NOUVEAUX.....	240
9.	LES OBSERVATEURS.....	241
9.1	Présentation des répondants.....	241
9.2	Présentation des résultats des observateurs	242
	LES FACTEURS NOUVEAUX.....	249
10.	CONCLUSION.....	250
	CHAPITRE 6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	251
1.	INTRODUCTION	252
2.	FACTEURS DE RÉFÉRENCE.....	253
3.	FACTEURS ABSENTS.....	259
4.	FACTEURS NOUVEAUX.....	262

5.	INTERPRÉTATION DE LA PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS DES PME DU SAGUENAY PAR RAPPORT AUX FACTEURS RETENUS	265
5.1	Interprétation selon l'analyse quantitative et qualitative	268
5.2	Interprétation selon les modèles théoriques	271
5.3	Interprétation des facteurs nouveaux.....	277
6.	CONCLUSION.....	279
CHAPITRE 7 COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC UN CAS D'ÉCHEC.....		280
1.	INTRODUCTION	281
2.	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	281
3.	INTERPRÉTATION DU DEGRÉ D'ÉCHEC D'ALUCHEC PAR RAPPORT AUX CATÉGORIES DE CRITÈRES RETENUS	282
4.	VALIDATION DE LA PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS PAR LE RÉPONDANT.....	283
	LES FACTEURS NOUVEAUX.....	287
5.	CONCLUSION.....	292
CHAPITRE 8 COMPARAISON AVEC L'ÉTUDE DE L'OCDE		293
1.	INTRODUCTION	294
2.	PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE L'OCDE.....	294
3.	CONCLUSION.....	303
4.	LIMITES ET ORIGINALITÉ DE LA RECHERCHE	303
CHAPITRE 9 CONCLUSION GÉNÉRALE		305
BIBLIOGRAPHIE.....		322

TABLE DES ACRONYMES

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
BIT	Bureau International du Travail
BRAQ	Bureau sur les retombées de l'aluminium au Québec
CQRDA	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRDA	Centre de recherche et de développement d'Alcan
CRE	Conférences régionales des élus
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CTA	Centre des technologies de l'aluminium
DEC	Développement économique Canada
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FIER	Fonds d'intervention économique régional
FMI	Fonds monétaire international
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GES	Émissions de gaz à effet de serre
GREPME	Groupe de recherche en économie et gestion des PME
IRDA	Institut de recherche et de développement de l'aluminium
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MRC	Municipalités régionales de comté
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises
PS	Promotion Saguenay
RD	Recherche et développement
SERDEX	Service d'aide à l'exportation
SLSJ	Saguenay–Lac-Saint-Jean
SVA	Société de la Vallée de l'aluminium
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Typologies entrepreneuriales	46
Tableau 2	Typologies selon le nombre de stades de croissance	48
Tableau 3	Typologies selon les comportements	49
Tableau 4	Classification et fréquence d'apparition des mesures de performance à l'exportation.....	75
Tableau 5	Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	126
Tableau 6	Tableau synoptique des PME	144
Tableau 7	Tableau synoptique des observateurs privilégiés	147
Tableau 8	Analyse de contenu de la question 1.....	160
Tableau 9	Facteurs de référence/SPECTUBE	194
Tableau 10	Facteurs nouveaux/SPECTUBE	198
Tableau 11	Facteurs de référence/ALUMIFORM.....	202
Tableau 12	Facteurs de référence/MECFOR.....	209
Tableau 13	Facteurs nouveaux /MECFOR	212
Tableau 14	Facteurs de référence/STAS.....	216
Tableau 15	Facteurs nouveaux /STAS	219
Tableau 16	Facteurs de référence/REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL	223
Tableau 17	Facteurs nouveaux /REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL.....	226
Tableau 18	Facteurs de référence/CYCLES DEVINCI.....	230
Tableau 19	Facteurs de référence/BDH TECH	236
Tableau 20	Facteurs nouveaux /BDH TECH	240
Tableau 21	Facteurs de référence/OBSERVATEURS	243
Tableau 22	Facteurs nouveaux /OBSERVATEURS	249
Tableau 23	Synthèse des facteurs de référence.....	254
Tableau 24	Synthèse des facteurs absents	261
Tableau 25	Synthèse des facteurs nouveaux	262
Tableau 26	Synthèse des facteurs nouveaux PME par PME	264
Tableau 27	Récapitulatif PME par PME.....	266
Tableau 28	Facteurs de référence/ALUCHEC	284
Tableau 29	Facteurs nouveaux /ALUCHEC.....	287
Tableau 30	Présentation de l'étude de l'OCDE.....	297
Tableau 31	Comparaison des résultats des deux études.....	298
Tableau 32	Types de stratégies.....	384

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1	Procédé de production de l'aluminium-métal et de ses produits.....	59
Figure 2	Plan de marketing à l'exportation	95
Figure 3	Modèle de recherche de type descriptif des relations entre le critère principal et les facteurs	121
Figure 4	Démarche de recherche.....	130

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1	Document de support PME et observateurs.....	381
Annexe 2	Codes retenus	385
Annexe 3	Procédure pour les codeurs	387
Annexe 4	Analyses globales	393
	<i>Tableau PME</i>	394
	<i>Tableau Intervenant</i>	422
	<i>Tableau Échec</i>	441
Annexe 5	Tableaux des statistiques.....	445
	<i>Tableau A Taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires, 1998-1999 à 2003-2004</i>	446
	<i>Tableau B Taux d'obtention d'un diplôme collégial (DEC), selon la durée prévue, par type de formation, 1995 et 2000</i>	447
	<i>Tableau C Taux d'emploi des sortants diplômés, selon le sexe, 1999 et 2003</i>	448
	<i>Tableau D Emploi, selon le niveau de scolarité, travailleurs de 15 ans et plus détenant un diplôme d'études secondaires et plus, 1994-2004</i>	449
	<i>Tableau E Taux de chômage, 1994, 1999 et 2004</i>	450
	<i>Tableau F Taux d'emploi, 1994, 1999 et 2004</i>	451
	<i>Tableau G Emploi, 1994, 1999 et 2004</i>	452
	<i>Tableau H Emploi, par grand secteur d'activités, 2004</i>	453
	<i>Tableau I Entreprises par grand secteur d'activités, 2004</i>	454
	<i>Tableau J Entreprises par taille (nombre d'employés), 2004</i>	455
	<i>Tableau K Emploi dans le secteur de la fabrication par domaine, 2004</i>	456
	<i>Tableau L Établissements et dépenses intérieures de RD industrielle (DIRDE), 1997-2002</i>	457
	<i>Tableau M Personnel affecté à la RD industrielle, pour 1 000 personnes actives, par catégorie, 1997 et 2002</i>	458
	<i>Tableau N Établissements exportateurs, 1998-2002</i>	459

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

L'arrivée de nouvelles entreprises étrangères qui viennent s'installer au Québec peut signifier, pour la plupart des entrepreneurs québécois, une perte de marché, de clients et peut même aller jusqu'à représenter la fermeture de leurs firmes déjà bien installées. Pour ces entrepreneurs, c'est une réalité à laquelle ils doivent faire face mais, à cause du nouvel environnement économique qui s'est installé depuis 1980, les PME doivent également se rendre à l'évidence qu'elles sont condamnées. Dans ce sens, elles doivent non seulement faire face à ces nouveaux arrivants, mais aussi s'ouvrir et se développer au marché international afin que leurs activités s'inscrivent dorénavant dans une perspective de mondialisation. Désormais, un nombre croissant d'entreprises est en compétition sur leur propre marché ainsi que sur les marchés extérieurs et leur survie en dépend. Ces entreprises doivent garder leur part de marché régional/national et étendre leur action commerciale hors des frontières.

En effet, depuis le début des années 80, des changements majeurs affectent l'environnement des entreprises. On assiste à une véritable mutation de la conjoncture économique mondiale qui est marquée par des progrès rapides des technologies de l'information et des communications ainsi que par la montée en puissance de nouveaux concurrents, notamment certains pays en voie de développement et surtout les pays du Sud-est asiatique. Dans la même foulée, les accords favorisant la libre circulation entre pays se multiplient (OMC, ALÉNA). Le phénomène de la mondialisation atteint toutes les sphères de l'économie, ce qui entraîne un accroissement de

l'interdépendance de toutes les parties du monde (Albertini, 1999). Bref, un nouveau « contexte opératoire [d'affaires] »¹ est en place.

Ce nouveau contexte exige des PME la prise en compte du phénomène de la mondialisation car, pour ces dernières, la mondialisation devient un incontournable pour leur permettre de se tailler une place sur l'échiquier mondial. Par conséquent, il apparaît nécessaire, voire obligatoire, que la mondialisation des marchés exige l'internationalisation des entreprises. Les deux prochains points traiteront de ces préoccupations. Par la suite, les objectifs de la recherche et les questions de recherche seront présentés. Ils feront l'objet des points 3 et 4. Enfin, la pertinence sociale et scientifique sera abordée aux points 5 et 6.

1. LES PME ET LA MONDIALISATION : UN INCONTOURNABLE

Tant au Québec qu'ailleurs dans le monde, il est de plus en plus difficile de parler de développement des PME sans tracer un lien avec l'international et, par corollaire, avec la mondialisation de l'économie. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 1997), les PME jouent sur la scène internationale un rôle dont l'importance grandit à mesure que se produisent des évolutions stratégiques majeures à l'échelle de la planète. De plus, la mondialisation des marchés, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) et les efforts soutenus et croissants des gouvernements

¹ Jacob, R. 2001. Globalisation, économie du savoir et compétitivité : Une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise. Rapport synthèse. Trois-Rivières : Institut de Recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, p. 46.

provincial et fédéral représentent les nouvelles donnes avec lesquelles les PME doivent composer pour améliorer leurs compétences internationales.

Il importe de mentionner qu'un certain paradoxe existe. En effet, plusieurs auteurs affirment que l'économie d'un pays s'appuie sur la présence de PME. Ainsi, selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2005) :

les PME et l'entrepreneuriat sont aujourd'hui reconnus dans le monde entier comme une source essentielle de dynamisme, d'innovation et de souplesse dans les pays industrialisés avancés, mais aussi dans les économies émergentes et en développement. Ils sont responsables de la majorité des créations nettes d'emplois dans les pays de l'OCDE; leur contribution à la croissance économique et à la productivité est importante.²

Toutefois, la plupart du temps, ce sont les entreprises multinationales ou transnationales qui exercent leurs activités sur la scène économique mondiale. De là, tout le défi pour les PME de faire leur place à travers le phénomène de la mondialisation puisque cette dernière est au cœur d'une nouvelle approche, d'un changement radical dans la manière de faire des affaires et d'y survivre. Afin de bien comprendre cette situation, il apparaît pertinent de situer l'historique de la mondialisation et, par ricochet, les défis que cette dernière présente pour la PME.

La mondialisation n'est pas un phénomène récent. Selon Amartya Sen (2001) :

pendant des milliers d'années, la mondialisation a progressé du fait des voyages, du commerce, des migrations, de l'expansion des cultures, de la propagation du savoir et des découvertes (y compris dans la science et la technologie). Les influences ont joué dans diverses directions. Ainsi, vers la fin du millénaire qui vient de s'achever, le mouvement s'est en grande partie

² Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 2005. Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat. Paris : OCDE, p. 16.

opéré à partir de l'Occident, mais à ses débuts (aux environs de l'an 1000), l'Europe s'imprégnait de la science et de la technologie chinoise, des mathématiques indiennes et arabes. Il existe un héritage mondial de l'interaction, et les mouvements contemporains s'inscrivent dans cette histoire.³

Dès la fin du XIV^e siècle et au XVI^e siècle, le commerce maritime prend son envol grâce aux découvertes du gouvernail et de la boussole. Selon Guillochon (2003), « les progrès de la navigation ont fait reculer les frontières du monde »⁴. Le Mexique et le Pérou sont conquis par les Espagnols et l'Europe peut importer les métaux précieux, ce qui va stimuler sa production. « L'afflux de métaux précieux décuple en moins d'un siècle la quantité monétaire en circulation en Europe, qui passe d'une économie dominée par le troc à une économie monétaire »⁵. La domination européenne permet à différents pays, les Pays-Bas, la France et l'Angleterre, de devenir le centre de l'économie mondiale dans la seconde partie du XVI^e siècle, puis au XVII^e siècle.

On qualifie cette période d'« accumulation primitive » puisque celle-ci est caractérisée par « l'agriculture, le commerce lointain, la colonisation, la piraterie et le travail esclavagiste »⁶, ce que Gélinas (2000), appelle la mondialisation mercantiliste. Cette période s'échelonne sur près de trois siècles. Ce qui mettra fin à cette période peut être déterminé par la conjonction de trois éléments, à savoir la création des premières manufactures par les nouveaux riches, l'augmentation de la productivité agricole découlant des progrès technologiques et la circulation décuplée de la monnaie.

³ On retrouve le texte de cette auteure à l'adresse suivante :

http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cause/lectures/Amartya_Sen_mondialisation.htm .

⁴ Guillochon, B. 2003. La mondialisation : une seule planète, des projets divergents. Montréal : Petite encyclopédie Larousse, p. 24.

⁵ Gélinas, J. B. 2000. La globalisation du monde. Laisser faire ou faire ? Montréal : Les Éditions Écosociété, p. 23.

⁶ *Ibid.*, p. 24.

Bien que les commerçants soient à l'origine de cette mondialisation, il n'en demeure pas moins qu'ils avaient besoin de la protection et de l'appui financiers des monarques qui ont su accaparer le commandement des opérations. De plus, l'État s'attribue la plus grande part des bénéfices par l'imposition d'impôts sur les cargaisons.

La deuxième période appelée mondialisation capitaliste prend son essor dans la seconde moitié du XVIII^e siècle en Angleterre. Une révolution industrielle basée sur un nouveau système de production mécanisée : mécanisation du textile, introduction de la machine à vapeur, production de masse, construction des chemins de fer. De cette phase de production de masse, émergent des mesures protectionnistes. Plusieurs pays tels l'Angleterre, les États-Unis, la France ou l'Allemagne exigent des droits de douane; il faut permettre aux industries naissantes « de se développer à l'abri d'une concurrence extérieure jugée dangereuse et pour assurer des rentrées fiscales régulières »⁷. Avec cette production à grande échelle, les relations économiques et commerciales entre les métropoles et leurs colonies changent également de nature. « ...la métropole transforme et revend à prix fort à ses colonies les produits de base qu'elles lui fournissent à rabais »⁸. C'est la période où la mondialisation de l'économie capitaliste gère en maître, et ce, tout au long du XIX^e siècle. Cette deuxième mondialisation est également sous l'égide des États qui ont érigé des empires en pratiquant des échanges inégaux avec leurs colonies.

La troisième période ou troisième mondialisation est celle portée par les entreprises multinationales. La seconde moitié du XIX^e siècle est faite d'une plus grande ouverture aux autres pays. Les obstacles sont supprimés par l'Angleterre. La France signe un traité

⁷ Guillochon, B., *op. cit.*, p. 25.

⁸ Gélinas, J. B., *op. cit.*, p. 26.

de commerce avec les Anglais en 1860 mais remettra à nouveau des obstacles à l'importation dès 1879. À partir de 1883, date à laquelle la multinationale Standard Oil Trust de John D. Rockefeller est créée, l'ère de la multinationalisation des entreprises est ouverte et ses dirigeants règnent en maître sur tous les secteurs de l'économie.

[C'est] l'émergence du Big Business américain. De 1890 à 1929, la vie économique et sociale américaine est dominée par ces conquérants industriels [Andrew Carnegie, le baron de l'acier, J. Pierpont Morgan, le baron de la finance, Du Pont de Nemours, le chevalier de l'industrie chimique et Henry Ford, le pionnier de l'automobile] qui, ayant cannibalisé leurs adversaires, fondent les premières corporations multinationales et amassent des fortunes colossales.⁹

Un repli de l'économie lors du premier conflit mondial (1914-1918) affecte l'Europe. En revanche, d'autres pays comme le Japon, les États-Unis et l'Amérique latine bénéficient « d'une expansion supérieure à la période antérieure »¹⁰. La crise de 1929 de la Bourse de New York provoque de façon abrupte la fin de l'euphorie. C'est la grande Dépression qui durera 10 ans. « De 1929 à 1933, la production industrielle mondiale chute de 40 % et le commerce de 30 %. Aux États-Unis, le chômage culmine à 24 % en 1933, le revenu national du pays tombe de 85 milliards de dollars à 42 milliards en trois ans »¹¹.

Impuissants face à cet échec, les industriels, qui tantôt étaient partisans du laisser-faire et de la non-intervention de l'État, implorent l'intervention des gouvernements pour faire redémarrer l'appareil productif. On assiste alors à l'apparition, en Italie et en Allemagne, d'un régime totalitaire. Aux États-Unis, un nouveau contrat social, le New Deal, est proposé entre l'État, la grande entreprise et la société civile. C'est Franklin Delano

⁹ Gélinas, J. B., *op. cit.*, pp. 29-31.

¹⁰ Guillochon, B., *op. cit.*, p. 27.

¹¹ Gélinas, J. B., *op. cit.*, p. 32.

Roosevelt l'instigateur qui instaure l'État social, ce qu'on appelle aujourd'hui l'État-providence.

Il [l'État social] démontre que la solidarité est à la base du fonctionnement efficace et harmonieux de l'économie et de la société. En somme, l'État social vient civiliser le capitalisme et ainsi assurer son avenir, en permettant une redistribution plus équitable de la richesse produite à même les ressources de la communauté nationale toute entière. Il corrige la myopie naturelle d'un système dont l'horizon est le court terme.¹²

De 1939 à 1945, la Deuxième Guerre mondiale vient affecter l'économie planétaire. Convaincus que cette guerre et la crise qui ont précédé sont dues au dysfonctionnement de l'économie internationale, les dirigeants américains créent une « task force », un nouvel ordre économique et géopolitique. Un comité est créé, le Council on Foreign Relations (CFR), organisme privé où une large place est fournie aux politiciens de haut niveau. Cet organisme axera ses réflexions sur trois impératifs, ce qui a conduit aux accords de Bretton Woods (14 juillet 1944). Une entente au préalable statuant que le cœur économique et financier sera transféré, sitôt la guerre finie, de Londres à Washington/New York est également conclue. Ces trois impératifs sont :

- Le libre accès aux matières premières du monde entier, afin d'assurer un approvisionnement régulier au formidable appareil de production américain qui devait se renforcer durablement à la faveur de la guerre;
- Le libre accès aux marchés extérieurs, afin d'écouler sans entraves l'abondance des produits et services de l'économie américaine;

¹² Gélinas, J. B., *op. cit.*, p. 34.

- La libre circulation des capitaux dont regorge d'ores et déjà le pays, afin de leur ouvrir le champ de l'investissement direct à l'étranger, à la grandeur de la planète.¹³

Les délégués des 44 pays alliés, invités par le président Roosevelt, signent l'accord en 1944 à Bretton Woods. Un nouvel ordre économique mondial fondé sur le libre-échange, la libre concurrence et la libre entreprise est né. Suite à cette conférence, sont mises en place trois institutions transnationales chargées de veiller à l'application du nouvel ordre économique, soit le Fonds monétaire international¹⁴ (FMI), la Banque mondiale¹⁵ et le GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Le GATT¹⁶ a été créé en 1947 et s'est transformé en OMC¹⁷ (Organisation mondiale du commerce) en 1995.

Les années 1945-1975 furent nommées les « Trente Glorieuses ». Trente années pendant lesquelles la production mondiale croît régulièrement et fortement; le processus de multinationalisation se poursuit à un rythme effréné. Après 1945, un nouvel ordre économique mondial s'installe d'où une croissance forte et régulière des pays développés.

¹³ Gélinas, J. B., *op. cit.*, pp. 35-36.

¹⁴ À l'époque, la fonction du FMI était de préserver la stabilité du système monétaire international arrimé au dollar. Aujourd'hui, le FMI offre aux pays des conseils de politique économique et une assistance technique pour les aider à bâtir et à maintenir des économies vigoureuses. Il leur consent également des prêts et les aide à élaborer des programmes d'action en vue de résoudre leurs problèmes de balance des paiements. Source : <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/imfwbf.htm>.

¹⁵ À l'époque, la fonction de la Banque mondiale était de centrer ses efforts sur le financement du développement et la promotion des investissements étrangers dans les pays sous-développés. Aujourd'hui, La Banque mondiale favorise le développement économique à long terme et la réduction de la pauvreté en accordant aux pays des concours techniques et financiers pour les aider à conduire des réformes sectorielles ou à réaliser des projets spécifiques – construction d'écoles et de centres sanitaires, alimentation en eau et en électricité, lutte contre les maladies, protection de l'environnement. Source : <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/imfwbf.htm>.

¹⁶ Le GATT vise à instaurer par convention « un code de bonne conduite » libéral et multilatéral reposant sur trois principes : – liberté des échanges par abaissement des droits de douanes et réduction des restrictions quantitatives ou qualitatives aux échanges – principe de non-discrimination : « clause de la nation la plus favorisée », non-discrimination entre les exportateurs étrangers et les producteurs nationaux – réciprocité. Accord signé en 1947 pour harmoniser les politiques douanières des parties signataires.

Source : <http://www.geoscopia.com/chroniques/c461gatt.html>.

¹⁷ L'OMC applique les règles qui régissent les échanges commerciaux entre ses 148 membres. Créée en 1995, l'OMC constitue, pour ses membres, une instance pour leurs négociations commerciales, l'examen de leurs politiques et pratiques commerciales et autres activités relevant de l'assistance technique, ainsi que pour le règlement des différends qui les opposent. Source : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/wto-fr.asp>.

« Le système d'économie de marché, encadré par l'État qui régularise et redistribue à l'intérieur et qui coopère à l'extérieur, apparaît alors comme la clé de la prospérité, au moins pour les pays les plus développés »¹⁸.

Les échanges commerciaux ont dès lors connu une avancée rapide, favorisant une intégration des espaces économiques nationaux dans le marché mondial. Les progrès en matière de transports aériens et maritimes durant les dernières décennies, l'abaissement du coût des échanges internationaux, l'amélioration générale des infrastructures de communication, mais aussi des instruments d'assurance et de crédit, ont contribué à une nouvelle amplification des mouvements de biens et de services entre les différentes régions du monde. Elles ont facilité les voyages d'affaires, les déplacements touristiques, les flux migratoires de différentes sortes.¹⁹

Au début des années 1970, les États-Unis, pris avec des réserves d'or menacées d'épuisement, font imprimer trop de dollars et, en 1971, Nixon annonce unilatéralement et sans consultation la démonétisation de l'or, c'est-à-dire la fin de la convertibilité du dollar à un taux fixe. L'or se met à flotter au gré des spéculateurs. En 1973, suite au premier choc pétrolier, on entre dans une période de turbulences économiques marquée par le ralentissement de la croissance en Occident mais « cette instabilité ne freine pas le commerce mondial dont le volume est multiplié par 3,5 entre 1975 et 2001, alors que, dans le même temps, la production double à peine »²⁰. En 1976, le phénomène des changes flottants étant devenu une réalité mondiale, les États membres du FMI l'entérinent officiellement. Cette déréglementation ouvre une période de perturbation financière sans précédent qui conduit à la quatrième période de la mondialisation.

¹⁸ Guillochon, B., *op. cit.*, p. 31.

¹⁹ De Senarclens, P. 2002. *La mondialisation, Théories, enjeux et débats*, 3^e édition. Paris : Éditions Dalloz, p. 73.

²⁰ Guillochon, B., *op. cit.*, p. 31.

La quatrième période est celle présentée comme la globalisation de la mondialisation. Elle s'étend de 1980 jusqu'à aujourd'hui. C'est la période où les multinationales se métamorphosent en compagnies transnationales, ce qui signifie que ces méga-entreprises se situent au-delà des États-nations. Avec des moyens financiers et technologiques, elles traversent les frontières et vont au-delà des pouvoirs étatiques. Dans ce sens, les fusions, les acquisitions, les alliances stratégiques se multiplient. Ces entreprises ont beaucoup d'exigences dont :

la fin de cet État-providence ainsi que la suppression des législations contraignantes sur les prix, les salaires, les investissements et l'environnement. Elles demandent la privatisation des entreprises d'État et d'une foule de services comme le transport, la santé et même l'éducation. Les firmes transnationales ne se contentent pas d'exporter leurs produits; elles multilocalisent la production à travers le monde.²¹

La cause de tous ces changements (de multinationales en transnationales) n'est pas étrangère à la révolution informationnelle des années 1980. En ce sens :

les infrastructures dans les systèmes de communication et de traitement de l'information se sont beaucoup améliorées, diminuant le coût des échanges téléphoniques, tout en accroissant le volume et l'intensité des échanges planétaires. Le développement de l'Internet s'est inscrit dans ces progrès technologiques favorisant des échanges économiques, scientifiques et culturels de toutes sortes. Les avancées en matière de traitement des données par les ordinateurs, les progrès dans les domaines des fibres optiques et des satellites ont notamment rendu possible une plus grande dispersion des activités économiques, en rétrécissant les distances et en permettant la déconcentration, la parcellisation et même l'individualisation des entreprises productives et de services.²²

²¹ Gélinas, J. B. 2000. La globalisation du monde. Laisser faire ou faire ? Montréal : Les Éditions Écosociété, pp. 39-40.

²² De Senarclens, P., *op. cit.*, pp. 75-76.

Selon Gélinas (2000), la globalisation aurait même précipité l'effondrement des régimes communistes, symbolisé par la chute du mur de Berlin en 1989²³.

Cette ouverture des économies sur l'extérieur prend ses sources « de la poursuite du processus de libéralisation organisé par le GATT, du dynamisme à l'exportation des pays émergents, en particulier asiatiques, et de la croissance des importations de certains pays, comme les États-Unis »²⁴. Depuis ce temps, plusieurs accords²⁵ ou traités ont marqué le développement des économies mondiales.

Face à des marchés locaux ou domestiques qui ne suffisent plus à leur rentabilité, les PME doivent s'ouvrir et se développer au marché international afin que leurs activités s'inscrivent dorénavant dans une perspective de mondialisation et cette mondialisation force les entreprises à mettre en place des activités qui leur permettent d'évoluer et de survivre. De plus en plus, ces dernières sont appelées par la mondialisation à se développer dans un cadre international. En d'autres mots, la mondialisation des marchés exige l'internationalisation des entreprises. Le prochain point élaborera sur cette préoccupation.

²³ Gélinas, J. B., *op. cit.*, p. 41.

²⁴ Guillochon, B. 2003. La mondialisation : une seule planète, des projets divergents. Montréal : Petite encyclopédie Larousse, p. 31.

²⁵ Pour de plus amples informations sur les accords ou traités mondiaux, se référer à Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, pp. 4-9.

2. LA MONDIALISATION DES MARCHÉS EXIGE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

En 2003, bien que le libre-échange et la faiblesse du dollar canadien aient été des facteurs importants de croissance pour les entreprises québécoises qui exportaient vers les États-Unis, l'entrée massive de produits chinois en Amérique du Nord, sans oublier la montée du protectionnisme américain, a bouleversé considérablement l'environnement concurrentiel des entreprises québécoises avec des résultats sur les exportations. Il est encore malheureux de constater que beaucoup de nos entreprises sont incapables actuellement de se différencier par rapport aux produits fabriqués en Chine à cause de la concurrence de plus en plus vive qui se joue sur les prix. De fait, pour nos entreprises, il est impossible de jouer sur une réduction des coûts de production pour les concurrencer. Il en est de même face aux autres pays dont l'économie émerge et où la main-d'œuvre coûte peu. Dans ce sens, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises revêt donc plus que jamais un caractère stratégique et urgent pour que ces dernières se donnent un avantage par rapport à leurs principaux concurrents.

Toutes les PME sont touchées par cette tendance à la mondialisation. En effet, depuis les vingt dernières années, on souligne le dynamisme particulier des PME qui s'est développé de concert avec l'ouverture des marchés et de l'augmentation de la concurrence internationale des marchés intérieurs. Au Québec, l'exportation des produits et des services est clairement devenue le facteur principal de la croissance économique.

Plusieurs entreprises ont réagi de différentes façons face à la mondialisation (Julien, Joyal et Deshaies, 1993). Certaines ont trouvé des créneaux très particuliers et se sont mises relativement à l'abri de la concurrence nationale et internationale. D'autres ont affronté de plein fouet la compétition dans l'arène mondiale en exportant vers de nombreux pays. Entre ces deux situations, plusieurs ont su tirer leur épingle du jeu et profiter plus ou moins directement de l'ouverture des marchés.

Pour faire face à la libéralisation des échanges, à l'intégration économique nord-américaine, aux déréglementations de toutes natures et à la concurrence, les PME cherchent à développer des stratégies afin de demeurer compétitives (Julien, Léo et Philippe, 1995). L'utilisation judicieuse de stratégies d'internationalisation prend une importance capitale pour ces entreprises, surtout si celles-ci ne veulent pas se laisser distancer par la concurrence sur leur marché domestique et si elles veulent s'étendre sur les marchés extérieurs. Le développement et la performance d'une petite entreprise sont liés à ses options stratégiques, particulièrement celles exercées dans l'arène internationale (Conti, 1990).

Malgré de nombreux travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation, la plupart des études empiriques identifient les caractéristiques spécifiques qui permettent de différencier les activités d'exportation des entreprises (Gibiat, 1994). Cependant, peu de chercheurs s'intéressent en globalité aux facteurs de succès des PME exportatrices (Nkongolo-Bakenda, 1998). En tenant compte des recherches menées depuis 1980, recherches ayant porté sur des approches partielles ou des tentatives d'explications partielles des facteurs de succès, et dans lesquelles les tentatives d'approches ont été soumises à l'approbation de la communauté scientifique, il appert qu'une étude

systemique ou d'ensemble des facteurs de succès des entreprises qui s'internationalisent s'avère appropriée. La réflexion doit s'inscrire dans la pertinence et peut-être l'urgence de dégager des facteurs de succès pour guider les entreprises désireuses de s'internationaliser.

Afin de pallier cette lacune et de tracer l'ensemble de facteurs de succès des entreprises qui s'internationalisent, un terrain a été ciblé, soit les PME exportatrices du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium. La connaissance des facteurs de succès des PME exportatrices du Saguenay, œuvrant dans le secteur de l'aluminium, revêt un intérêt particulier puisqu'elle permettra l'élaboration d'un guide qui conduira ces PME à œuvrer plus judicieusement dans le choix de leurs stratégies d'internationalisation. En tenant compte de ce qui précède, il convient de décrire les objectifs que poursuit la recherche.

3. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette thèse s'appuyant sur un modèle de recherche, l'élaboration de concepts, un cadre théorique et des typologies étudiées en profondeur a comme objectif d'enrichir le corpus de recherches portant sur les facteurs de succès des PME exportatrices puisque peu de chercheurs se sont intéressés en globalité à ces éléments. Cette recherche porte sur des entreprises qui ont réussi leur stratégie d'internationalisation. Elle permettra d'identifier la présence de facteurs qui ont aidé ces PME à réussir leur stratégie d'internationalisation. Il importe de mentionner que ces facteurs ***ne seront pas approchés selon un ordre d'importance.***

L'objectif général de cette recherche est d'étudier le phénomène de l'internationalisation qui touche les PME. L'internationalisation des PME doit s'avérer un outil de développement régional et doit être considérée à ce titre.

L'objectif spécifique est de tenter d'identifier quels sont les facteurs de réussite (succès) qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

L'originalité de la démarche se situe au plan des cas d'entreprises relevant exclusivement de la même grappe industrielle et de la même localisation géographique : l'observation de situations de réussite, influencées de la même façon par les variables d'environnement, facilite ainsi la comparaison. Il s'agira d'examiner si ces facteurs sont les mêmes que ceux qui contribuent aux succès des entreprises issues de d'autres secteurs. Il importe de vérifier si ces PME régionales, provenant d'un même domaine d'activités, possèdent des caractéristiques particulières. L'atteinte de cet objectif se fera par l'étude en profondeur de huit cas d'entreprises. Huit firmes ont été ciblées afin d'effectuer des entrevues auprès d'acteurs impliqués dans le processus d'internationalisation dont une n'ayant pas réussi ses activités d'internationalisation. De plus, afin de vérifier les dires des personnes interrogées, quatre observateurs privilégiés, qui interviennent dans le domaine, seront mis à contribution et les résultats de leurs entrevues seront confrontés à ceux des acteurs des PME.

C'est sous forme de questionnement que les objectifs de cette recherche seront atteints. Ainsi, des questions auxquelles le chercheur doit répondre ont été formulées. Elles sont

présentées dans le point suivant et elles font partie intégrante de cette thèse lors de l'interprétation des résultats et de la conclusion générale.

4. LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE

Se basant sur le phénomène de l'internationalisation comme outil de développement pour les PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium, cette recherche vise à répondre à trois questions.

Première question de recherche : Quels sont les facteurs de succès qui agissent sur le comportement des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?

Deuxième question de recherche : Les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent sont-ils les mêmes que ceux des PME situées dans d'autres secteurs ?

Troisième question de recherche : Existe-t-il des facteurs de succès qui sont propres aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?

Les objectifs et les questions de recherche ayant été présentés, il convient d'expliquer la pertinence sociale et scientifique afin de justifier la présente recherche. Les deux points suivants traitent de ces thèmes.

5. LA PERTINENCE SOCIALE DE LA RECHERCHE

La structure des économies des pays industriellement avancés du monde fait l'objet de changements spectaculaires depuis les deux dernières décennies. Des événements comme les chocs des prix pétroliers et les graves récessions ont contribué grandement à ce phénomène, comme l'ont fait aussi des transformations institutionnelles, telles que la libéralisation croissante du commerce mondial et des marchés des capitaux. La modification des profils de la demande des consommateurs des biens vers les services, ainsi que le progrès et la diffusion des technologies ont aussi été des éléments majeurs qui ont contribué à l'évolution économique des pays riches du monde.

Alors que se multiplient les restructurations d'entreprises et les innovations technologiques dans un contexte de libéralisation des échanges, la question de l'internationalisation des PME ou la mise en place de stratégies développées par les PME ou par les gouvernements pour faire face à la mondialisation afin d'améliorer leur compétitivité est de plus en plus un sujet d'actualité, et ce, à la grandeur de la planète. En effet, selon l'Organisation de Coopération de Développement Économiques (OCDE, 2001), les PME sont de plus en plus mondialisées.

Un certain nombre d'entre elles engagent une stratégie de mondialisation et pénètrent des marchés étrangers porteurs pour leurs activités. Un quart des PME manufacturières a maintenant atteint un niveau de compétitivité internationale et cette proportion devrait augmenter rapidement. Pour environ un cinquième des PME manufacturières, la part de leur chiffre d'affaires réalisé avec des activités transnationales se situe entre 10 % et 40 %. Les PME

contribuent à hauteur de 25 % à 35 % aux exportations mondiales de produits manufacturiers.²⁶

Une étude d'Industrie Canada (2000) abonde dans le même sens.

Même si la part du commerce mondial détenue par les petites et moyennes entreprises (PME) est nettement inférieure à celle des plus grandes entreprises, plusieurs études indiquent que de nombreuses PME sont néanmoins très actives à l'étranger et comptent de plus en plus sur la pénétration des marchés étrangers pour assurer leur croissance.²⁷

Le Bureau International du Travail (BIT, 2004 a) soulève, dans la même veine, qu'une préoccupation majeure demeure, soit celle de permettre aux entreprises de tirer avantage de la mondialisation afin de se développer et de créer des emplois.

Pour que l'économie mondiale crée des emplois, il faut que les systèmes de production reflètent eux aussi cet objectif. Ce sont les petites entreprises qui créent la plupart des emplois, c'est donc sur cette extrémité de la chaîne qu'il faut porter l'attention, en les aidant à tirer parti des opportunités.²⁸

En d'autres mots, il faut aider les PME à devenir plus compétitives et les préparer à l'évolution rapide des besoins des marchés car, face aux difficultés rencontrées, « elles ont du mal à tirer avantage de la mondialisation alors que ce sont celles qui créent le plus d'emplois »²⁹.

²⁶ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 2001. Le nouveau visage de la mondialisation industrielle. Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales. Paris : OCDE, p. 117.

²⁷ Lefebvre, É. et L. A. Lefebvre. 2000. Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise. Industrie Canada. Document hors-série n° 26, décembre, p. 1.

²⁸ Bureau international du Travail (BIT). 2004 a). Une mondialisation juste. Le rôle de l'OIT. Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation. Conférence internationale du Travail, 92^e session. Rapport du directeur général, Genève : BIT, p. 25.

²⁹ *Id.*, 2004. Une mondialisation juste : Créer des opportunités pour tous. Rapport final. Genève : BIT, pp. 14-15.

Au cours des dialogues menés par la commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation avec le monde des affaires, les participants ont déclaré :

qu'ils ne se considéraient pas comme les moteurs de la mondialisation. Selon eux, les entreprises ne créent pas la mondialisation : elles réagissent à cette dernière. Pour certaines, la tâche est particulièrement difficile. Les entreprises des pays pauvres et les petites entreprises du monde entier ont des difficultés à faire face à la concurrence mondiale sans soutien public.³⁰

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI, 2002), dans une étude portant sur la voie de la prospérité des PME du Canada, souligne qu'il est urgent d'examiner l'aide à offrir aux PME afin d'augmenter leur croissance et leur productivité. À cet effet, elle mentionne qu'« une plus grande aide à l'ouverture sur les marchés extérieurs »³¹ est l'un des trois grands facteurs qui aideraient à améliorer la productivité des PME.

Dans cet ordre d'idées, le sondage Ipsos-Reid de cette même étude, mentionne que l'ouverture à l'exportation des PME est synonyme de croissance et d'augmentation de la productivité.

En s'orientant davantage vers l'exportation, les PME s'exposent à certains des facteurs de succès les plus importants. La présence sur les marchés d'exportation a pour avantage de sensibiliser davantage les PME à la technologie et aux marchés des produits et entraîne une plus grande rigueur face à la concurrence, qui, si elle est adoptée et mise en œuvre, permet une augmentation de la productivité et de la rentabilité. En clair, l'ouverture aux marchés d'exportation augmente aussi le potentiel de croissance en donnant accès à des marchés plus grands, tout en permettant des économies d'échelle

³⁰ Bureau international du Travail (BIT), *op. cit.*, p. 24.

³¹ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2002. La voie de la prospérité : Les PME du Canada. Une étude commanditée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les Manufacturiers et Exportateurs du Canada et RBC, Groupe Financier. Ontario : FCEI, p. 12.

et un accroissement de l'envergure propre à l'accès à des marchés plus grands et plus lucratifs.³²

De plus, un facteur qui inciterait les entreprises à développer des stratégies d'internationalisation serait l'apparition de la force chinoise.

L'émergence des pays asiatiques, comme joueurs importants dans le domaine du commerce international, notamment la Chine et l'Inde, force les entreprises à repenser leurs stratégies globales, à mesure que les clients, leurs partenaires et leurs concurrents réévaluent les motifs et les manières de mieux profiter de ces nouvelles réalités.³³

D'autres instances, telles les organisations syndicales, se préoccupent de plus en plus de la mondialisation et des répercussions qu'elle entraîne sur la société québécoise. Dans ce sens, les quatre centrales syndicales (CSD, CSN, CSQ et FTQ) sont intervenues dès 2001 en plaidant en faveur de l'existence de l'Observatoire québécois sur la mondialisation puisque le processus de mondialisation a des répercussions sur l'avenir de la société québécoise « et, à ce titre, l'Observatoire sur la mondialisation représente un outil privilégié d'information et de formation. Il contribue à une plus grande démocratisation des débats sur les enjeux qui ont des incidences sur le développement du Québec »³⁴. Leur préoccupation consiste à maintenir les entreprises existantes et à privilégier la création et le maintien d'emplois de qualité en région. Aussi, le président de la FTQ, Henri

³² Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *op. cit.*, p. 15.

³³ *Id.*, 2004. Rapport sur le commerce. Ontario : FCEI, p. 3.

³⁴ Communiqué du 29 mai 2003. Message des centrales syndicales à la ministre Gagnon-Tremblay : L'Observatoire québécois de la mondialisation doit exister.
<http://ftq.qc.ca/communiqués/suite.asp?aid=2499>.

Masse affirmait que « la mondialisation ne doit pas devenir un prétexte à la délocalisation d'entreprises... »³⁵.

Selon le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE, 2005), les exportations de biens et services représentent 53 % de la valeur du PIB et elles totalisent 141 milliards de dollars en 2004 dont 81 % en biens et 19 % en services. Toutefois, les entreprises québécoises ne profitent pas pleinement des possibilités de développement des affaires qu'offrent les marchés extérieurs. Dans ce sens, plusieurs entreprises n'exportent que de façon sporadique ou limitée puisque seulement la moitié des établissements ayant exporté en 1996 ont continué de le faire chaque année jusqu'en 2002.

Dans ce contexte de mondialisation des marchés, le gouvernement québécois a été amené à structurer des stratégies de développement économique puisque :

les entreprises québécoises affrontent une concurrence plus vive que jamais avec la montée en force des économies émergentes, comme celles de la Chine et de l'Inde. Cette concurrence accrue se manifeste autant sur nos marchés d'exportation que sur notre propre marché et force les entreprises d'ici à s'adapter continuellement pour préserver leurs parts de marché. De même que, l'intensification du phénomène de la mondialisation des marchés place nos entreprises dans un contexte hautement concurrentiel. Les pays comptent de plus en plus sur les exportations pour assurer leur prospérité.³⁶

Aussi, le Premier ministre du Québec, Jean Charest, dans le rapport intitulé « *L'avantage québécois, Briller parmi les meilleurs* » (2005), soutient que son gouvernement a entrepris,

³⁵ Communiqué du 6 novembre 2001. Non à la politique de la chaise vide dans le débat sur la mondialisation. <http://ftq.qc.ca/communiqués/suite.asp?aid=1195>.

³⁶ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2005. *L'avantage québécois. Briller parmi les meilleurs*. Direction générale des communications et des services à la clientèle. Québec : MDEIE, p. 16.

au cours des deux dernières années, une révision majeure des manières de procéder pour assurer un environnement d'affaires propice au développement économique. Dans ce même rapport, le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation de l'époque, Claude Bécharde soutient qu'un « environnement économique favorable à l'investissement, des PME au cœur du développement, une économie tournée vers l'exportation, des ressources énergétiques abondantes et renouvelables de même que des régions dynamiques et innovantes » font partie de l'Avantage québécois »³⁷.

Dans ce sens, la stratégie gouvernementale de développement économique s'appuie sur des principes d'action dont : « l'ouverture des marchés internationaux et la mise en place des règles qui facilitent le développement du commerce mondial »³⁸. De plus, un appui particulier sera offert aux régions et aux territoires plus fragiles économiquement dont la mise en place de Fonds d'intervention économique régional (FIER), doté de capitaux de 378 millions de dollars et qui permettra de générer des investissements totaux de près de 900 millions de dollars, de la mise en place des conférences régionales des élus, les CRE, pour une meilleure prise en mains par les régions de leur développement et du traitement directement en région de la majeure partie des dossiers de prêts examinés par Investissement Québec. Aussi, le gouvernement entend consentir des efforts accrus afin de :

- Conclure, d'ici 2010, avec les partenaires économiques régionaux, 35 ententes de mise en œuvre assurant le développement des créneaux d'excellence identifiés par les régions;

³⁷ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *op. cit.*, p. 7.

³⁸ *Ibid.*, p. 13.

- Renforcer les pôles urbains régionaux afin d'en faire de véritables pôles de compétitivité mettant en réseau les entreprises et les capacités de formation et d'innovation autour de projets innovants;
- Mobiliser les gens d'affaires autour d'une vision régionale commune et offrir une participation du gouvernement au développement de créneaux d'excellence dans chaque région leur permettant de se positionner à l'échelle nord-américaine et mondiale;
- Soutenir le développement et l'organisation de la recherche et du transfert des connaissances dans les créneaux d'excellence régionaux de façon à contribuer à la consolidation de pôles industriels majeurs et à la reconversion de secteurs industriels traditionnels;
- Rendre publique, en 2006, une politique de développement des territoires élaborée par le ministère des Affaires municipales et des Régions, en collaboration avec les ministères touchés, visant un développement intégré des régions;
- Rendre publique, d'ici mars 2006, une stratégie d'intervention en matière de développement économique des régions, portant notamment sur les régions ressources et les territoires aux prises avec des difficultés économiques majeures, élaborée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et le ministère des Finances en collaboration avec les ministères intéressés.³⁹

Le gouvernement fédéral n'est pas en reste puisqu'il a également des visées dans ce sens. À cet effet, La Presse, dans son édition du 14 novembre 2005, sous la plume du journaliste J-D. Bellavance, soulignait que le ministre des Finances, Ralph Goodale, dans un document de 120 pages, dévoilera la stratégie du gouvernement pour augmenter la productivité et la prospérité à l'heure de la mondialisation des échanges. Cinq ministres

³⁹ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *op. cit.*, pp. 78-79-80.

ont travaillé à l'élaboration de cette stratégie et elle s'articulera autour de trois axes dont la conquête de nouveaux marchés.

La conquête de nouveaux marchés, notamment en Chine et en Inde, fera partie de cette stratégie. À cet égard, Ottawa mettra sur pied un fonds de 250 millions pour aider les petites et moyennes entreprises à conquérir ces nouveaux marchés. Le gouvernement canadien, qui veut faire des " efforts sans précédent " pour diversifier ses marchés, ouvrira aussi de nouveaux bureaux commerciaux en Asie pour appuyer les efforts des gens d'affaires. Présentement, il n'y a que cinq bureaux en Chine.⁴⁰

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) n'échappe pas au phénomène de la mondialisation. Avec ses 424 établissements manufacturiers qui représentent 3,12 % de l'ensemble de la province et ses 120 établissements manufacturiers exportateurs qui représentent 2,19 % de l'ensemble de la province « cela en fait la région périphérique la plus dotée d'établissements manufacturiers »⁴¹ selon l'étude de Gauthier, Brisson et Fortin (2004).

Toutefois, à l'analyse du contexte économique (pénurie de ressources spécialisées, taux de chômage élevé, etc.) et de surcroît avec son titre de région ressource, ici, autant, sinon plus qu'ailleurs, les PME exportatrices doivent développer des stratégies pour faire face à la mondialisation, et ce, afin d'améliorer encore plus leur compétitivité puisque :

le contexte de la mondialisation risque fort de changer la donne. La santé économique des régions devra alors passer par une augmentation de la productivité. Selon Diane Déry, vice-présidente, Services aux entreprises de

⁴⁰ Bellavance, J-D. 2005. Ralph Goodale présente un minibudget électoral. La Presse, lundi, le 14 novembre 2005, p. A 3.

⁴¹ Gauthier, M., Brisson, C. et J. F. Fortin. 2004. L'exportation au Saguenay–Lac-Saint-Jean : Portrait des établissements manufacturiers exportateurs de 1994 à 2003. Rapport de recherche réalisé pour SERDEX International. Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Laboratoire d'expertise et de recherche en télédétection et en géomatique. Département des Sciences humaines. Université du Québec à Chicoutimi. Septembre 2004, p. 3.

Québec et de l'Est du Québec à la Banque Nationale, ces dernières [PME] doivent miser sur leur ingéniosité au chapitre des procédés de fabrication et sur leur capacité à exporter. Les PME doivent viser les marchés moyen et haut de gamme, et continuer de privilégier les produits à valeur ajoutée de deuxième et troisième transformation.⁴²

Bien que le Saguenay–Lac-Saint-Jean accueille des entreprises de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium, comme des usines de pare-chocs, des entreprises fabriquant des composantes pour les véhicules récréatifs, des volets pour bâtiments industriels et des cadres de vélos high-tech, le défi est de taille, et l'avenir des PME ainsi que celui de la région en dépendent.

Comme on a pu le constater, la question de l'internationalisation des PME ou la mise en place de stratégies développées par les PME ou par les gouvernements pour faire face à la mondialisation afin d'améliorer leur compétitivité est de plus en plus un sujet d'actualité, et ce, à la grandeur de la planète. Que ce soit l'Organisation de coopération et de développement économiques, Industrie Canada, le Bureau International du Travail, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les quatre centrales syndicales (CSD, CSN, CSQ et FTQ), le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le Premier ministre du Québec, le gouvernement fédéral, tous sont du même avis et sont préoccupés par la question d'internationalisation des PME.

La pertinence sociale ayant été présentée et justifiée, il convient d'aborder la pertinence scientifique du sujet à l'étude.

⁴² Miszczak, B. et M. Quinty. 2005. L'impact des PME sur l'économie du Québec. PME, vol. 21, n° 8, octobre 2005, p. 32.

6. LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE

Depuis plusieurs années, des études sociologiques sur le thème de l'internationalisation sont venus enrichir l'univers des entreprises. Au cours des années 1990, l'évolution de l'environnement économique a modifié la façon dont les entreprises font des affaires. Elle s'est d'abord démarquée par une forte augmentation des échanges internationaux partout dans le monde, suivie du démantèlement de l'ancienne URSS et de l'ouverture de l'économie chinoise. Pour le Canada, l'abaissement des barrières commerciales internationales s'est accentué avec l'adoption, en 1989, de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis (ALÉ). La mondialisation a ouvert de nouveaux débouchés pour certaines entreprises tout en exposant d'autres à une plus forte concurrence sur les marchés intérieur et mondial. Et, c'est au tournant des années 90, que la question est clairement posée, à savoir la mise en place d'un nouveau modèle de la façon de « faire des affaires » pour survivre à travers ce monde afin d'être efficient et atteindre la rentabilité.

On perçoit la mondialisation des marchés comme un élément déclencheur qui serait responsable des changements continus et rapides de notre économie. Dans ce sens, les « entreprises doivent modifier constamment leurs stratégies »⁴³. De plus, tous les acteurs de la vie économique sont impliqués quelles que soient leur taille ou leur activité.

L'influence internationale s'inscrit dans les résultats de peu ou prou toutes les entreprises même de celles qui ne sont pas fixées pour objectif la conquête

⁴³ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. XI.

des marchés étrangers. Le management international touche en définitive à toutes les fonctions de l'entreprise, et quasiment de chaque entreprise.⁴⁴

Dans le contexte courant des affaires, et encore plus face à la mondialisation, la rentabilité constitue plus que jamais un élément primordial de l'action stratégique de l'entreprise et de son développement international.

La rentabilité constitue aussi le déterminant majeur du développement de l'entreprise, en tant que source privilégiée de ressources d'investissement, à travers l'autofinancement et en tant que déterminant de sa capacité à lever les capitaux nécessaires à son développement auprès des banques ou des marchés financiers.⁴⁵

Il est évident que l'ouverture des marchés entraîne des éléments positifs pour l'entreprise. Ainsi, selon Hatzichronoglou (1999), les industries les plus internationalisées « sont considérées comme plus performantes que les autres à cause de l'effort permanent d'efficacité que nécessite leur forte exposition à la concurrence internationale et leur capacité à saisir toutes les opportunités qui se présentent sur les marchés mondiaux »⁴⁶. Il souligne également que le processus de mondialisation est complexe et que :

les firmes qui ont tendance à devenir mondiales ont besoin d'améliorer leur rentabilité en externalisant certaines activités et en ayant recours beaucoup plus que dans le passé à la sous-traitance et à l'utilisation de multiples partenaires locaux ou à l'étranger. Ainsi, se développent de plus en plus de "réseaux d'entreprises" dont les relations ne sont pas réductibles à de simples rapports de sous-traitance. La nécessité de renforcement de leur capacité technologique pousse les firmes soit vers l'acquisition d'autres firmes

⁴⁴ Urban, S. 1993. Management international. Paris : Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, p. 11.

⁴⁵ Lemaire, J. P. 1997. Stratégies d'internationalisation. Paris : Dunod, p. 51.

⁴⁶ Hatzichronoglou, T. 1999. La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE. Documents de travail de la DSTI. Paris : OCDE, p. 3.

innovatrices, soit vers l'établissement d'accords de coopération ou d'alliances.⁴⁷

Cette ouverture des marchés commande aux entreprises d'être efficaces et la « recherche de l'efficacité au niveau mondial conduit l'entreprise à coordonner fortement l'ensemble de ses composantes »⁴⁸. Aussi,

la mise en œuvre du management des entreprises internationalisées pose des problèmes complexes liés principalement à la recentralisation des décisions qu'implique le management global et à la triple dimension de l'entreprise internationale : les activités/produits, les fonctions à remplir et les zones géographiques.⁴⁹

Les responsables des politiques et les universitaires s'entendent également pour affirmer que la majorité des économies industrialisées s'ouvrent vers le monde et que cela accroît le niveau des activités économiques malgré la crainte que la mondialisation puisse susciter. Des travaux de recherche montrent que le Canada n'a pas échappé à ce phénomène.

Dans les petits pays développés comme le Canada, la crainte des responsables des politiques que la libéralisation des échanges suscite une migration de ressources productives vers les économies de plus grande taille a été apaisée en partie par les données montrant que la libéralisation du commerce accroît les échanges intra-industries et l'intégration internationale au lieu d'abaisser le niveau général d'activité économique.⁵⁰

⁴⁷ Hatzichronoglou, T., *op. cit.*, p. 9.

⁴⁸ Joffe, P. 1994. Comprendre la mondialisation de l'entreprise. Paris : Economica, p. 77.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Globerman, Steven. 2001. La localisation des activités à plus grande valeur ajoutée. Industrie Canada Document hors série no 27, Avril 2001, p. i. Internet : [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ineas-aes.nsf/vwapj/op27f.pdf/\\$FILE/op27f.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ineas-aes.nsf/vwapj/op27f.pdf/$FILE/op27f.pdf)

Toutefois, des changements au plan des tendances structurelles chez nos partenaires commerciaux ont eu pour effet d'exercer des pressions sur notre propre structure industrielle, et des mesures stratégiques importantes qui furent introduites au cours de la dernière décennie ont eu pour effet d'imposer un fardeau additionnel à plusieurs industries, de sorte que certaines ont subi un recul, tandis que d'autres ont pris de l'expansion. Le changement structurel dans le secteur manufacturier s'est accompagné de modifications en matière de densité technologique de la production, de qualifications requises des travailleurs et de niveaux de salaires. L'ajustement structurel, s'il ouvre sans nul doute de nouveaux horizons, n'est pas sans poser des défis importants, dont il faut tenir compte lorsqu'on argumente en faveur de l'ouverture des marchés. Dans cette optique, doivent ainsi être adoptées, entre autres :

des politiques du marché du travail qui contribuent à développer les qualifications des travailleurs et facilitent la mobilité de la main-d'œuvre entre les professions, les entreprises, les secteurs d'activité et les régions, tout en fournissant une aide adéquate à ceux qui sont confrontés à des coûts d'ajustement du fait de l'évolution structurelle.⁵¹

La mondialisation pose de nouveaux défis aux PME « du fait même que les règles de la concurrence sont en train de changer rapidement et sont de moins en moins stables »⁵².

Selon Joffre (1994), la complexité des exigences paradoxales du management de l'entreprise mondialisée demeure à être acceptée grâce :

à une gestion non plus sélective mais " confédérée ". Trois facteurs peuvent y contribuer : l'introduction de la télématique dans l'organisation de l'entreprise

⁵¹ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 2005. Les échanges et l'ajustement structurel. Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/58/41/34753303.pdf>.

⁵² Julien, P. A. 1994. Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, sous la direction de Pierre-André Julien. Québec : Les Éditions Transcontinentales inc. et la Fondation de l'Entrepreneuriat, p. 249.

mondialisée, le développement d'une culture d'entreprise qui transcende les cultures nationales et, enfin, un marketing conçu à l'échelle mondiale mais qui réponde aux exigences locales.⁵³

Nombreux sont les auteurs qui ont traité du sujet des comportements des PME exportatrices afin de savoir pourquoi elles s'ouvrent à d'autres marchés que celui dans lequel elles œuvrent et comment elles le font. En ce qui concerne le pourquoi, différents éléments sont cités tels les stimuli, les variables exogènes, le processus interne, le processus de décision et le comportement managérial. Ainsi, pour Billardon et Béliveau (1985), la réponse tiendrait au processus de décision puisqu'elle est liée à une situation spécifique où il faut prendre une décision et que l'internationalisation serait une alternative lorsque le marché dans lequel les entreprises évoluent ne leur permet plus de se développer. « Initialement, l'exportation est souvent perçue comme une chance de résoudre les problèmes rencontrés sur le marché national (marché saturé, capacité de production inutilisée) »⁵⁴. Bourcieu (2001), abonde dans le même sens. « Pour nombre de PMI, l'internationalisation est perçue comme une manœuvre stratégique d'extension de l'activité dès lors que la spécialisation sur le marché national ne suffit plus à assurer leur développement ou à garantir leur survie »⁵⁵.

En ce qui touche le comment, il appert que l'enchaînement des phases du processus de décision et des étapes de l'engagement à l'exportation est variable d'une entreprise à l'autre. Dans ce sens, plusieurs auteurs ont développé des modèles tels : Bilkey et Tésar (1977), Johanson et Vahlne (1977), Leroy, Richard et Sallenave (1978), Reid (1983 a,

⁵³ Joffre, P., *op. cit.*, p. 87.

⁵⁴ Billardon J. F. et D. Béliveau. 1985. « La recherche sur le comportement d'exportation des PME : Bilan et perspectives ». *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 1, n° 5, p. 25.

⁵⁵ Bourcieu, S. 2001. « PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition ». *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 1, p. 71.

1981), Cavusgil (1982), Czinkota (1982), Moon et Lee (1990), Gibiat (1994), Hatem (1995) et Croué (2003). Gibiat (1994) parle de « modèles intégrés de la décision d'exporter » qui, suite à la récolte de données spécifiques, favorisent ou non le processus de décision d'exporter et qu'ils seraient introduits progressivement si la décision est prise. « Ces modèles peuvent être considérés comme des processus qui, à la suite d'acquisition et d'intégration d'informations sur les marchés étrangers, entraînent un engagement progressif et croissant de l'entreprise au niveau international »⁵⁶.

Aussi, l'étude de la performance des entreprises qui s'internationalisent en regard de plusieurs facteurs déterminants de succès a fait l'objet de peu de préoccupations. De manière générale, les auteurs utilisent deux types de catégories de variables explicatives : l'environnement externe de l'entreprise et l'environnement interne. Pour n'en nommer que quelques exemples, citons Aaby et Slater (1989), dans leur synthèse de 55 recherches empiriques incluant 9 000 cas, font état de trois catégories de facteurs : les caractéristiques de l'entreprise, ses compétences et les facteurs liés à sa stratégie. D'autres auteurs ont fait des études en mettant l'accent sur un facteur particulier. Dans ce sens, Boutary (2000), dans son étude auprès de 92 PME françaises exportatrices du secteur industriel, avance que l'un des éléments de performance de ces PME peut être relié au traitement de l'information. Ainsi, elle souligne que :

la performance internationale est donc développée par la prise en compte rigoureuse de la ressource information (ce qui n'est pas encore courant dans les structures de taille moyenne) ou par l'exploitation des qualités relationnelles de la PME pour capter l'information et permettre l'anticipation

⁵⁶ Gibiat, M. 1994. « Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, p. 13.

dans un univers qualifié d'incertain où le repérage des problèmes et des décisions à prendre devient primordial.⁵⁷

À partir de tous ces écrits, on constate l'existence d'une très abondante littérature sur le comportement des PME exportatrices. Cependant, peu d'auteurs se sont attardés à des analyses d'ensemble des facteurs déterminants de succès des PME exportatrices. Dans ce contexte, il est réaliste de croire que l'étude des facteurs de succès des PME qui s'internationalisent dans le secteur de l'aluminium de la région du Saguenay devient une recherche assurément pertinente. Cette étude portant sur un secteur d'activités et, qui plus est, une région où l'expertise dans le créneau l'aluminium n'est plus à démontrer sera un apport enrichissant pour la communauté scientifique et permettra un premier pas qui viendra enrichir le corpus scientifique de la problématique d'internationalisation des PME.

7. CONCLUSION

Cette introduction générale a traité des PME et de la mondialisation ainsi que de l'internationalisation des entreprises. Elle a également présenté les objectifs et les questions de la recherche. Enfin, elle a abordé la pertinence sociale et scientifique.

La démarche scientifique se poursuit par l'explicitation des concepts utilisés et certaines typologies nécessaires pour mener cette recherche à terme. Le prochain chapitre, le chapitre 2, portera sur cet aspect.

⁵⁷ Boutary, M. 2000. « PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 3-4, p. 33.

CHAPITRE 2

CONCEPTS ET TYPOLOGIES

1. INTRODUCTION

Plusieurs termes sont utilisés pour décrire les transformations économiques de grande envergure, soit la mondialisation, la globalisation, l'internationalisation, et bien d'autres. Cette partie de thèse vient expliciter les concepts utilisés pour cette recherche et sur lesquels est constituée la pierre d'assise.

Il convenait, dans un premier temps, de parler du concept de mondialisation car il existe une certaine ambiguïté dans la sémantique lorsqu'on utilise ce terme. Le concept d'internationalisation sera présenté par la suite. Dans ce sens, quelques différentes acceptations tirées d'auteurs seront proposées pour appuyer nos propos. Elles apporteront un certain éclairage quoique leurs spécifications reposent sur des critères qui peuvent se recouper et sont souvent exprimés avec des nuances peu ou très importantes. C'est pourquoi le chercheur exprimera une définition qui répond davantage aux exigences de cette recherche. Par la suite, le concept de PME et de ses typologies vient étayer cette partie qui se termine par la présentation de l'industrie de l'aluminium, plus particulièrement, son historique, son procédé de production et ses produits. Enfin, le concept du développement local/régional sera présenté.

2. LA MONDIALISATION

Pour Julien et Morin (1995), le concept de mondialisation est utilisé hélas trop souvent comme « fourre-tout pour expliquer les influences supranationales mal comprises qui

affectent les comportements nationaux »⁵⁸. Cependant, un fait demeure : il est difficile de considérer que le monde n'a pas changé en un siècle, que les nouvelles technologies de l'information et l'accroissement de la rapidité des transports n'ont pas modifié les conditions dans lesquelles les firmes peuvent développer une stratégie internationale, en référence à des théâtres d'opération de plus en plus étendus géographiquement, et coordonner l'activité de filiales implantées dans différents pays (Rainelli, 1999; Salmon, 2002).

Selon le Bureau international du travail (BIT), la mondialisation est une « vague de libéralisation des échanges, des investissements et des flux de capitaux ainsi que l'importance croissante de tous ces flux et de la concurrence internationale dans l'économie mondiale »⁵⁹.

Pour Giddens (2000), la mondialisation est « le plus fondamental des phénomènes de notre temps. [C'est une] « action à distance » qui « crée des liens de solidarité dans certains endroits et les brise ailleurs »⁶⁰. Cette phase actuelle de la mondialisation a débuté il y a une trentaine d'années en même temps que le système mondial de communication a été mis en place. « Avec l'instantanéité de la communication mondiale, c'est la texture même de la vie sociale qui est modifiée, comme notre personnalité et la façon dont nous vivons »⁶¹.

⁵⁸ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 1.

⁵⁹ Bureau international du travail (BIT). 1996. L'emploi dans le monde 1996/97. Les politiques nationales à l'heure de la mondialisation. Genève : BIT, p. 1.

⁶⁰ Giddens, A. 2000. « Pour ou contre la mondialisation ». La Presse, Montréal, le 27 mai, B 1.

⁶¹ Giddens, *Loc. cit.*

Provençal (2002), pour qui la mondialisation se limite à la dimension géographique, précise qu'on attribue la mondialisation, du moins sous ses aspects les plus spectaculaires et les plus récents, à deux grands facteurs : les progrès retentissants des technologies de l'information et l'effondrement des régimes socialistes du bloc soviétique. De plus, pour cet auteur, le mot mondialisation signifie univers, et ce concept « peut être également appliqué à d'autres domaines dans le même sens général d'une extension effective des activités à l'ensemble du monde »⁶².

Quant à Allaire et Firsirotu (1990), ils distinguent « trois dimensions du phénomène de mondialisation : la mondialisation du système de production, du produit et du marché »⁶³. Ces derniers spécifient que le concept de stratégie de mondialisation « devrait être réservé pour ces situations où l'on retrouve de façon simultanée et à un fort degré une mondialisation des marchés, de la production ou des produits, ou à tout le moins une présence significative de deux de ces trois phénomènes »⁶⁴.

Un autre terme souvent utilisé pour parler de mondialisation est le mot globalisation. La plupart des auteurs s'entendent pour dire que le mot globalisation est la signification anglophone du terme mondialisation et lui octroient le même sens.

Ainsi, la mondialisation et la globalisation pour De Senarclens (2002) sont synonymes et désignent « un processus complexe, de nature multidimensionnelle, parfois

⁶² Provençal, Y. 2002. Le phénomène de la mondialisation. Vers le droit à la dissidence et la démocratie globale. Québec : Presses Inter Universitaires, p. 3.

⁶³ Allaire, Y. et M. E. Firsirotu. 1990. « Les fondements stratégiques du phénomène de la mondialisation ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, n° 3, septembre, p. 13.

⁶⁴ Allaire, Y. et M. E. Firsirotu, *Loc. cit.*, p. 14.

contradictoire, manifestant la diffusion planétaire des modes de production et de consommation capitalistes »⁶⁵. La globalisation traduit :

[une] intensification des échanges économiques entre les principaux pôles de développement capitalistes que sont l'Amérique du Nord, le Japon, l'Europe occidentale, les nouveaux pays industrialisés d'Asie et d'Amérique latine, parmi lesquels il faut compter la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique et le Brésil.⁶⁶

De plus, ces évolutions ont des effets d'entraînement dans plusieurs pays en voie de développement. De là, l'apparition de grandes innovations technologiques qui rétrécissent l'espace international en créant des interactions toujours plus grandes entre les sociétés. Ce qui implique également que les espaces locaux, régionaux et internationaux sont imbriqués puisqu'ils sont branchés sur des réseaux de communication et d'information déployant ainsi leurs effets à l'échelle planétaire. « L'avantage concurrentiel se nourrit de l'existence d'un réseau international d'activités »⁶⁷.

Aussi, Ferrandéry (1996) souligne que la globalisation est :

un concept qui est apparu au milieu des années 1980 dans les écoles de management américaines, puis dans la presse économique anglo-saxonne. L'effondrement du bloc soviétique et l'apparent triomphe planétaire du modèle libéral au début des années 1990 semblent achever de donner à cette notion une validité historique.⁶⁸

La globalisation, terme anglais qui devrait être traduit par mondialisation, est un « phénomène beaucoup plus récent, une forme plus avancée et plus complexe

⁶⁵ De Senarclens, P. 2002. La mondialisation, Théories, enjeux et débats, 3e édition. Paris : Éditions Dalloz, p. 71.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ Joffre, P. 1994. Comprendre la mondialisation de l'entreprise. Paris : Economica, p. 64.

⁶⁸ Ferrandéry, J. L. 1996. Le point sur la mondialisation. Paris : Presses Universitaires de France, p. 3.

d'internationalisation qui implique un certain degré d'intégration fonctionnelle entre des activités économiques dispersées à l'échelle internationale »⁶⁹.

Porter (1993) utilise également le terme globalisation. Son approche de la globalisation est fondée sur la nature des stratégies des firmes. « Dans la concurrence globale, les firmes cherchent à obtenir un plus grand avantage concurrentiel grâce à leur présence internationale, grâce à une localisation des activités dans une perspective globale et grâce à une coordination active entre elles »⁷⁰. En d'autres mots, la stratégie de la PME doit permettre une cohérence entre l'organisation avec ses capacités et l'environnement avec ses opportunités afin d'en dégager l'avantage qui lui permettra une présence significative à l'international.

Enfin, Amin (1996) précise que le terme mondialisation (ou globalisation, par traduction littérale de l'anglais) est utilisé dans des acceptions très différentes. Selon les points de vue, la mondialisation fait référence soit à la formation d'un marché mondial des biens et des capitaux, au caractère universel des technologies compétitives, à la progression en direction de la constitution d'un système productif mondial, au poids politique que le système mondial exerce dans la compétition pour les hégémonies globales ou régionales, à l'aspect culturel de l'universalisation, etc. Pour cet auteur, dans son acception la plus large, la mondialisation fait référence « à l'existence de relations entre les différentes

⁶⁹ De Vet, J. M. 1993. « Globalisation et compétitivité locale et régionale ». OCDE, STI Revue, n° 13, décembre, p. 103.

⁷⁰ Porter, M. E. 1993. L'avantage concurrentiel des nations. Paris : Inter Éditions, p. 55.

régions du monde et à l'influence réciproque que les sociétés exercent les unes sur les autres de ce fait »⁷¹.

Les principaux éléments qu'il faut retenir de ces définitions sur la mondialisation ou la globalisation sont : influence, vague de libéralisation, phénomène actuel, univers, processus complexe, validité historique, présence significative à l'international et formation d'un marché mondial.

3. L'INTERNATIONALISATION

Il existe une divergence sémantique et historique entre la mondialisation et l'internationalisation. De fait, selon Rainelli (1999), la plupart des travaux font une distinction entre mondialisation et internationalisation. Mais, qui plus est, ces deux concepts « correspondraient à deux phases dans l'histoire de l'ouverture des économies : à l'internationalisation succède la mondialisation »⁷².

Sachwald (1994) abonde dans ce sens : « la mondialisation implique une évolution par rapport à l'internationalisation qui prévaut jusqu'à la fin des années soixante-dix »⁷³.

Il en est de même pour Paulet (1998) pour qui « la mondialisation est une transformation continue qui s'accélère surtout dans les années 1980 et qui correspond à une déréglementation des flux de services, de marchandises, de capitaux. Elle implique aussi

⁷¹ Amin, S. 1996. Les défis de la mondialisation. Montréal : L'Harmattan inc, p. 147.

⁷² Rainelli, M. 1999. Les stratégies des entreprises face à la mondialisation. Paris : Éditions EMS, p. 37.

⁷³ Sachwald, F. 1994. « Mondialisation et systèmes nationaux » dans F. Sachwald, éd., Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI. Paris : Masson, p. 22.

une ouverture des frontières, un progrès technique »⁷⁴. Selon ce dernier, qui s'appuie sur l'OCDE, la mondialisation s'est déroulée en plusieurs phases, la première étant l'internationalisation qui correspond à l'étape la plus ancienne au cours de laquelle les firmes s'ouvrent vers l'extérieur en développant leur exportation. La transnationalisation s'inscrit comme étant la deuxième étape caractérisée par l'essor des investissements directs à l'étranger; les firmes deviennent donc « trans » nationales en traversant les frontières, grâce à la libéralisation des échanges et des flux de capitaux. À l'internationalisation succède la globalisation ou mondialisation qui comprend la phase récente des années 1980-1990. Cette troisième étape fait référence à l'installation de véritables réseaux planétaires grâce aux progrès de la technologie et des services.

Enfin, Hatzichronoglou (1999) précise que l'internationalisation aurait été une caractéristique des années 1950-1960 et d'une grande partie des années 1970 tandis que la mondialisation constituerait une étape supplémentaire mais d'une grande complexité et correspondrait aux transformations survenues au cours des années 1980. Il est à signaler que cet auteur, en décrivant les trois phases de mondialisation, inscrit l'internationalisation des échanges comme la première phase qui se définit ainsi : « tout processus d'échange de biens et de services ou des facteurs de production ainsi que des transferts d'information. Il s'agit d'un processus qui est régulé principalement à travers un système de prix relatifs ainsi que par l'offre et la demande »⁷⁵. La deuxième phase étant la multinationalisation de la production et, enfin, la mondialisation de l'innovation. Cette dernière dont la mondialisation proprement dite constitue une étape encore plus avancée, et implique une nouvelle logique d'organisation sociale de l'innovation.

⁷⁴ Paulet, J.-P. 1998. La mondialisation. Paris : Armand Colin/Masson, p. 12.

⁷⁵ Hatzichronoglou, T. 1999. La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE. Documents de travail de la DSTI. Paris : OCDE, p. 8.

Cependant, Poisson et Su (1996) retiennent le concept de stratégie d'internationalisation et non celui de mondialisation puisque, selon eux, si l'entreprise a atteint l'étape de la mondialisation de ses activités, cette dernière ne devrait plus posséder le statut d'une PME. Ils définissent le concept d'internationalisation comme étant « l'ensemble des actions coordonnées, des méthodes de pénétration des marchés étrangers et des méthodes d'exploitation des ressources diverses, au niveau international »⁷⁶. Si on respecte l'esprit du discours, alors Welch et Luostarinen (1988) abondent dans ce sens puisque l'internationalisation désigne pour eux un « processus d'engagement croissant d'une entreprise dans les opérations internationales »⁷⁷.

Les principaux éléments qu'il faut retenir de ces définitions sur l'internationalisation sont : processus d'échange de biens et de services, ensemble d'actions coordonnées ainsi que méthodes de pénétration des marchés étrangers.

En résumé, deux courants s'affrontent, les tenants pour qui le terme mondialisation est le plus actuel tandis que d'autres utilisent le terme internationalisation qui serait le plus approprié.

Afin de respecter les exigences de cette recherche, le concept de mondialisation sera entendu dans le sens d'Amin, soit « ***l'existence de relations entre les différentes régions du monde et à l'influence réciproque que les sociétés exercent les unes sur les autres*** »⁷⁸. Le concept d'internationalisation englobera ***les différentes stratégies***

⁷⁶ Poisson, R. et Z. Su. 1996. Les stratégies d'internationalisation des PME. État actuel de recherches et perspectives. Québec : Université Laval, p. 3.

⁷⁷ Welch, L. S. and R. Luostarinen. 1988. « Internationalization : Evolution of a Concept ». Journal of General Management, vol. 14, n° 2, p. 36.

⁷⁸ Amin, S., *op. cit.*, p. 147.

développées par les entreprises pour faire leur place sur les marchés extérieurs et être compétitives, et ce, dans le but de faire face aux enjeux de ces différentes relations et influences qu'apporte la mondialisation. Dès lors, il convient d'élaborer sur la PME puisqu'elle est au centre de cette recherche.

4. LES PME

La définition qui est donnée généralement de la PME s'appuie sur des variables quantitatives et non qualitatives. Dans ce sens, le grand dictionnaire terminologique définit l'entreprise comme étant de petite ou de moyenne importance selon le nombre de ses salariés, de son chiffre d'affaires ou du total de son actif. De plus, le concept de « PME » varie d'un pays et d'un secteur à l'autre. Il varie également selon les différentes études consultées portant sur les PME. En général, une PME ne doit pas employer plus de 500 personnes, ne pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars et ne doit pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance.

Selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME se répartissent de la façon suivante : les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés; les moyennes entreprises se définissent de façons variables suivant le pays et le secteur d'activité, avec un maximum généralement fixé à 500 salariés. Certains pays tels les États-Unis et la France dépassent ce nombre.

Au Québec, est considérée comme une PME, selon le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME, 1997), toute entreprise industrielle comptant moins de

200 employés. Toutefois, le gouvernement du Québec, dans son document intitulé « *L'avantage québécois. Briller parmi les meilleurs* », livre des statistiques sur des PME de moins de 100 employés où il est dit que « sur les quelque 236 000 entreprises recensées en juin 2004, 98 % étaient des PME. Elles employaient 1,4 million de personnes, soit 44 % des salariés du Québec »⁷⁹. Le Progrès-Dimanche, dans son édition du 19 février 2006, dénombre 10 250 PME de 200 employés et moins au Saguenay–Lac-Saint-Jean⁸⁰.

« Les petites usines et les petites entreprises sont de plus en plus considérées comme le vecteur des créations d'emplois »⁸¹. Aussi, plus de 95 % des entreprises de l'OCDE sont des PME, qui représentent 60 à 70 % de l'emploi dans la plupart des pays (OCDE, 2000). Moins de la moitié des petites entreprises nouvelles survivent plus de cinq ans, et une fraction seulement constitue le noyau d'entreprises hautement performantes qui sont le moteur de l'innovation et des performances industrielles. D'ailleurs, selon le GREPME (1997) : « les PME représentent pour plusieurs régions la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie »⁸². Toutefois, l'étude du monde des Petites et Moyennes Entreprises est rendue particulièrement difficile par l'extrême hétérogénéité qui le caractérise (Herrmann, 1995; Torrès, 1999).

Afin de bien comprendre la situation des PME, un regard sur certains classements typologiques s'avère pertinent.

⁷⁹ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2005. *L'avantage québécois. Briller parmi les meilleurs*. Direction générale des communications et des services à la clientèle. Québec : MDEIE, p. 16.

⁸⁰ Le Progrès-Dimanche, 19 février 2006, p. A 5.

⁸¹ Baldwin, J. et G., Picot. 1994. Les créations d'emplois par les petits producteurs du secteur manufacturier canadien. Études et analyse microéconomique. Statistique Canada, p. 1.

⁸² Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). 1997. *Les PME : bilan et perspectives*, 2^e édition sous la direction de P. A. Julien. Québec : Presses Inter Universitaires, p. 2.

4.1 Les typologies des PME

Afin d'avoir une présentation plus détaillée de la PME, ce sont les quatre grands déterminants élaborés par Herrmann (1995) qui seront présentés, soit les déterminants quantitatifs, managériaux, organisationnels et environnementaux. À ceux-ci s'ajouteront les typologies de Lemay, Dussault et Belley (1996), du GREPME (1997) ainsi que celle de Filion (2000).

Les déterminants quantitatifs

Selon Herrmann (1995), ces déterminants font référence au nombre d'employés ou au chiffre d'affaires. Ils ont servi, selon l'approche économique traditionnelle, de critères de classification des entreprises en général. Ce type de critères pose un certain nombre de problèmes, notamment l'existence de différentes catégories de salariés. De plus, le seuil inférieur et supérieur de délimitation de la PME selon ses effectifs varie sensiblement d'un pays à l'autre et la distinction fluctue au sein d'un même pays.

Tel que mentionné, d'autres indicateurs sont également pris en compte dans la spécificité dimensionnelle de la PME soit l'actif net ou la valeur ajoutée. De plus, une distinction s'impose également quant au secteur dans lequel s'inscrit l'entreprise. À ce titre, on différencie les PME du secteur manufacturier de celles du commerce et des services parce que les petites entreprises en franchise ou liées à une bannière « présentent des particularités qui les distinguent des autres plus indépendantes. On souligne également

que les artisans, avec 2 ou 3 employés, fonctionnent avec une toute autre logique que les entreprises ayant 100 ou 150 employés »⁸³.

Les déterminants managériaux

Ces déterminants font référence à une spécificité managériale ou directoriale. L'existence de la littérature, consacrée à l'étude du dirigeant, légitimise l'affirmation d'une telle spécificité. Le tableau suivant fait état de la typologie existante selon Herrmann (1995) et Filion (2000).

Tableau 1 *Typologies entrepreneuriales*

AUTEUR	DATE	TYPLOGIE
N. R. Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs L'artisan L'entrepreneur d'affaires
O. Collins et D. G. Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs L'entrepreneur administratif L'entrepreneur indépendant
J. C. Laufer	1974	Quatre types d'entrepreneurs Le manager ou l'innovateur L'entrepreneur orienté vers la croissance L'entrepreneur orienté vers l'efficacité L'entrepreneur artisan
M. Stanworth et J. Curran	1976	Trois types d'entrepreneurs L'artisan Le classique (à la recherche du profit et /ou croissance Le manager
A. C. Filley et R.J. Aldag	1978	Trois types d'organisations Artisanales Promotionnelles Administratives
Y. Gasse	1978	Deux types d'entrepreneurs L'artisan L'entrepreneur d'affaires

⁸³ Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), *op.cit.*, p. 3 et Julien, P. A. 1997. Le développement régional, Comment multiplier les Beauce au Québec. Québec : Les éditions de l'IQRR, p. 3.

AUTEUR	DATE	TYPLOGIE
J. Chicha et P.A. Julien	1979	Trois catégories de PME Traditionnelles Entrepreneuriales Administratives
K. H. Vesper	1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs Travailleurs autonomes travaillant seuls Bâtisseurs d'équipes Innovateurs indépendants Multiplicateurs de modèles existants Exploitants d'économies d'échelle Rassembleurs de capitaux Acquéreurs Artistes qui achètent et qui vendent Constructeurs de conglomerats Spéculateurs Manipulateurs de valeurs apparentes
P.A. Julien et M. Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants PIC (pérennité, indépendance, croissance) CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
L. J. Filion	1988	Deux types de PME La classique La comète
A. Lafuente et V. Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne – basé sur leurs aspirations Artisan Orienté vers le risque Orienté vers la famille Managérial
L. J. Filion	1996 1999 b et d	Deux types d'entrepreneurs Opérateur Visionnaire
L. J. Filion	1999 e	Deux types de travailleurs autonomes Volontaires Involontaires

Source : Tiré et adapté de Herrmann, 1995 et de Filion, 2000.

Les déterminants organisationnels

Pour Herrmann (1995), ces déterminants font référence aux modèles de croissance et s'attachent à théoriser l'évolution de l'entreprise tout au long de son existence (cycle de vie), ce qui donne lieu à plusieurs typologies d'entreprises. Le tableau suivant fait état des

typologies existantes des modèles de croissance selon Herrmann (1995), Lemay, Dussault et Belley (1996) ainsi que le GREPME (1997).

Tableau 2 *Typologies selon le nombre de stades de croissance*

AUTEUR	DATE	NOMBRE DE STADES
G. Lippitt et W. H. Schmidt	1967	3
D. Thain	1969	3
L. Steinneetz	1969	3
L. Greiner et G. Vargas	1972- 1984	5
C. Kroeger	1974	5
F. Webster	1976	5
M. Basire	1976 a,b,c	5
L. Hosner	1977	4
A. C. Cooper	1979	3
J. Susbauer	1979	4
N. Ibnabdeljalil	1980	3
J. Gailbraith	1983	5
N. Churchill et V. Lewis	1983	5
R. K. Kazanjian	1984	4
M. Scott et R. Bruce	1987	5
I. Adizes	1988	10
R. H. Dodge et J. E. Robbins	1992	4

Source : Tiré et adapté de Herrmann, 1995, de Lemay, Dussault et Belley, 1996 et du GREPME, 1997.

Il faut noter la grande variété dans le nombre des stades de croissance. Certains modèles permettent 10 stades différents de développement, à titre d'exemple. Il n'est pas opportun de poursuivre plus loin puisque les stades de croissance ne sont pas l'objectif de cette thèse.

Les déterminants environnementaux

Ces déterminants focalisent sur les modes d'interaction de la PME avec l'environnement; autrement dit, en rapport avec les comportements stratégiques de l'entreprise. Le tableau suivant fait état de certaines typologies existantes selon Herrmann (1995) et le GREPME (1997).

Tableau 3 *Typologies selon les comportements*

AUTEUR	DATE	TYPLOGIE
J. Horowitz et J.P. Pitol-Belin	1979	Trois types de PME PME sous-traitantes PME qui disposent d'avantages compétitifs limités PME hautement spécialisées
L. Preston	1977	Cinq catégories de PME Les succès rares Petites firmes à taille optimale Firmes basées sur l'innovation Firmes satellites Firmes avec roulement régulier
R. Huppert	1981	Deux types PME à l'abri de la concurrence internationale PME intégrées à la concurrence internationale
C. Pottier	1986	Quatre groupes de PME De main d'œuvre De production spécifique De métiers À technologie de pointe
A. Rizzoni	1988	Six types de PME PME passive PME traditionnelle PME dominée ou liée (à la GE) PME imitative PME base technologique PME de pointe

Source : Tiré et adapté de Herrmann, 1995 et du GREPME, 1997.

Toutes ces typologies permettent certains constats qui aident à définir ce qu'est une PME. Dans cette perspective, Herrmann (1995) offre un essai de définition qui met « en exergue quatre caractéristiques essentielles : une dimension plutôt modeste, une direction plutôt

personnalisée, une structure plutôt formalisée, et un environnement plutôt subi »⁸⁴. Selon cet auteur, la répétition de l'adverbe « plutôt » vient marquer le caractère relatif des spécificités dont fait l'objet la PME dans l'expression de sa forte hétérogénéité.

Pour le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME, 1997), six caractéristiques aident à cerner et à définir la PME, soit : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.

En conclusion, il existe des écarts importants pour déterminer la taille de la PME selon le nombre d'employés puisque les références varient d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'une étude à l'autre. Au nombre d'employés, on peut ajouter le chiffre d'affaires ou le total de son actif pour déterminer la classification des types d'entreprises. Il est possible également de tenir compte de critères supplémentaires et de s'appuyer sur des typologies (entrepreneuriales, stades de croissance et comportements). Toutefois, la définition utilisée pour notre recherche sera celle élaborée par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME, 1997) qui s'appuyant sur les six caractéristiques précédemment mentionnées.

Le concept de PME et de ses typologies étant bien explicités, nous pouvons maintenant aborder la prochaine partie qui traitera de l'industrie de l'aluminium, plus particulièrement, de son historique et du procédé de production ainsi que de ses produits.

⁸⁴ Herrmann, J. L. 1995. Contribution à la connaissance de la mise en oeuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits. Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion. Nancy : Université de Nancy 2, Faculté de droit, Sciences Économiques et Gestion. Institut d'administration des entreprises, p. 46.

5. L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM

5.1 *Historique de l'aluminium*⁸⁵

L'aluminium est le troisième élément le plus abondant sur la Terre. Il a toutefois beaucoup tardé à se faire connaître. On ne prend connaissance de l'aluminium seulement dans les premières années du 19^e siècle. En effet, c'est en 1807 qu'un célèbre électro-chimiste anglais, Sir Humphrey Davy découvre la production électrolytique des métaux alcalins et alcalino-terreux. Il essaie sans succès de produire de l'aluminium. Ni lui, ni aucun autre à cette époque, n'y parvinrent. Il faut attendre jusqu'en 1825 pour que le physicien et chimiste danois H. C. Ørsted, inventeur de l'électromagnétisme, réussisse à isoler l'aluminium non allié. Il obtient un résidu métallique d'aluminium mais, étant donné ses impuretés, il faudra attendre en 1827, pour que Friedrich Wöhler, chimiste allemand, reprenne les mêmes expériences et obtienne assez de métal pour permettre une étude détaillée de ses propriétés physiques et chimiques. Ce dernier, en associant la bauxite (découverte par le minéralogiste français Pierre Berthier en 1821 aux Baux-de-Provence) à ses découvertes, obtient le chlore d'aluminium nécessaire à ses expériences.

Ces deux découvertes (celle de Wöhler et celle de Berthier) vont rester sans suite pendant plus de vingt ans. En effet, ce n'est qu'en 1852 qu'Henri Sainte-Claire Deville, chimiste français, refait les expériences de Wöhler, ce qui permettra d'obtenir de l'aluminium de

⁸⁵ Cette portion de chapitre est inspirée des sites Internet et des documents suivants : <http://www.intexalu.com/aluminium/alu.htm>. <http://www.nrcan.gc.ca/mms/cmy/contenu/2003/09.pdf>. <http://aac.aluminium.qc.ca/>. <http://www.world-aluminium.org/>. <http://www.rocksandminerals.com/aluminum/aluminum.htm>. Institut pour l'histoire de l'aluminium. Cahiers d'histoire de l'aluminium, vol 2, hiver 1987-1988, 72 p. Institut pour l'histoire de l'aluminium et Pechiney sous la direction de Paul Morel avec la collaboration de Ivan Grinberg. 1992. Histoire technique de la production d'aluminium. Les apports français au développement international d'une industrie, 2^e édition. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 352 p. European Aluminium Association. 1986. L'aluminium : regards vers l'avenir. Document du CQRDA, 6 p.

façon plus efficace et moins coûteuse. On assistera à la première commercialisation de ce métal dès 1854. Durant cette même période, Henri Sainte-Claire Deville fait également d'autres expériences sur la production d'aluminium par électrolyse de sels fondus. Il les publie en 1859.

Afin de commercialiser à plus grande échelle cette découverte issue des expériences de Wöhler, est créée, en 1856, la Société Paul Morin et Cie⁸⁶ qui va se charger de produire et de vendre le nouveau métal. Une production régulière d'aluminium commence dans un atelier parisien mais on est obligé de déménager suite aux protestations des résidents du quartier contre les émanations. Un nouvel emplacement est établi à Nanterre et le procédé est alors mis au point industriellement dans ses détails en utilisant la bauxite comme matière première, matière que Sainte-Claire Deville avait ignoré lorsqu'il avait repris les expériences de Wöhler. Ce nouveau procédé est breveté le 11 août 1858 au nom de Louis Le Châtelier, collaborateur et ami de Deville. Le coût de production s'élève à 200 F/kg et comme il est peu envisageable de le baisser dans l'état actuel de production, Paul Morin entre en contact avec Henry Merle, industriel du Midi, directeur général de la Compagnie d'Alais et Camargue. Une entente est conclue et Alais et Camargue achètent les brevets et procédés déplaçant ainsi la fabrication à Salindres tandis que la Société Paul Morin et Cie va se réserver la vente et le développement de marché. À partir de 1860 et jusqu'à la mise en place des procédés de fabrication par électrolyse, l'usine de Salindres fut la seule au monde à produire de l'aluminium à commerce industriel, et ce, de façon régulière. C'est

⁸⁶ La société appartient à Paul Morin, ami de Henri Sainte-Claire Deville. Ce dernier étant plus intéressé par l'aspect scientifique de ses découvertes que par un éventuel succès industriel.

dans le domaine des ustensiles de cuisine que sont ouverts les premiers marchés de grande diffusion.

Pendant près de vingt-cinq ans, aucune amélioration significative n'est apportée au processus ni à la technique de fabrication. Selon les documents consultés, cette absence serait attribuable au fait que le coût de revient se fixe à 70 F/kg, prix qui n'était guère susceptible d'amélioration. À ce prix, l'aluminium restait un métal semi-précieux et les seuls domaines susceptibles d'utiliser de l'aluminium sont ceux où la légèreté pouvait offrir un avantage. Pendant plusieurs années, l'aluminium demeurera un objet de curiosité onéreux.

C'est grâce à l'invention de Zénobe Gramme, électricien et inventeur belge du collecteur de courant, que la voie à l'industrie de l'électrolyse est ouverte. En 1880, un peu partout en Europe et dans la jeune et industrielle Amérique des chercheurs vont entreprendre des essais avec des cellules d'électrolyse inspirées du creuset de Sainte-Claire Deville. C'est en Allemagne, au début des années 1880, que le professeur Rathenau et l'un de ses élèves Kleiner font figure de pionnier puisque des brevets sont acquis. En France, on accorde à Lontin la paternité du procédé puisqu'il fut le premier à voir l'intérêt d'additionner d'alumine le bain de sels fondus. Bien que Lontin ait pris le soin de breveter son invention en 1882, ce dernier tomba dans le domaine public en 1884, les annuités n'ayant pas été payées. En 1885, Hamilton Y. Cassner (USA) améliore le procédé de Deville.

C'est à deux inventeurs que nous devons l'industrie de l'aluminium, moderne et mondiale que nous connaissons. En effet, la découverte simultanée, en 1886, du procédé d'électrolyse encore en usage aujourd'hui est reliée à Paul Louis Toussaint Hérault,

métallurgiste de France et à Charles Martin Hall, ingénieur américain. Bien que Hall puisse être considéré comme le premier inventeur par la date de demande de brevet, les deux inventeurs ont travaillé simultanément à ces recherches. En 1888, les premières vraies compagnies de production d'aluminium furent créées en France, aux États-Unis et en Suisse. En 1889, est inventé un procédé chimique par Karl Josef Bayer, chimiste allemand. Ce procédé vise à séparer l'alumine des autres substances ou impuretés contenues dans la bauxite. Ce procédé est encore aujourd'hui le plus rentable pour produire de l'alumine. Il a ouvert la voie à une production d'aluminium beaucoup plus économique, ce qui permit son utilisation dans divers secteurs.

Au Canada, la jeune industrie de l'aluminium prend naissance au Québec, près des chutes de Shawinigan sur la rivière Saint-Maurice. La Pittsburgh Reduction Company, une entreprise américaine active au Canada, coule son premier lingot d'aluminium au Québec le 22 octobre 1901.

Dès 1910, les premiers alliages élargissent constamment sa gamme d'applications. Durant la Première Guerre mondiale, l'aluminium joue un rôle déterminant dans le développement de la jeune industrie aéronautique. Après la guerre, on récupère des obus pour les transformer en menus objets. Rapidement, ce métal entre dans la vie quotidienne où il s'impose rapidement.

En 1947, l'aluminium fait son apparition dans l'industrie de l'automobile, avec la construction en série des premières voitures utilisant ce métal. À partir de là, ses applications dans cette industrie ne cesseront jamais de croître. Actuellement, environ 90 % des camions à remorque et des autobus ont des carrosseries en aluminium.

Depuis sa découverte, en 1886, le procédé d'électrolyse de Hall-Héroult a été perfectionné afin d'en réduire les émissions et d'en accroître l'efficacité. Certains des progrès qui l'ont récemment marqué se rattachent à l'utilisation de plus grandes cuves dont le courant électrique présente une plus grande densité (technologie AP50 de Pechiney qui remplacerait la technologie AP30). On recherche néanmoins de nouvelles techniques de production qui amélioreront le procédé d'électrolyse de l'aluminium et qui diminueraient les émissions de gaz à effet de serre (GES). Toutefois, plusieurs années pourraient passer avant qu'une telle technologie puisse être mise en exploitation à grande échelle.

De nos jours, l'aluminium est utilisé pour la construction d'édifices autant que pour la fabrication d'articles de maison. Des créateurs de toutes tendances tirent parti des alliages révolutionnaires mis au point pour l'aéronautique ou l'aérospatiale et les transforment en mobilier, vêtements de haute couture, bijoux et accessoires. L'aluminium est également utilisé dans la confection des tenues de protection pour les pompiers. L'aventure spatiale lui doit également beaucoup. Un fait particulier tient à ce que l'on peut recycler l'aluminium indéfiniment et cette méthode ne requiert que 5 % de l'électricité nécessaire à la production d'aluminium de première fusion. En Europe, le secteur des transports constitue le premier débouché de l'aluminium, tandis qu'aux Etats-Unis, il occupe la seconde place après le secteur de l'emballage. Le secteur de l'emballage constitue le premier marché en Amérique du Nord avec 35 % de parts de marché contre 15 % de parts de marché en Europe. Second débouché de l'aluminium, le bâtiment prend une place de plus en plus importante dans cette industrie. La plus grande consommation se situe au Japon (27 %), en Europe (25 %), aux USA (17 %), et en France (15 %).

Depuis le début du siècle, l'industrie mondiale de l'aluminium connaît un développement d'une ampleur sans précédent dans l'histoire des métaux. En 1895, la production d'aluminium dans le monde était de 2 500 tonnes, aujourd'hui elle dépasse les 29 millions de tonnes. En 2004, la production canadienne d'aluminium de première fusion s'est chiffrée à 2,59 Mt, soit une diminution de 7,2 % par rapport à 2003 (2,79 Mt), ce qui place le Canada au troisième rang mondial à ce chapitre, derrière la Chine et la Russie. Selon Wagner (2005) : « ce déclin est dû à la diminution de la production de l'aluminerie de Bécancour et à la fermeture des cuves Söderberg de l'usine Alcan de Jonquière [traduction libre] »⁸⁷.

Les grands pays industrialisés ont été, dès le début, les plus importants producteurs d'aluminium dans le monde : États-Unis, Canada, Fédération de Russie, pays d'Europe. Des pays bénéficiant d'une énergie bon marché ou situés près d'une zone de consommation importante ont émergé au fil des années : Chine, Australie, Brésil, Venezuela. L'industrie de l'aluminium est très concentrée. En effet, aujourd'hui, plus de la moitié de la production mondiale d'aluminium primaire est assurée par seulement huit producteurs.

Un élément important à retenir : l'industrie de l'aluminium est très dynamique et est appelée à se développer. Des opportunités s'offrent sans cesse dans ce domaine d'activités. À ce titre, une étude de Pratt⁸⁸ (2005) révèle que la capacité de production pour 2025 pourrait s'élever à 36 000 000 tonnes. Le pronostic de la consommation d'aluminium

⁸⁷ Wagner, W. 2005. Aluminium 2004. Secteur des minéraux et des métaux de Ressources naturelles Canada.

⁸⁸ Conférence 3rd International Metal Quality Workshop. Dubai, Nov 14th 2005. Industry Status and Opportunities with Specific Reference to the Gulf and Surrounding Regions.

s'enligne vers un marché ascendant où le développement s'inscrit dans une perspective d'opportunités pour les producteurs et, par corollaire, aux entreprises de transformation.

5.2 Le procédé de production et ses produits

À ce point, il convient de présenter les principales étapes du procédé⁸⁹ de production d'aluminium primaire de même que les divers éléments de l'industrie de l'aluminium secondaire, ce qui permettra une meilleure compréhension du processus de production et de transformation.

La production d'aluminium est basée sur l'extraction de la bauxite, son affinage en alumine et la réduction de cette alumine en aluminium. Une fois extraite, la bauxite⁹⁰ est broyée, lavée et séchée pour la préparer à l'affinage. Ce procédé⁹¹ chimique vise à séparer l'alumine des autres substances ou impuretés contenues dans la bauxite. La dernière étape du processus de production de l'aluminium primaire consiste à séparer ce métal de l'alumine. Cela est possible grâce à un procédé d'électrolyse⁹². Selon ce procédé, la réduction de l'alumine en aluminium s'effectue dans des cuves que traverse un courant continu. Chaque cuve comporte deux éléments principaux : la cathode (électrode négative) et l'anode (électrode positive). Les cuves sont reliées électriquement les unes aux autres pour former des séries de 100 à 240 cuves alignées dans les halls gigantesques des usines de production modernes.

⁸⁹ Ce texte s'inspire largement de celui de Carmine Nappi que l'on retrouve dans la revue Forces de 1996.

⁹⁰ La bauxite tire son nom d'un village du Sud de la France nommée Baux-de-Provence. La bauxite demeure la principale matière première servant à la production de l'aluminium.

⁹¹ Ce procédé a été mis au point en 1889 par Karl Josef Bayer. Il est encore aujourd'hui le procédé le plus rentable pour produire de l'alumine.

⁹² Ce procédé d'électrolyse a été mis au point aux États-Unis le 23 février 1886 par Charles Martin Hall et presque simultanément en France par Paul Louis Toussaint Héroult.

À l'étape suivante, l'aluminium primaire ainsi obtenu est soumis à divers procédés de transformation, notamment le moulage (pistons, pompes ou boîtes de vitesses destinés à l'industrie automobile), l'extrusion (portes et fenêtres d'aluminium), l'étirage et le tréfilage (fils électriques, tubes et barres) ou encore le laminage (tôles et feuilles d'aluminium pour l'industrie du transport, du bâtiment ou encore celle de l'emballage et des contenants). La demande des consommateurs peut aussi être satisfaite par une seconde source d'approvisionnement : l'aluminium secondaire. Il s'agit alors de recycler les retailles, les trop-pleins et autres résidus résultant de la fabrication de produits finis ou semi-finis ainsi que les divers articles d'aluminium ayant terminé leur cycle de vie. La figure suivante offre une représentation schématique du procédé de production de l'aluminium-métal et de ses produits.

Les principales étapes du procédé de production d'aluminium primaire de même que les divers éléments de l'industrie de l'aluminium secondaire étant présentés, il convient de traiter du concept de développement local/régional. Ce concept est très utile pour cette recherche puisque son objectif général est d'étudier le phénomène de l'internationalisation qui touche les PME en le considérant comme un outil de développement.

6. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL/RÉGIONAL

Le développement local est un paradigme de développement économique dont l'idée centrale est que le développement d'une communauté locale repose essentiellement sur ses caractéristiques sociales, culturelles et organisationnelles, sources du développement endogène et dépend aussi des sources de développement exogène : programmes gouvernementaux, localisation des grandes entreprises, diffusion de la croissance depuis les pôles urbains. Toutefois, il ne faut pas confondre développement local avec repli sur soi, autarcie. Ce paradigme est bien compris par Vachon (1996) car il mentionne qu'il est :

erroné de croire que tout ce qui peut être diagnostiqué, planifié, imaginé et réalisé de façon pertinente ne peut venir que du local et de lui seul. Le développement local n'est pas un développement en bocal. La force endogène est primordiale, mais elle doit absolument s'inscrire dans un réseau d'alliances, d'échanges et de concertation avec l'extérieur afin de raffermir la compréhension de la réalité économique et sociale globale et les stratégies d'action à déterminer.⁹³

⁹³ Vachon, B. 1996. « Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local » dans *Le Québec des régions : vers quel développement ? Tendances et débats en développement régional* sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski : UQAR-GRIDEQ et Chicoutimi : UQAC-GRIR, p. 290.

Le développement local n'est pas exclusivement réservé à un secteur d'intervention en particulier. Il s'agit de fournir un environnement propice aux stratégies locales de développement parmi lesquelles, on doit compter sur celles initiées par les PME. Tel que le souligne le GREPME (1997), il existe une relation entre entreprise et territoire. Elle est particulièrement importante dans le cas des PME puisque les entreprises fonctionnent le plus souvent en osmose avec leur région.

Dans ce sens, l'OCDE souligne que les PME sont reconnues dans le monde entier « comme une source essentielle de dynamisme, d'innovation et de souplesse »⁹⁴. De plus, « leur contribution à la croissance économique et à la productivité est importante »⁹⁵. Julien et Morin (1995) renchérissent lorsqu'ils affirment que « au niveau du développement régional, les études ne manquent plus pour confirmer l'importance des PME dans la revitalisation économique des régions »⁹⁶ puisqu'il a été démontré que les PME manufacturières créent plus d'emplois que la grande entreprise et, selon Proulx (1995), les « PME (petites et moyennes entreprises) sont devenues la principale cause de création d'emplois dans les pays occidentaux »⁹⁷.

⁹⁴ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 2005. Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat. Paris : OCDE, p. 16.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ Julien, P.-A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 36.

⁹⁷ Proulx, M. U. 1995. « Milieux innovateurs et développement au Québec » dans Et les régions qui perdent... ? sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski, Québec : GRIDEQ, p. 60.

Dans la même veine, Joyal (2002) affirme que c'est à l'échelle locale que « se développent les entreprises et les activités utiles au développement économique, social et culturel de la collectivité en fonction de la capacité du milieu à se prendre en main »⁹⁸.

De plus, comme on l'a déjà cité, la concurrence est accentuée par la mondialisation. C'est pour cela que cette préoccupation requiert désormais que le local soit globalement compétitif (Planque, 1998). Aussi, selon Julien (1995) :

de plus en plus de PME se rendent compte des nouveaux défis qui leur sont posés par rapport à la globalisation des marchés. D'autres, au contraire, œuvrant sur des marchés plus ouverts retardent beaucoup ou refusent de s'adapter à ce nouvel environnement international. Celles-ci ne pourront pas survivre, ce qui affectera les régions où elles se trouvent en les affaiblissant si elles sont nombreuses.⁹⁹

Perreault (1995) ajoute que :

le développement à l'international est une nécessité pour la survie et la croissance de beaucoup d'entreprises manufacturières québécoises et canadiennes. Le succès actuel d'une petite et moyenne entreprise peut cacher des lendemains incertains si ses propriétaires-dirigeants ne tiennent pas compte de l'expansion possible sur les marchés étrangers en fonction des opportunités de marchés futures et des ressources de l'entreprise.¹⁰⁰

⁹⁸ Joyal, A. 2002. Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC, p. 42.

⁹⁹ Julien, P. A. 1995. « Marché nord-américain et PME québécoises » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 24-25.

¹⁰⁰ Perreault, J. D. 1995. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 129.

Aussi, pour faire face à la mondialisation, selon Miszczak et Quinty (2005) :

les PME doivent miser sur leur ingéniosité au chapitre des procédés de fabrication et sur leur capacité à exporter. Les PME doivent viser les marchés moyen et haut de gamme, et continuer de privilégier les produits à valeur ajoutée de deuxième et troisième transformation.¹⁰¹

Pour Lemaire (1997), l'internationalisation ne peut être considérée comme une voie de développement parmi d'autres. « Elle devient une voie obligée chaque fois que la compétition devient plus ouverte et, a fortiori, lorsqu'elle devient globale »¹⁰² tandis que Joyal (1996) affirme qu'« un pays désireux d'améliorer la position de ses échanges commerciaux doit miser avant tout sur un plus grand engagement des entreprises ayant relevé le défi des exportations »¹⁰³.

Ce qui fait dire à St-Pierre (2003) que « l'exportation des PME est devenue un sujet de préoccupation de plus en plus important pour différents gouvernements qui y voient la possibilité de réduire leur déficit commercial tout en dynamisant le développement économique régional »¹⁰⁴. D'autres auteurs, tels Westhead (1995), Mehran et Moini (1999) ainsi que Wolff et Pett (2000) abondent dans ce sens.

Donc, que l'entreprise crée de la richesse et de l'emploi est une évidence. Plus personne ne remet en cause ce fait, du moins au Québec. Par contre, ce qui est moins connu, c'est que les entreprises déterminent aussi la place de leur

¹⁰¹ Miszczak, B. et M. Quinty. 2005. « L'impact des PME sur l'économie du Québec ». PME, vol. 21, n° 8, octobre 2005, p. 38.

¹⁰² Lemaire, J. P. 1997. Stratégies d'internationalisation. Paris : Dunod, p. 6.

¹⁰³ Joyal, A. 1996. Des PME et le défi de l'exportation. Montréal : Presses Inter Universitaires, p. 27.

¹⁰⁴ St-Pierre, J. 2003. « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes ». Revue internationale P.M.E., vol. 16, n° 2, p. 61.

région ou de leur localité dans le monde. Très souvent, elles constituent même la principale vitrine extérieure d'une région.¹⁰⁵

Enfin, tel que mentionné auparavant, des 236 000 entreprises recensées au Québec en juin 2004 de moins de 100 employés, 98 % étaient des PME. « Elles employaient 1,4 million de personnes, soit 44 % des salariés du Québec »¹⁰⁶. De plus, Le Progrès-Dimanche, dans son édition du 19 février 2006, dénombrait 10 250 PME de 200 employés et moins au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

De là, il est possible d'affirmer que les PME créent de l'emploi et de la richesse. En outre, un certain nombre d'entre elles s'internationalisent. Donc, on peut avancer que le développement local/régional et le phénomène de l'internationalisation des PME sont étroitement liés. Dans cette optique, l'internationalisation qui touche les PME doit être considérée, à juste titre, comme un outil de développement pour les collectivités où s'insèrent les entreprises. Ce qui rejoint la pensée de Proulx (1995) où il mentionne que :

le développement local et régional semble encore possible pour assister le progrès du reste du territoire national. Car la littérature nous illustre non seulement le succès de plusieurs parcs scientifiques et technologiques mais aussi celui de districts fertiles, de régions gagnantes et de milieux innovateurs, qui peuvent être, espérons-le, reproduits en d'autres lieux.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Fortin, P. A. 1998. « Douze vérités en développement local qu'on n'enseigne pas à l'école ». Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 23, n° 2, été, p. 56.

¹⁰⁶ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2005. L'avantage québécois. Briller parmi les meilleurs. Direction générale des communications et des services à la clientèle. Québec : MDEIE, p. 16.

¹⁰⁷ Proulx, M. U. 1995. « Milieux innovateurs et développement au Québec » dans Et les régions qui perdent... ? sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski, Québec : GRIDEQ, p. 59.

7. CONCLUSION

Ce chapitre a présenté les concepts de la recherche, à savoir la mondialisation, l'internationalisation, les PME ainsi que ses typologies, l'industrie de l'aluminium sur le plan de son historique de même que le procédé de production et ses produits ainsi que le développement local/régional. Ils constituent des éléments essentiels à notre thèse.

Le prochain chapitre, le chapitre 3, fera état du cadre théorique. Dans ce sens, seront explicités les mesures de succès des stratégies d'internationalisation, les 14 facteurs et 5 sous-facteurs de succès des stratégies d'internationalisation et le modèle de recherche. Les facteurs de succès serviront de base d'analyse lors de la présentation des résultats.

CHAPITRE 3

CADRE THÉORIQUE

1. INTRODUCTION

À titre de rappel, cette recherche permettra de dégager un ensemble de facteurs de succès des PME exportatrices du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium. Aussi, afin de demeurer dans notre cadre de travail, il convient de présenter les différentes méthodologies de mesures utilisées par les chercheurs pour évaluer le degré de succès des PME qui s'internationalisent. Différentes études seront présentées à ce propos au point 2. De plus, la revue de littérature a permis de dégager 14 facteurs et 5 sous-facteurs de succès des stratégies d'internationalisation des entreprises qui sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise, les facteurs liés aux dirigeants et les facteurs liés à l'environnement externe. Ils seront explicités au point 3. Enfin, s'appuyant sur la recension de ces écrits scientifiques, un modèle de recherche s'est dégagé constituant ainsi une ligne de conduite bien définie qui constitue la structure de cette recherche. Ce modèle est élaboré au point 4 de ce chapitre.

2. MESURES DE SUCCÈS DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

2.1 Présentation des études

Des méthodologies de recherche différentes et des mesures de la performance ont été utilisées par les chercheurs pour traiter le niveau de succès des entreprises sur les marchés extérieurs ou de leur performance à l'exportation. C'est ce dont traite ce point.

Dans cette optique, les travaux de Bilkey et Tesar (1977), portant sur le comportement à l'exportation de 423 petites et moyennes firmes manufacturières du Wisconsin, arrivent à la conclusion que les entreprises procèdent par stades pour leur développement à l'exportation. Selon ces auteurs, six stades sont identifiés. Nonobstant cette finalité, les auteurs sont préoccupés des implications à tirer de leur conclusion, à savoir qu'il serait nécessaire que les programmes gouvernementaux contribuent à augmenter le volume d'exportation des entreprises par différents moyens, ce qui leur permettrait d'augmenter leur profitabilité ou leur performance et de passer d'un stade à l'autre pour atteindre celui des exportateurs expérimentés, soit le stade cinq où les entreprises exportent 10 % ou plus de leurs ventes totales.

Rosson et Ford (1980), dans leur étude auprès de 19 entreprises canadiennes exportatrices, mettent également en relation que le volume des exportations est en lien avec la performance des entreprises et sert de mesure explicative. Ils soulignent de plus que l'augmentation des ventes est perçue comme un facteur de satisfaction par les entreprises interviewées. Leur recherche suggère qu'il existe un lien important entre le niveau de performance et la nature des relations qui existent entre l'entreprise manufacturière et son distributeur outre-mer. Ils ont poursuivi, en 1982, une étude plus détaillée auprès de 42 entreprises dont 21 firmes canadiennes exportatrices et 21 distributeurs étrangers (Royaume-Uni). Dans leur recherche, en plus du volume d'exportation apparaissait aussi la propension à l'exportation comme mesure de performance.

Les travaux de Madsen (1989) traitent particulièrement de développement de lignes directrices pour déterminer le succès du management à l'exportation. L'auteur tient

compte de la performance en regard de plusieurs facteurs. Trois des mesures utilisées pour expliquer la performance sont les ventes à l'exportation, le taux de croissance à l'exportation et la rentabilité. Les conclusions relèvent, entre autres, que les politiques en matière d'exportation, les caractéristiques de la firme et celles du marché sont explicatives des ventes à l'exportation. Toutefois, le taux de croissance est relié uniquement aux politiques en matière d'exportation et la rentabilité est expliquée par les politiques en matière d'exportation et les caractéristiques de la firme. Dans son étude, 82 firmes danoises manufacturières ont été mises à contribution. Le taux d'exportation des entreprises choisies se situe entre 5 et 95 %.

La recherche conduite par Fenwick et Amine (1979) met en évidence deux approches pour mesurer la performance. L'une d'elles privilégie la propension moyenne à exporter. Ainsi, les auteurs ont utilisé, sur une période de trois ans, des données en regard de cet aspect. Ils ont catégorisé, comme entreprise à succès, celles dont le ratio moyen d'exportation de ces trois années dépassait la moyenne du secteur. Selon ces auteurs, plusieurs facteurs sont susceptibles d'être déterminants dans le succès à l'exportation et, en cela, trois catégories ont été déterminées, à savoir : attitude et engagement à l'exportation, processus de sélection du marché et décisions en regard du marketing-mix. L'autre approche tient compte de l'échantillon qui est divisé en un nombre de sous-groupes (entreprises pairées) et l'analyse répète l'exercice en omettant un sous-groupe à chaque période d'analyse. Les indices composites portent sur quatre variables, soit : la propension moyenne à exporter, l'augmentation du ratio d'exportation, la moyenne des ventes à l'exportation et la perception du succès à l'exportation avec les récentes décisions d'exportation. Leur étude est basée sur 48 entreprises exportatrices du

Royaume-Uni dans l'industrie du vêtement. Le taux d'exportation des entreprises choisies se situe entre 0,1 et 60 %.

L'article écrit par Cooper et Kleinschmidt (1985) est construit sur les hypothèses que la propension moyenne à exporter et le taux de croissance à l'exportation sont les mesures pour juger de la performance d'une entreprise qui s'internationalise. Ces deux mesures sont mises en relation avec les stratégies d'exportation choisies par les firmes. Il appert que la propension moyenne à exporter obtient un résultat statistiquement plus positif que le taux de croissance à l'exportation. Leur étude a interrogé 142 dirigeants de firmes canadiennes dans l'industrie de l'électronique dont le pourcentage moyen d'exportation de leurs produits se situe à 46 %.

Beamish et Munro (1986) basent leur étude sur deux mesures de performance, à savoir la propension moyenne à exporter et la rentabilité. Leur texte examine les facteurs associés avec la performance à l'exportation dans 86 firmes manufacturières ontariennes et, plus particulièrement, les variables étroitement associées au succès à l'exportation des PME telles la motivation, l'engagement, le marché, les caractéristiques du produit, la distribution et les activités marketing. Les auteurs ont déterminé que les firmes, qui étaient considérées comme des exportateurs performants, étaient celles dont les ventes à l'exportation représentaient une large proportion des ventes totales et que la rentabilité des exportations à l'étranger devait dépasser la rentabilité dédiée au marché domestique.

Denis et Depelteau (1985), dans leur recherche pour identifier les activités d'exportation les plus susceptibles de contribuer à développer le processus d'exportation, et par la même occasion de mesurer la performance, ont opté pour plusieurs variables dont le

volume d'exportation et la croissance de la propension moyenne à exporter. Cinquante et une firmes québécoises divisées en deux groupes (les nouveaux exportateurs et les exportateurs expérimentés) ont été choisies. La conclusion de leur étude souligne que, pour les nouveaux exportateurs, l'expansion à l'exportation est mieux décrite par leur habileté à augmenter leurs ventes internationales plus que leurs ventes domestiques. Quant aux exportateurs expérimentés, leur expansion est expliquée par les deux variables, soit le volume d'exportation et la croissance de la propension moyenne à exporter.

Quant à Kirpalani et Macintosh (1980), leur étude est basée sur l'utilisation de 21 indices composites qui mesurent la performance des PME à l'exportation. Les auteurs ont associé chaque indice avec la notion de succès à l'exportation. Il ressort de leur écrit que les facteurs regroupés sous la variable organisation générale sont statistiquement les plus significatifs. En cela, six facteurs ou variables indépendantes sont mentionnés et seraient associés à la notion de succès. Nous retrouvons : l'information (qualité de l'information, fréquence des rapports et le suivi des opérations à l'étranger), le management de l'exportation (le degré de maturité de la structure exportation et la compétence des ressources humaines), la RD (les dépenses en RD, le nombre de professionnels y œuvrant et le succès en regard du développement de nouveaux produits), l'expérience à l'exportation (contrats obtenus des gouvernements et l'expérience sur les marchés internationaux), la volonté de la direction (l'engagement et les efforts consentis) et la vision d'opportunité d'affaires (capacité à voir comme positif le développement à l'international).

Axinn (1988), dans une étude de 105 entreprises de fabricants d'outils manufacturés du Michigan et de l'Ontario, met en relief l'intensité de l'exportation ou la propension à

exporter qui agit à titre de variable dépendante. Son étude arrive à la conclusion qu'il y a un rapport significativement positif de la performance avec les caractéristiques de la firme lorsqu'ils sont mis en parallèle avec la perception de l'aversion face au risque et de la perception sur les profits espérés.

Dans le même ordre d'idées, O'Rourke (1985), ayant étudié 218 entreprises des États-Unis, décrit la propension à exporter comme mesure de performance. Selon cet auteur, la mesure de performance étudiée du point de vue des caractéristiques de la firme se situe sur le plan de la taille de la firme et de la perception de la compétition.

Pour Reid (1986), la propension à exporter est également la mesure de performance utilisée à titre de variable dépendante pour évaluer l'entreprise. Ses conclusions mentionnent qu'il y a relation statistiquement positive tant du point de vue de ses caractéristiques (grandeur de la firme), de ses compétences (technologie et connaissance du marché) et de ses stratégies à l'exportation (sélection de marchés). Son étude a porté sur 89 petites entreprises ontariennes.

Cavusgil, Bilkey et Tesar (1979) utilisent également, dans leur étude auprès de 473 entreprises du Wisconsin aux États-Unis, la propension à exporter comme variable dépendante pour mesurer la performance. Leur conclusion confirme que les caractéristiques de la firme, dont l'engagement de la direction, joue un rôle prépondérant.

Ursic et Czinkota (1984), en utilisant la même variable, soit la propension à exporter, dans leur analyse auprès de 126 entreprises exportatrices américaines, arrivent à la conclusion

que la connaissance du marché est considérée comme compétence de la firme et que la variable a permis d'arriver à cette conclusion.

Louter, Ouwerkerk et Bakker (1991), en étudiant 165 firmes manufacturières de Hollande, ont pris en compte trois variables pour mesurer la performance à l'exportation, soit la propension à exporter, la rentabilité des exportations et la rentabilité des exportations en regard de celle du marché domestique. Ces variables étaient confrontées avec des variables indépendantes dont, entre autres, la perception des avantages à exporter, la perception des barrières à l'exportation, l'expérience internationale du management, la taille de la firme, sa compétence ainsi que sa capacité et sa compétence internationale. Leur étude conclut que la compétitivité et le succès des entreprises qui s'internationalisent peuvent être atteints en augmentant la qualité des produits, le service après-vente, la flexibilité et la livraison ponctuelle. Ils soulignent également que l'exclusivité d'un produit et le respect des engagements sont des facteurs de succès. De plus, ils confirment l'importance de l'engagement de la direction et de l'attitude positive face à l'exportation.

Beamish, Craig et McLellan (1993), dans leur enquête auprès de 106 PME exportatrices du Royaume-Uni et du Canada, arrivent à la conclusion qu'il existe une différence significative du succès à l'exportation entre les firmes exportatrices de ces deux pays, et ce, en terme de système de distribution, de diversification du marché et de dépendance par rapport à un seul produit. Ils ont établi comme variable dépendante la propension à exporter et le profit à l'exportation dépassant le marché domestique qui mesurent la performance.

De plus, Lim, Sharkey et Kim (1996) ont également pris en compte pour leur mesure de performance la variable propension à exporter. D'après leurs observations portant sur 438 entreprises manufacturières américaines, ils concluent que la lecture de l'environnement externe et la recherche marketing sont des éléments déterminants dans le processus d'internationalisation et assurent le succès des entreprises qui s'internationalisent.

Finalement, ce point ne pouvant inclure toutes les études sur la performance, une revue des mesures de performance utilisées par Katsikeas, Léonidou et Morgan (2000) a servi de synthèse puisqu'elle regroupe au-delà de 193 études. Leur synthèse révèle la présence de 42 différents indicateurs de performance, dont 23 sont de type économique, 14 de type non économique et 5 peuvent être considérés de nature générique. Ils ont également classifié leurs résultats en regard de la fréquence d'utilisation des variables dépendantes à l'intérieur des études répertoriées. Leur conclusion démontre qu'en dépit d'un grand nombre de mesures de performance utilisées, seulement quelques-unes sont les plus fréquemment utilisées. En ce sens, en regard des mesures économiques, on retrouve le pourcentage des ventes à l'exportation pour 57 études, l'augmentation des ventes à l'exportation pour 41 études, la rentabilité pour 20 études, le volume des ventes à l'exportation pour 20 études et l'augmentation du pourcentage des ventes à l'exportation pour 12 études. Le tableau ci-contre présente le résultat de leur synthèse.

Tableau 4 Classification et fréquence d'apparition des mesures de performance à l'exportation

MESURE DE PERFORMANCE	FRÉQUENCE D'UTILISATION	POURCENTAGE
Mesure économique	(nombres d'études)	%
RELATION AVEC LES VENTES		
Pourcentage des ventes à l'exportation	57	61
Augmentation des ventes à l'exportation	41	44
Volume des ventes à l'exportation	20	22
Augmentation du pourcentage des ventes à l'exportation	12	14
Grandeur des ventes à l'exportation	2	2
Intensité du produit à l'exportation	1	1
Ventes à l'exportation par employé	1	1
Ventes à l'exportation par dirigeant à l'exportation	1	1
Contribution de l'exportation à la stabilité des ventes	1	1
Volume des ventes à l'exportation des nouveaux produits	1	1
Augmentation des ventes à l'exportation des nouveaux produits	1	1
Ventes à l'exportation et retour sur les actifs	1	1
Ventes à l'exportation et retour sur investissement	1	1
Augmentation des ventes à l'exportation et retour sur les actifs	1	1
Augmentation des ventes à l'exportation et retour sur investissement	1	1
RELATION AVEC LE PROFIT		
Profit à l'exportation	20	22
Augmentation du profit à l'exportation	8	9
Pourcentage du profit à l'exportation	5	5
Marge de profit à l'exportation	4	4
Contribution de l'exportation aux profits	2	2
Augmentation de la marge de profit à l'exportation	1	1
RELATION AVEC LES PARTS DE MARCHÉ		
Part de marché à l'exportation	5	5
Augmentation des parts de marché à l'exportation	2	2
Mesure non économique	(nombre d'études)	%
RELATION AVEC LE PRODUIT		
Nouveaux produits exportés	2	2
Proportion des groupes de produits exportés	1	1
Contribution de l'exportation au développement de produits	1	1
RELATION AVEC LE MARCHÉ		
Pays exportateurs et nombre de marchés	5	5
Pénétration des marchés	2	2
Nouveaux marchés d'exportation	2	2
Contribution de l'exportation au développement de marchés	1	1
Marchés dans lesquels les exportations ont cessé (%)	1	1

MESURE DE PERFORMANCE	FRÉQUENCE D'UTILISATION	POURCENTAGE
DIVERS		
Début des exportations	1	1
Contribution de l'exportation aux économies d'échelle	1	1
Contribution de l'exportation à la réputation de l'entreprise	1	1
Nombres d'années d'exportation	1	1
Prévision de l'implication à l'exportation	1	1
Nombres de transactions à l'exportation	1	1
Mesure générique	(nombre d'études)	%
Perception du succès à l'exportation	8	9
Réalisation des objectifs d'exportation	5	5
Satisfaction de la performance à l'exportation (indicateurs spécifiques)	3	3
Satisfaction de l'ensemble de la performance à l'exportation	2	2
Performance à l'exportation stratégique	1	1

Source : Tiré et traduit de Katsikeas, Léonidou et Morgan, 2000 : 498.

2.2 Synthèse des études

Dans l'ensemble des études présentées, il est à noter que les critères utilisés pour analyser la performance des entreprises exportatrices relèvent de deux angles, soit qualitatif ou quantitatif. On retrouve, pour le volet qualitatif, l'utilisation d'indices composites tels la perception du succès à l'exportation avec les récentes décisions d'exportation et également l'information, le management de l'exportation, la RD, l'expérience à l'exportation, la volonté de la direction et la vision d'opportunité d'affaires. Aussi, l'étude de Katsikeas, Léonidou et Morgan (2000) a mis en relief d'autres mesures non économiques en lien avec le produit, le marché et d'autres qui entrent dans une section nommée « divers ». De plus, des mesures génériques ont également été proposées.

Le volet quantitatif englobe des mesures telles que le volume d'exportation, la propension moyenne à exporter, la croissance de la propension moyenne à exporter, le taux de croissance à l'exportation et la rentabilité. Katsikeas, Léonidou et Morgan (2000) ont présenté leur mesure en les classifiant en relation avec les ventes, le profit et les parts de marchés.

La revue de littérature a démontré que deux variables dépendantes sont les plus fréquemment utilisées soient la propension à exporter ou le pourcentage des ventes à l'exportation et l'augmentation des ventes à l'exportation.

Afin de confirmer le succès de l'internationalisation de l'échantillon choisi, il est possible de faire appel à toutes les catégories de critères répertoriées. Toutefois, dans le cas de cette recherche, la catégorie de critères relative au ***pourcentage des ventes à l'exportation*** sera principalement retenue. Comme toutes les études ont trait à des PME exportatrices, il est approprié d'utiliser cette même référence pour notre recherche. De plus, ce critère prête moins à interprétation et est plus facilement mesurable. De surcroît, il est souvent utilisé en économie et relativement aisé à obtenir des entreprises.

Suite à la recension de plusieurs études portant sur la performance à l'exportation, il est apparu que peu d'auteurs se sont attardés à définir clairement le succès en données quantifiables. Dans ce sens, afin de donner une définition opératoire de la mesure du succès à l'international, ***l'entreprise qui exporte plus de 10 % de son chiffre d'affaires*** sera reconnue comme entreprise à succès dans la foulée de Bilkey et Tesar (1977) pour qui les exportateurs expérimentés, soit ceux qui atteignent le stade cinq, exportent 10 % ou plus de leurs ventes totales.

3. FACTEURS DE SUCCÈS DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès des stratégies d'internationalisation des entreprises démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Ce recensement a permis de dégager 14 facteurs et 5 sous-facteurs qui ont été identifiés comme indicateurs significatifs; ils contribueraient au succès des stratégies d'internationalisation des entreprises. Les facteurs sont : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts, 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières. Ont été classés en sous-facteurs, les éléments qui viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Ce sont les sous-facteurs : 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution et 6 D) stratégies de promotion qui sont associés au facteur 6, soit la présence de stratégies marketing-mix ainsi que le sous-facteur 8 A) connaissance de langues étrangères qui est associé au facteur 8 intitulé caractéristiques personnelles des dirigeants. Tous ces indicateurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise (facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 6 A, 6 B, 6 C, 6 D), les facteurs liés aux dirigeants (facteurs 7, 8, 8 A, 9, 10, 11) et les facteurs liés à l'environnement externe (facteurs 12, 13, 14). Les points suivants en permettront une meilleure compréhension.

3.1 Ressources humaines compétentes

L'un des facteurs identifiés comme contribuant au succès des entreprises qui s'internationalisent est la présence de ressources humaines compétentes. Ces ressources vont aider la PME à traverser les embûches que cette dernière peut rencontrer dans son projet d'internationalisation. Souvent, l'organisation néglige cet aspect du développement, et ce, pour plusieurs raisons, notamment la petite taille des PME et ses ressources limitées.

C'est dans ce sens que Joyal (1996) mentionne une gamme variée d'éléments rattachés à des problèmes organisationnels de la PME dont, entre autres, le manque de personnel qualifié et de temps consacré à la gestion des exportations. Ce problème est directement relié selon cet auteur aux spécificités de la PME, soit sa taille et leurs ressources limitées.

Pasco-Berho (2002) note que, pour parvenir à réaliser ses activités d'exportation, l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié et cela « suppose l'existence d'un personnel formé et compétent »¹⁰⁸. Dans bien des cas, elle doit revoir sa structure et l'adapter afin de créer un service export.

Léo, Monnoyer-Longé et Philippe (1990) abondent dans le même sens car, à leur avis, l'exportation ajoute un besoin de compétences à la PME. Ils spécifient toutefois que ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur. En effet, à l'international, d'autres éléments entrent en cause, à savoir : une connaissance des différents pays, les pratiques commerciales, les réglementations et bien d'autres problèmes encore. Dans ce sens, les

¹⁰⁸ Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, p. 39.

auteurs recommandent une formation relative au commerce international. Cette formation est nécessaire quelle que soit celle que possède déjà la personne qui sera responsable du volet international.

Panet-Raymond (1999) est plus spécifique lorsqu'il soutient que l'une des conditions de succès à l'exportation est de « s'adjoindre un responsable de l'acheminement des commandes d'exportation »¹⁰⁹ puisque le chef d'entreprise n'a pas le temps d'accomplir cette tâche. Il s'agit de pouvoir compter sur une collaboration « éclairée et dynamique »¹¹⁰.

Panet-Raymond et Robichaud (2005) renchérissent lorsqu'ils maintiennent que « les ressources humaines font souvent défaut puisque l'entrepreneur doit s'occuper de toutes les activités de l'entreprise »¹¹¹. Toutefois, ils prennent soin de mentionner qu'une entreprise peut exporter « si elle est prête à y consacrer du temps, de l'argent et un personnel qualifié »¹¹².

Bayad (1997), dans une étude de 299 PME industrielles de la région lorraine, constate que le dirigeant doit accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines, plus particulièrement en regard des besoins spécifiques de l'organisation exportatrice. Cette étude porte sur les orientations et pratiques de gestion des ressources humaines selon l'importance et la nature de l'engagement de la PME industrielle sur les marchés étrangers. L'auteur y spécifie cependant que la taille de l'entreprise exerce une incidence

¹⁰⁹ Panet-Raymond, A. J. 1999. La filière de l'exportation. Québec : Les Publications du Québec, p. 6

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 54.

¹¹² *Ibid.*, p. 94.

très significative sur les principales orientations de gestion du personnel, mais également sur le poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines.

L'exportation ne se fait pas à temps partiel; il faut qu'au moins une personne de l'entreprise, pas nécessairement l'entrepreneur, en fasse sa principale préoccupation. Cette ressource peut provenir de l'interne ou, sinon, l'entreprise doit embaucher. Il faut que l'entreprise y consacre une ressource particulière qui va œuvrer uniquement à ce volet. Toutefois, la littérature mentionne que le recours à un consultant en exportation est envisageable. Selon Hégo (1994), la PME est susceptible de traiter avec trois ou quatre consultants, et ce, pour plusieurs raisons : obtenir des méthodes de travail différentes, injection d'innovations, éviter que le consultant ne s'incruste dans la PME. Cependant, les PME sont parfois trop petites pour s'offrir un consultant de manière individuelle et permanente. De plus, la pertinence du consultant reste à prouver puisqu'il faut que se développent une complicité et une fidélité. Et, pour Raymond, Bili et Alami (2004), l'approche consultation requiert une redéfinition du rôle du consultant en contexte PME. Ils vont jusqu'à préconiser « une reconstruction des fondements théoriques et méthodologiques de la pratique professionnelle »¹¹³.

De cette littérature, nous retenons que l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. De plus, en contexte de PME, des contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. Aussi, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

¹¹³ Raymond, L., Bili, S. et D. L. Alami. 2004. « L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives ». *Gestion*, vol. 28, n° 4, hiver 2004, p. 58.

3.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise

D'emblée, il convient de préciser que le terme avantage concurrentiel a fait l'objet d'écrits spécifiques dont le principal auteur est Michael Porter. Selon cet auteur :

pour se créer un avantage concurrentiel sur ses rivaux, l'entreprise doit soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence mais être plus efficace dans la production (domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre, qui génèrent une plus grande valeur finale et autorisent des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).¹¹⁴

Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantages concurrentiels, avant de les exploiter. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Ce qui définit l'avantage concurrentiel¹¹⁵ ou la compétence distinctive d'une entreprise repose sur ses points forts, plus précisément ce qui la distingue par rapport au reste du marché et qui lui permet de se démarquer et de croître. Jauch et Glueck (1990) expriment bien cette réalité : « Une entreprise doit déterminer quelles sont ses compétences distinctives, qu'est-ce qui la rend unique sur la scène de la concurrence, de sorte qu'elle puisse prendre les décisions sur la façon de les utiliser actuellement et dans le futur »¹¹⁶.

¹¹⁴ Porter, M. E. 1993. L'avantage concurrentiel des nations. Paris : Inter Éditions, p. 43.

¹¹⁵ Différents mots sont utilisés pour parler de l'avantage concurrentiel. Ainsi, on peut retrouver l'avantage comparatif, l'avantage distinctif, l'avantage compétitif et la compétence distinctive. Ils sont tous employés dans le même sens.

¹¹⁶ Jauch, L. R. et W. F. Glueck. 1990. Management stratégique et politique générale. Montréal : McGraw-Hill, p. 175.

Pour Croué (2003), le développement d'une stratégie de marketing international, discipline incontournable lors de l'approche des marchés internationaux pour faire face à l'intensification de la concurrence mondiale, serait fortement influencé par la quête d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Ainsi, « l'intensification de la concurrence mondiale les [entreprises] engage à développer ou à conforter leurs avantages concurrentiels afin de s'inscrire dans un rapport de force favorable »¹¹⁷. Il distingue deux types d'avantages concurrentiels où plusieurs facteurs sont susceptibles de créer un profil avantageux sur les marchés internationaux, soit les avantages concurrentiels structurels, ceux qui sont liés à l'organisation de l'entreprise et à la manière dont elle s'approprie son métier et les avantages liés aux actions marketing de l'entreprise sur les marchés. À ce sujet, il mentionne qu'un avantage concurrentiel « réside aussi dans le choix judicieux des marchés cibles à l'étranger »¹¹⁸.

Dans certains cas, l'avantage concurrentiel provient de services particuliers reliés au produit; dans d'autres, il découle du prix. Prime et Usunier (2003) en soulignent quelques-uns dans leur livre consacré au marketing international.

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, on peut citer :

- La maîtrise des coûts les plus bas;
- La technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir-faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes;
- Les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir-être, savoir-faire;
- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large;

¹¹⁷ Croué, C. 2003. Marketing international, 4^e édition. Belgique : Éditions De Boeck Université, pp. 32-33.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 49.

- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.);
- Les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires);
- Le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier.¹¹⁹

Selon Hamel et Prahalad (1995), toute compétence fondamentale¹²⁰ offre un avantage concurrentiel « pour autant qu'elle n'a pas d'équivalent sur le marché et quelle augmente la valeur du produit aux yeux du client, éventuellement en réduisant le coût »¹²¹. Pour ces auteurs :

[une entreprise qui] a conclu un accord de licence qui met à sa disposition une technologie par ailleurs inaccessible; telle autre bénéficie de l'exclusivité territoriale pour la vente d'un produit; l'usine de telle autre se trouve idéalement située en raison de la proximité d'une source de matières premières ou des faibles coûts salariaux de la région; telle autre jouit de la préférence des clients, soit en tant que producteur national (« Achetez français! »), soit à cause de son origine exotique (« Je n'achète que du caviar iranien! »). Il s'agit dans tous ces cas d'un avantage concurrentiel qui est également un facteur clé de réussite.¹²²

Panet-Raymond et Robichaud (2005) soutiennent que l'une des clés de succès sur un nouveau marché est d'offrir « un produit ou un service qui présente un avantage concurrentiel par rapport aux produits ou aux services offerts sur ce marché »¹²³.

¹¹⁹ Prime, N. et J. C. Usunier. 2003. Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel. Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, p. 52.

¹²⁰ La compétence fondamentale n'est pas un actif au sens comptable du terme et elle n'apparaît pas dans un bilan. À titre d'exemples : aptitude à gérer, propriété intellectuelle, etc.

¹²¹ Hamel, G. et C. K. Prahalad. 1995. La conquête du futur. Paris : InterEditions, p. 220.

¹²² *Ibid.*

¹²³ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 57.

Salvet (1993) écrit qu'un avantage compétitif peut être un nouveau produit adopté par le public consommateur qui est proposé par une entreprise. Cette dernière « possède généralement une avance sur ses concurrents immédiats et lointains qui lui confère un indéniable avantage compétitif »¹²⁴.

Philippe (1995) situe l'avantage concurrentiel sur le plan du service après-vente. Pour cet auteur, « les entreprises qui proposent des services-après-vente irréprochables possèdent un avantage concurrentiel certain pour pénétrer les marchés étrangers et bénéficient, en retour, d'informations leur permettant d'améliorer leurs produits »¹²⁵.

Perreault (1995) maintient de son côté qu'il y a avantage concurrentiel lorsque l'entreprise accomplit ses activités à un moindre coût ou si elle fait en sorte de différencier ses produits ou services de ceux des concurrents, soit par un meilleur délai, meilleure qualité ou, enfin, si elle possède l'exclusivité du produit ou du service.

De cette littérature, nous retenons que l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. L'avantage concurrentiel est un facteur clé de succès et peut se situer à différents secteurs d'une entreprise et cette dernière doit en posséder un ou plusieurs pour faire face à la concurrence.

¹²⁴ Salvat, J.M. 1993. Vers l'organisation du XXI^e siècle. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 49.

¹²⁵ Philippe, J. 1995. « Stratégies internationales des PME de services » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 64-65.

3.3 Capacité de production

On entend par capacité de production, la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres. Dans la littérature sur les entreprises qui s'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres.

Panet-Raymond (1999) est d'avis que l'une des questions que l'entrepreneur doit se poser avant de conquérir les marchés extérieurs tient à sa capacité de production. Dans ce sens, il importe pour une entreprise d'être en mesure de satisfaire autant les demandes qui proviennent du marché local que celles des marchés extérieurs puisque « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers »¹²⁶.

Pasco-Berho (2002) explique qu'il ne faut pas seulement que l'entrepreneur dispose d'une capacité de production excédentaire pour que cela soit une condition de l'exportation. Il faut que l'exportateur soit à même de « produire en quantités suffisantes et sur une longue période »¹²⁷, car il ne s'agit pas de vendre occasionnellement un surplus de production.

La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer. Aussi, Nehmé (1992) mentionne que la firme devra « s'assurer qu'elle dispose du potentiel productif suffisant pour honorer les nouvelles commandes, ceci de façon

¹²⁶ Panet-Raymond, A. J. 1999. La filière de l'exportation. Québec : Les Publications du Québec, p. 10.

¹²⁷ Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, p. 38.

régulière et continue »¹²⁸. De plus, elle doit s'assurer que ses équipements soient adaptables aux différents marchés qu'elle dessert et être en mesure de stocker la production destinée à l'étranger.

Afin de répondre à la demande de clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. Dans ce sens, Prime et Usunier (2003) soulignent que cet élément peut être considéré comme un avantage concurrentiel puisque « des sites de production dispersés géographiquement permettent à la firme de s'approvisionner au meilleur coût et de serrer les prix pour gagner de la part de marché »¹²⁹.

L'entreprise peut aussi avoir recours à des sous-traitants. Selon Lemaire (1997), la sous-traitance est un « autre mode de délocalisation vers les pays à faibles coûts de production »¹³⁰ où l'entreprise fait faire des phases du processus de production qui ne font pas appel à des compétences clés de l'entreprise.

De cette littérature, nous retenons que la capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes qui proviennent du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut avoir recours à de la sous-traitance et peut également délocaliser sa production.

¹²⁸ Nehmé, C. 1992. *Stratégies commerciales et techniques internationales*. Paris : Éditions d'Organisation, p. 97.

¹²⁹ Prime, N. et J-C. Usunier, *op. cit.*, p. 93.

¹³⁰ Lemaire, J-P. 1997. *Stratégies d'internationalisation*. Paris : Dunod, p. 54.

3.4 Capacité de RD

L'adoption de technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis longtemps comme l'un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises manufacturières, parce que ces technologies permettent une plus grande productivité, des améliorations au plan de la qualité des produits ou, encore, des réductions dans les taux de rejet des produits puisque ce sont des éléments tous essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers.

Des facteurs peuvent accélérer la mondialisation des PME dont la recherche et le développement (RD). Julien et Morin (1995) mettent en lumière ce point lorsqu'ils signalent que :

la recherche et développement (R-D) formelle ou informelle représente une condition préalable incontournable. La mondialisation veut dire une accélération de la concurrence et donc la nécessité de continuer les efforts de modernisation des processus de production.¹³¹

De plus, il ressort de leurs études que les entreprises qui réussissent le mieux sur les marchés extérieurs sont celles qui font de la RD et qui possèdent des technologies de pointe.

Joyal (1996) souligne que, pour le maintien de leur compétitivité sur les marchés internationaux, les entreprises doivent maintenir des efforts soutenus, entre autres, au plan de la recherche et du développement. « La structuration des activités de recherche

¹³¹ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 164.

et développement s'avère incontournable de manière à assurer l'amélioration continue des produits »¹³².

St-Pierre (2003), dans son étude auprès de 323 PME, relève que « les entreprises exportatrices sont plus innovantes que les autres : elles réalisent plus de R-D »¹³³. De ce fait, l'auteure conclut que les activités de RD semblent jouer un rôle important sur la rentabilité des PME exportatrices et que l'exportation « était fortement liée à l'innovation et à la R-D »¹³⁴. L'innovation est souvent étudiée par le biais de la recherche et du développement et, en particulier, par la présence d'un service de RD à l'intérieur de l'entreprise (Thérin, 1995). De plus, selon Fouquet et Lemaître (1997), « l'innovation est devenue le facteur principal de la compétitivité future des entreprises globales »¹³⁵.

Julien (1994) constate qu'il est nécessaire pour un grand nombre de petites entreprises « de recourir aux nouvelles technologies de production afin de faire face à la concurrence nationale ou internationale »¹³⁶. Il en est de même pour Prime et Usunier (2003) : « l'introduction de nouveaux produits répond aux progrès technologiques et la firme doit développer ses compétences de R&D pour faire face aux nouveaux produits de la concurrence »¹³⁷. De plus, aux dires de Lefebvre et Lefebvre (2000) :

¹³² Joyal, A. 1996. Des PME et le défi de l'exportation. Montréal : Presses Inter Universitaires, p. 109.

¹³³ St-Pierre, J. 2003. « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes ». Revue internationale P.M.E., vol. 16, n° 2, p. 72.

¹³⁴ St-Pierre, J., *Loc. cit.*, p. 80.

¹³⁵ Fouquet, A. et F. Lemaître. 1997. Démystifier la mondialisation de l'économie. Paris : Les Éditions d'Organisation, p. 57.

¹³⁶ Julien, P. A. 1994. Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, sous la direction de Pierre-André Julien. Québec : Les Éditions Transcontinentales inc. et la Fondation de l'Entrepreneurship, p. 33.

¹³⁷ Prime, N. et J. C. Usunier, *op. cit.*, p. 93.

parmi les capacités technologiques, la R-D interne engendre non seulement des innovations, mais elle permet aux entreprises de mieux assimiler les connaissances technologiques externes. Par conséquent, la R-D est considérée comme l'un des principaux facteurs qui influent sur la performance en matière d'exportation.¹³⁸

Enfin, Investissement Canada (1990) maintient que l'évolution technologique a permis « aux petites entreprises de soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux »¹³⁹ et le secret de leur réussite est l'accès à des activités de RD de qualité.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, la RD est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

3.5 Capacité de financement

En ce qui regarde la capacité de financement, les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'exportation. Toutefois, les études observées mentionnent qu'elle serait l'une des difficultés majeures rencontrées puisque les PME ont peu de ressources financières.

Dans cette optique, Philippe (1995) affirme que, lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût.

Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats.

¹³⁸ Lefebvre, É. et L. A. Lefebvre. 2000. Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise. Industrie Canada. Document hors-série n° 26, décembre, p. 6.

¹³⁹ Investissement Canada. 1990. Les conséquences de la mondialisation pour les entreprises. Document de travail n° 1990-V, p. 41.

Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur dépenses. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable.¹⁴⁰

De Toni et Nassimbeni (2001) sont du même avis et spécifient que les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement.

Pour ces raisons, la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'exportation. Cela s'expliquerait, entre autres, par « le manque de ressources financières »¹⁴¹ selon Panet-Raymond et Robichaud (2005). Aussi, l'entreprise doit avoir une bonne santé financière.

Desrochers et Yu (1995) renchérissent en soulignant que « la gestion financière des activités d'exportation est plus complexe que celle des activités nationales. Dans un premier temps, il est nécessaire de bien choisir les projets à l'exportation grâce à une bonne analyse de leur rentabilité »¹⁴². Ces projets commandent des financements disponibles et on doit évaluer le niveau de risque associé à chaque projet. C'est dans ce sens qu'ils expriment que « les PME exportatrices doivent disposer du fonds de roulement supplémentaire pour leurs contrats d'exportation, ce qui signifie aussi un besoin additionnel de financement lié à l'exportation »¹⁴³.

¹⁴⁰ Philippe, J. 1995. « Stratégies internationales des PME de services » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 76.

¹⁴¹ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 54.

¹⁴² Desrochers, J. et Yu, H. 1995. « Gestion financière de l'exportation » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 163.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 165.

Pasco-Berho (2002) abonde dans le même sens lorsqu'elle mentionne que :

l'entreprise doit pouvoir disposer de ressources pour financer des immobilisations à moyen ou long terme et l'accroissement de son besoin en fonds de roulement. Elle doit avoir une trésorerie capable de faire face aux flux engendrés par les opérations d'exportation.¹⁴⁴

Il en est de même pour Nehmé (1992), pour qui « l'opération d'exportation par les investissements qu'elle nécessite le plus souvent, suppose de l'entreprise une structure financière solide »¹⁴⁵.

Un fait particulier ressort des études. En cela, Léo (1995) indique que :

les difficultés de nature financière paraissent par contre bien caractéristiques des PMI et devraient se traduire par le recours à des instruments financiers spécifiques à la fois aux petites firmes et au commerce international. Les dirigeants des PMI semblent n'intégrer que rarement dans leur vision stratégique d'ensemble le choix des instruments financiers, sinon selon la règle instinctive d'y recourir le moins possible.¹⁴⁶

De cette littérature, nous retenons que la PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

¹⁴⁴ Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, p. 160.

¹⁴⁵ Nehmé, C., *op. cit.*, p. 94.

¹⁴⁶ Léo, P. Y. 1995. « Stratégies de développement international » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 28.

3.6 Présence de stratégies marketing-mix

Concernant la présence de stratégies de marketing-mix, Lapassouse (1995) met en évidence que l'engagement international étant vécu par le dirigeant comme un saut vers l'inconnu, il y a nécessité et pertinence d'une approche marketing dans la gestion d'une activité commerciale qui s'étend au-delà des frontières.

Perreault (1995), dans son étude auprès de 30 entreprises exportatrices montréalaises, constate que 60 % des entreprises interrogées ont élaboré des stratégies de marketing alors que les autres entreprises de l'étude affirment ne jamais se prêter à ce genre d'exercice. En ce qui touche la priorisation des différents éléments du marketing-mix qui permettent de réussir à l'étranger, nous retrouvons dans l'ordre : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. De plus, ce même auteur souligne que, pour saisir les opportunités des marchés étrangers, il faut, entre autres, une capacité de suivre un processus décisionnel formel en matière de marketing international.

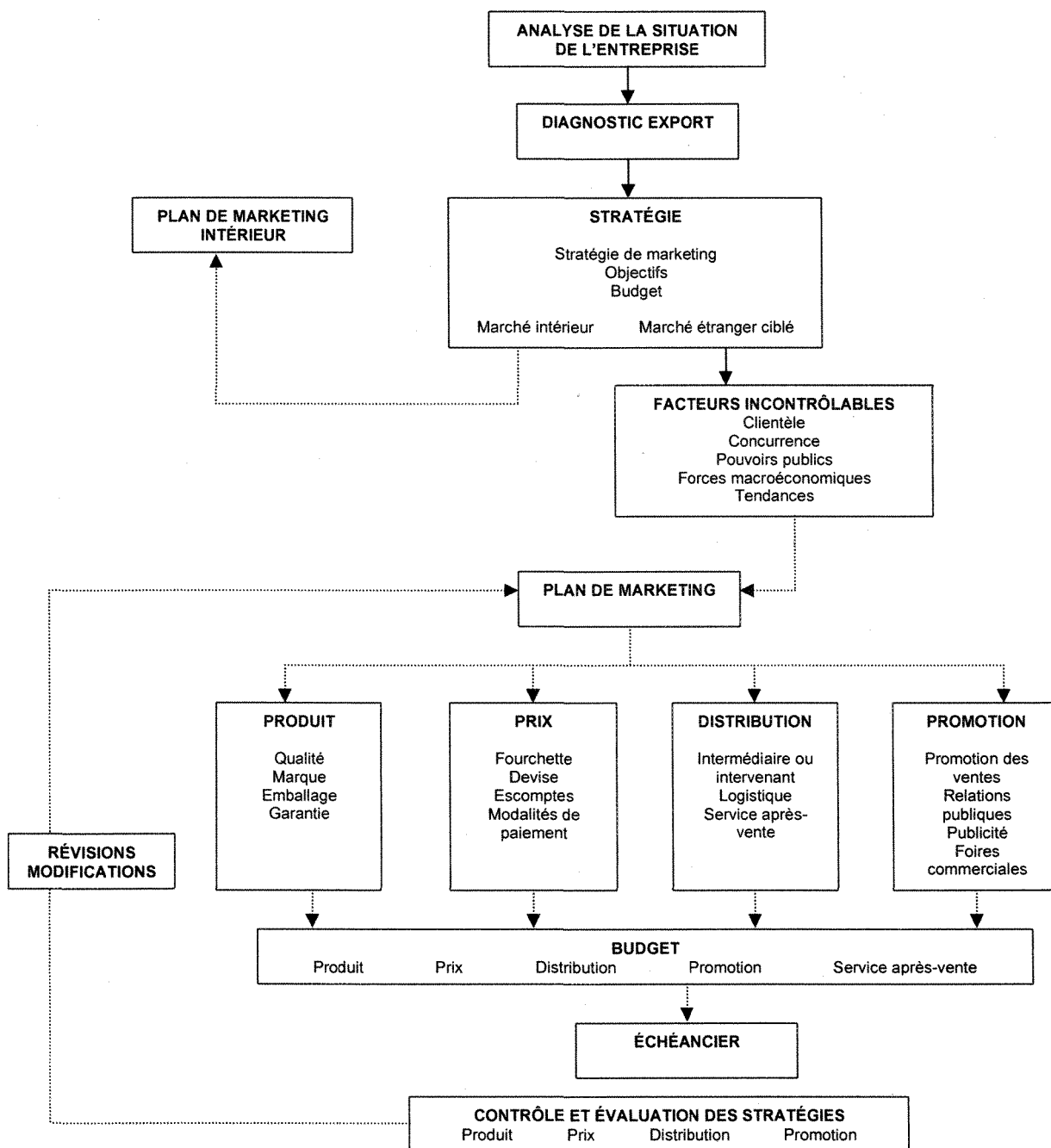
Panet-Raymond et Robichaud (2005) notent que l'entreprise qui se lance dans l'exportation doit élaborer une stratégie d'exportation en lien avec les besoins des clients et adéquate en regard du contexte commercial et concurrentiel au marché visé. Dans ce sens, ils affirment que :

L'élaboration d'une stratégie de marketing est essentielle pour toute entreprise désirant vendre des produits ou des services. Elle est essentielle à plus forte raison si l'entreprise veut faire une percée sur un marché étranger, puisqu'elle doit tenir compte d'un environnement différent et souvent complexe.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 99.

Les quatre variables d'une stratégie marketing sont : le produit, le prix, la distribution et la promotion. Un bon plan marketing utilise ces quatre variables pour offrir le bon produit au meilleur endroit et au meilleur prix, le tout soutenu par une promotion adéquate et ciblée pour rejoindre le client visé. Le tableau suivant résume un plan de marketing à l'exportation où sont présentées toutes les étapes d'un bon plan, à savoir l'analyse de la situation de l'entreprise, le diagnostic export, la stratégie avec ses objectifs et ses budgets, et ce, pour le marché étranger ciblé. À cela, s'ajoute la prise en compte de facteurs incontrôlables, soit la clientèle, la concurrence, les pouvoirs publics, les forces macroéconomiques et les tendances. Lorsque toutes ces informations sont colligées, l'entreprise peut dès lors axer ses efforts sur les quatre variables d'une stratégie marketing en délimitant ses priorités pour chacune de ces variables. Par la suite, un budget doit être également déterminé et des échéanciers fixés. Enfin, un contrôle et une évaluation des stratégies mises en place doivent être effectués, ce qui peut entraîner des révisions et des modifications.

Figure 2 Plan de marketing à l'exportation



Source : Tiré et adapté de Panet-Raymond et Robichaud, 2005 : 106.

De plus, Panet-Raymond et Robichaud (2005) mettent en lumière que :

les activités de marketing d'exportation sont sensiblement différentes des activités relatives au marketing local étant donné que, dans le premier cas, la commercialisation s'effectue dans un environnement différent avec une nouvelle clientèle ayant des attentes particulières. Sur les marchés étrangers, la situation est différente puisque l'exportateur doit examiner ces facteurs [concurrence, lois et règlements, conditions du marché] pour chaque pays, de même que pour chaque marché sur lequel il sera actif.¹⁴⁸

Selon Gérin-Lajoie (1978), l'entrepreneur qui a une technologie à transférer ou un produit à vendre à l'étranger doit « d'abord identifier un marché – que ce soit un marché direct pour ses propres produits ou services, ou un marché pour les produits qui sortiront d'une usine à monter avec la technologie fournie »¹⁴⁹.

Tel que mentionné, les différents éléments du marketing-mix afin de réussir à l'étranger sont : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. Il nous appartient de préciser l'importance que revêtent ces termes que nous avons qualifiés de sous-facteurs puisqu'ils viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Aussi, des informations seront introduites pour chacun de ces éléments.

3.6.1 Stratégies du produit

L'analyse du produit est une étape cruciale pour l'entreprise qui a décidé d'exporter si elle veut maximiser ses chances de succès. Dans ce sens, Panet-Raymond et Robichaud (2005) avancent que la première étape dans la décision d'exporter d'une entreprise consiste à s'assurer d'offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages

¹⁴⁸ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 103.

¹⁴⁹ Gérin-Lajoie, P. 1978. « L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 3, n° 3, septembre, p. 9.

distinctifs. « À cet égard, la qualité porte sur deux dimensions : la perception des consommateurs (la satisfaction psychologique) et le rendement du produit (la satisfaction physique) »¹⁵⁰.

D'après une enquête menée par Julien et Morin (1995), « la majorité des PME exportatrices tablaient sur une différenciation marquée de leur produit pour soutenir leurs exportations »¹⁵¹.

[De plus], l'exclusivité du produit est perçue comme étant l'un des principaux avantages des entreprises du secteur manufacturier québécois sur leurs concurrents américains. Cet avantage concurrentiel permet à ces entreprises de se défendre et d'attaquer un nouveau marché étranger.¹⁵²

Pour ces mêmes auteurs, il demeure essentiel pour les PME, n'ayant pas la force de frappe des grandes entreprises, de se distinguer au plan de la qualité des produits. « La stratégie gagnante pour les pays industrialisés ne peut passer que par l'intelligence, c'est-à-dire la capacité d'innover de toutes les façons et donc de se différencier par la qualité »¹⁵³.

Selon Joyal (1996), la qualité d'un produit est « un des facteurs de succès les plus importants »¹⁵⁴. « Innover en offrant un produit exclusif s'est rapidement imposé comme

¹⁵⁰ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 140.

¹⁵¹ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 163.

¹⁵² *Ibid.*, p. 171.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 163.

¹⁵⁴ Joyal, A. 1996. Des PME et le défi de l'exportation. Montréal : Presses Inter Universitaires, p. 25.

un leitmotiv que s'échangent les exportateurs tout en s'assurant d'offrir un excellent service après vente »¹⁵⁵.

3.6.2 Stratégies du prix

Pour les PME qui s'internationalisent, il apparaît évident que la stratégie de bas prix n'est pas un choix logique car il est difficile pour une PME québécoise de se démarquer au niveau du prix puisque « les pays en développement, et notamment les nouveaux pays industriels, avec leurs salaires bien inférieurs à ceux des pays industrialisés, sont des concurrents très redoutables sinon insurmontables »¹⁵⁶.

Ce qui fait dire également à Joyal (1996) qu'« il serait inutile de compter sur une politique de prix plus concurrentiels pour attirer l'attention d'éventuels acheteurs » du fait que les PME québécoises ne peuvent compter sur des économies d'échelle et sont aux prises avec des coûts de main-d'œuvre plus élevés.

Aussi, les PME doivent se différencier par des produits à valeur ajoutée dont la variable prix n'intervient pas dans la décision d'achat des consommateurs.

3.6.3 Stratégies de distribution

Le discours de Lapassouse (1995) révèle que « le choix d'un mode de présence par le

¹⁵⁵ Joyal, A., *op. cit.*, p. 25.

¹⁵⁶ Julien, P-A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 163.

biais d'un intermédiaire constitue probablement l'une des meilleures façons d'exporter pour une PME qui débute et qui veut aborder plusieurs marchés en même temps »¹⁵⁷.

Il convient de bien choisir le partenaire pour distribuer les produits sur les marchés externes puisqu'il est un véritable acteur dans la stratégie marketing de l'exportateur, et ce, à trois points de vue.

Il est tout d'abord « l'ambassadeur » de l'entreprise sur le terrain et assume à ce titre la mise en œuvre de toutes les actions qui vont être liées à la valorisation commerciale du produit, notamment l'ensemble des services avant et après-vente qui permettent à la PME de renforcer sa compétitivité internationale. Il participe d'une manière extrêmement importante à la constitution du produit global et de la communication sur la valeur de l'offre. Il constitue aussi pour l'entreprise un vecteur essentiel d'acquisition de l'intelligence du marché, aussi bien avant l'introduction du produit (compréhension des situations et des nécessités d'adaptation locale) qu'au cours du processus de développement (capacité de réaction). Enfin, c'est également lui qui détermine le niveau de la contrepartie¹⁵⁸ qui sera demandée au client final.¹⁵⁹

De plus, il faut gérer avec ce relais local la relation de dépendance « puisque la réussite de l'implantation de la PME sur ce marché étranger dépend, au moins en partie, du comportement de son relais local »¹⁶⁰.

3.6.4 Stratégies de promotion

L'une des variables explicatives du comportement de la firme qui interviendrait dans sa décision d'exporter repose sur des facteurs liés à l'organisation dont, entre autres, les pratiques en matière de promotion et de publicité à l'extérieur (Joyal, 1996).

¹⁵⁷ Lapassouse, C. 1995. « Diversité culturelle et marketing international en Europe » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 116.

¹⁵⁸ La contrepartie désigne le prix.

¹⁵⁹ Lapassouse, C., *op. cit.*, p. 115.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 116.

Aux dires de Pasco-Berho (2002), la promotion vise à accroître la notoriété de la firme et également à améliorer son image. Toutefois, l'entreprise ne peut s'attendre à un rendement immédiat dans ses stratégies de promotion. C'est une démarche qui s'inscrit dans une perspective de long terme. Dans ce sens, « il faut que l'entreprise diffuse des informations susceptibles de la valoriser auprès d'interlocuteurs qui les répercuteront »¹⁶¹.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. Un bon plan marketing utilise les quatre variables, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et, également, à améliorer son image.

3.7 Attitudes et perceptions des dirigeants

En ce qui touche les attitudes et perceptions des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud (2005) mettent en exergue que « pour l'entreprise, la décision d'exporter doit être avant tout stratégique et trouver sa raison d'être dans le désir de percer sur les marchés étrangers, d'élargir son marché traditionnel et d'amorcer un processus d'internationalisation »¹⁶².

¹⁶¹ Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, p. 246.

¹⁶² Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 94.

Joyal (1995) est affirmatif lorsqu'il soutient que « pour les PME, l'exportation ne se dissocie pas de l'ensemble des activités et particulièrement de la vision globale des dirigeants »¹⁶³. Panet-Raymond (1999) va dans le même sens, car selon lui « ce qui caractérise la direction de l'entreprise qui se lance dans l'exportation, c'est la volonté et l'engagement ferme à poursuivre ce que l'on a commencé »¹⁶⁴.

Pour Joyal (1996), « les dirigeants sont très souvent perçus comme le facteur déterminant dans l'orientation adoptée par l'entreprise »¹⁶⁵. À ce sujet, le dirigeant doit posséder, entre autres, les caractéristiques suivantes : une vision des affaires et des objectifs qui dépassent le marché domestique, une conception positive des exportations et de leurs effets actuels et futurs sur l'entreprise ainsi qu'un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, le besoin d'informations et l'activité de recherche et de développement.

La conclusion de l'étude de Axinn (1988), portant sur 105 entreprises manufacturières de l'Ontario et du Michigan, mettait également en évidence le rôle déterminant du dirigeant. À cet effet, elle mentionnait la relation positive entre les perceptions des dirigeants et son engagement à l'exportation. Cette variable managériale est tributaire de la reconnaissance de l'occasion d'exporter et de la perception que le marché étranger en est un à fort potentiel de croissance.

¹⁶³ Joyal, A. 1995. « Comportements des PME exportatrices : exemples québécois » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 60.

¹⁶⁴ Panet-Raymond, A. J. 1999. La filière de l'exportation. Québec : Les Publications du Québec, p. 4.

¹⁶⁵ Joyal, A., *op. cit.*, p. 28.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, son dirigeant doit avoir le désir de percer sur les marchés étrangers, la volonté et l'engagement ferme ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs dépassant le marché domestique.

3.8 Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères

Touchant les caractéristiques personnelles des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud (2005) formulent que l'une des clés de succès pour réussir sur un nouveau marché est de « faire montre de patience et de persévérance. Dans certaines régions du monde, les décisions d'achat requièrent souvent plus de temps qu'en Amérique du Nord. Le processus décisionnel peut paraître comme lent et frustrant »¹⁶⁶.

Cavusgil et Nevin (1981) constatent, en s'appuyant sur l'étude de 473 firmes manufacturières du Wisconsin, que l'absence de détermination de la direction est l'une des causes déterminantes qui peut entraver la conquête des marchés extérieurs.

Joyal (1996) précise que « le dirigeant qui veut exporter doit posséder certaines qualités dont le dynamisme, la créativité et la capacité d'innovation ainsi que la confiance en soi et sa connaissance de langues étrangères »¹⁶⁷.

Aussi, selon Panet-Raymond et Robichaud (2005) « une entreprise qui se lance dans l'exportation doit être motivée, et ses cadres supérieurs doivent être convaincus du

¹⁶⁶ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 57.

¹⁶⁷ Joyal, A. 1996. Des PME et le défi de l'exportation. Montréal : Presses Inter Universitaires, pp. 28-29.

bien-fondé de cette décision »¹⁶⁸. De plus, une entreprise peut exporter « si ses dirigeants sont compétents et ouverts aux exportations »¹⁶⁹.

Panet-Raymond (1999) exprime l'idée que les dirigeants des entreprises « partagent au moins trois qualités, clés de leur réussite sur les marchés de l'exportation : la patience, la persévérance et toute la motivation nécessaire pour s'engager à fond dans le processus rentable de l'exportation »¹⁷⁰.

Jean-Paul David, directeur général de Mercadex international, a interrogé des représentants d'une vingtaine d'entreprises issues de tous les secteurs qui exportent leurs produits avec succès depuis au moins cinq ans et qui réalisent un chiffre d'affaires d'au plus 10 millions de dollars. Les résultats de cette étude ont mis à l'avant plan que tous les dirigeants rencontrés étaient très impliqués dans la démarche d'exportation. « Certains allaient même jusqu'à apprendre la langue du pays où ils exportaient »¹⁷¹.

À l'appui de ce qui précède, Joncas (2005) affirme :

qu'au Québec des efforts importants doivent être faits pour que les chefs et les cadres d'entreprise deviennent vraiment bilingues. En raison de la proximité de l'immense marché américain, la maîtrise de la langue anglaise est d'autant plus importante pour les Québécois.¹⁷²

¹⁶⁸ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 94.

¹⁶⁹ *Ibid.*

¹⁷⁰ Panet-Raymond, A. J., *op. cit.*, p. 4.

¹⁷¹ <http://nb.gazel.ca/index.cfm/2,0,1310,7581,0,0.html?action=display&BoxID=7177&LangID=2&KindID=105&complete=yes>

¹⁷² Joncas, Hugo. « PME : comment surmonter les obstacles. Comment s'y prendre pour faire face à la concurrence internationale ? » Les Affaires, Cahier spécial, samedi 22 octobre 2005, p. A 4.

De plus, citant Nathaly Riverin, chef du projet Global Entrepreneurship Monitor Canada : « Pour l'instant, la langue constitue une barrière. C'est un frein à la croissance, surtout en région »¹⁷³.

C'est ce que soutient également la commissaire à l'exportation pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean, Diane Laliberté, dans une entrevue accordée à Radio-Canada, suite à son passage à la tribune du Cercle de presse du Saguenay en décembre 2004. En effet, elle souligne que « la méconnaissance de l'anglais est le principal obstacle des entrepreneurs de la région quand ces derniers songent à exporter leurs produits et leurs services »¹⁷⁴. Elle a affirmé également que cette « lacune est d'autant plus grave que plusieurs propriétaires de PME ne semblent même pas en être conscients »¹⁷⁵.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, son dirigeant ou la direction doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, du dynamisme, de la créativité, ainsi que de la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

3.9 Planification de la stratégie d'internationalisation

En ce qui concerne la planification de la stratégie d'internationalisation, la décision d'exporter doit être planifiée par l'entreprise, car cette dernière risque de se décourager dès les premières embûches. Selon Panet-Raymond et Robichaud (2005), « avant de penser à l'exportation, l'entreprise doit comprendre les défis et les contraintes qui s'y

¹⁷³ Joncas, Hugo, *op. cit.*, p. A 4.

¹⁷⁴ http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/nouvelles/200412/08/005-exportation_anglais.shtml.

¹⁷⁵ http://www.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/nouvelles/200412/08/005-exportation_anglais.shtml.

rattachent, et prendre une décision en connaissance de cause »¹⁷⁶. De plus, « avoir en main un plan précis constitue la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice »¹⁷⁷.

Pour Desrochers et Yu (1995), « la décision d'exporter peut-être un objectif stratégique du dirigeant d'une PME. Dès le début, le processus de planification et un plan d'action seront mis en place en concordance avec les autres objectifs de l'entreprise (ou de son propriétaire-dirigeant) »¹⁷⁸. Ce que maintient également Panet-Raymond (1999) puisque l'une des conditions de succès à l'international est de « développer une bonne stratégie d'exportation »¹⁷⁹ qui repose sur une bonne planification.

Perreault (1995) abonde dans le même sens et relève que, pour saisir les opportunités des marchés étrangers, il faut, entre autres, une planification rigoureuse et que les coûts élevés des éventuelles opérations à l'étranger « commandent des décisions rationnelles et planifiées »¹⁸⁰.

Coiffier, Molière et Cheylan (1995) vont plus loin en affirmant que :

si les PME-PMI constituent la véritable trame de l'économie, elles sont appelées à fournir un effort supplémentaire à l'exportation en développant une véritable stratégie internationale. Si l'échelle de leur activité a changé de

¹⁷⁶ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 93.

¹⁷⁷ *Ibid.*, p. 121.

¹⁷⁸ Desrochers, J. et Yu, H. 1995. « Gestion financière de l'exportation » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 163.

¹⁷⁹ Panet-Raymond, A. J., *op. cit.*, p. 6.

¹⁸⁰ Perreault, J. D. 1995. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 131.

proportion, la démarche internationale doit être spécifique, volontaire et elle ne peut se réduire à une simple réponse à des occasions fortuites.¹⁸¹

Toutefois, Léo (1995) apporte une précision lorsqu'il souligne que « les stratégies des PMI sont certainement moins formalisées, plus souples et moins structurantes que celles des grandes firmes, sans pour autant y être moins efficaces »¹⁸².

Perreault (1995) émet également une particularité puisque, dans son étude auprès de 30 entreprises exportatrices montréalaises, il souligne que :

peu des dirigeants d'entreprise ont procédé à un diagnostic afin de connaître les forces, les faiblesses, les moyens et les ressources mis à leur disposition avant de prendre la décision d'aller à l'international. Parmi les douze firmes concernées, sept étaient dans l'obligation d'agir ainsi car cela faisait partie du processus normal de soumission pour l'obtention de contrats de sous-traitance ou d'approvisionnement.¹⁸³

Les limitations de temps, d'argent et de savoir-faire sont les plus souvent invoquées pour justifier de ne pas avoir évalué suffisamment le marché.

Quant à Hégo (1994), il soutient que « la formulation de la stratégie commerciale de la PME est le plus souvent vague et sans objectif bien déterminé »¹⁸⁴.

¹⁸¹ Coiffier, H., Molière, Y. et C. Cheylan. 1995. « Services d'appui à l'exportation » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 179.

¹⁸² Léo, P. Y. 1995. « Stratégies de développement international » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 31.

¹⁸³ Perreault, J. D., *op. cit.*, p. 141.

¹⁸⁴ Hégo, E. 1994. « Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires ». Revue internationale P.M.E., vol. 7, n° 2, p. 143.

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

3.10 Expérience antérieure à l'internationalisation

En ce qui a trait à l'expérience antérieure à l'internationalisation, Julien et Morin (1995), lorsqu'ils traitent des facteurs qui soutiennent la mondialisation des activités des PME, affirment que :

l'expérience est considérée comme le premier facteur expliquant le positionnement des petites entreprises sur le marché international. C'est par l'expérience acquise graduellement, en passant d'un marché local ou régional à un marché plus national ou plus complexe qu'on peut s'étendre par la suite à l'international.¹⁸⁵

Pour Prime et Usunier (2003), deux domaines de connaissances sont déterminants dans le succès stratégique de la firme qui s'internationalise, soit, entre autres, « les connaissances expérientielles qui ne s'acquièrent que par l'expérience spécifique sur les marchés étrangers, et dont la capitalisation est essentielle »¹⁸⁶. Cela constitue une clé de la réussite, ce qui serait même, à l'origine, un avantage concurrentiel.

¹⁸⁵ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 167.

¹⁸⁶ Prime, N. et J-C. Usunier. 2003. Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel. Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, p. 106.

Gérin-Lajoie (1978) abonde dans le même sens et précise même que l'expérience est plus que nécessaire puisque :

On aura beau s'être préparé le plus soigneusement possible, il surviendra toujours des problèmes et des difficultés que seule l'expérience peut permettre de prévoir si non de prévenir. Au mieux peut-on tirer profit de l'expérience vécue des autres.¹⁸⁷

Pasco-Berho (2002) mentionne toutefois que « l'expérience acquise par l'entreprise sur d'autres marchés est à prendre en compte, même si elle n'est que partiellement transférable »¹⁸⁸. En cela, elle fait référence aux situations ou aux marchés à conquérir qui sont toujours différents. Dans cette lignée, elle englobe tous les facteurs externes sur lesquels l'entreprise n'a pas d'influence.

Dans le même ordre d'idées mais considérant la situation où l'expérience est absente, Borrel (1995) souligne que « le manque d'expérience sur les marchés mondiaux semble être aussi un problème majeur, notamment lorsqu'il s'agit de planifier les ventes et de se fixer des objectifs »¹⁸⁹.

De cette littérature, nous retenons que l'expérience antérieure est une condition de succès puisqu'elle permet de mieux faire face à l'imprévu, surtout en contexte d'internationalisation.

¹⁸⁷ Gérin-Lajoie, P. 1978. « L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 3, n° 3, septembre, p. 15.

¹⁸⁸ Pasco-Berho, C. 2002. *Marketing international*. Paris : Dunod, p. 160.

¹⁸⁹ Borrel, R. J. 1995. « PME, régions intermédiaires et globalisation » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 156.

3.11 Participation à des réseaux d'appuis ou contacts

Un réseau, selon Gelenot (1992), est une « forme souple de communication entre des personnes ou des groupes, permettant de mettre en œuvre, de façon coordonnée, des actions en divers endroits et à divers moments, avec une adaptation souple au terrain »¹⁹⁰.

Pour Hégo (1994), le réseau est plus qu'un simple relais d'informations.

Il est un véritable mécanisme social qui trouve son existence et sa cohérence dans la communication et la circulation des informations, dans l'échange (plus large que le transfert) de compétences et d'expériences selon des flux à la fois multiples et redondants et il s'appréhende par l'intermédiaire des actions et comportements de différents agents économiques.¹⁹¹

Borrel (1995) vient à l'appui de ces dires car, pour cet auteur, le concept de réseau est un « élément-clé dans l'organisation de stratégies entrepreneuriales et dans les relations entre les entreprises. C'est aussi un facteur capable de structurer les dynamiques territoriales, en fonction des liaisons locales résultant des stratégies d'externalisation »¹⁹².

Dans ses travaux sur les PMI exportatrices valenciennes, Borrel constate que :

près de la moitié des PME innovatrices ont initié des collaborations avec d'autres entreprises, constituant des réseaux dont l'étendue moyenne est de l'ordre de 5,3 entreprises concernées. Le premier objectif de ces réseaux est le développement de nouveaux produits, raison affichée par la moitié des firmes ayant développé ce type de liens. L'action commerciale et l'amélioration de l'approvisionnement représentent 39 % des réponses. Et plus de 10 % des

¹⁹⁰ Gelenot, D. 1992. Manager dans la complexité. Paris : INSEP, p. 231.

¹⁹¹ Hégo, E., *op. cit.*, p. 141.

¹⁹² Borrel, R. J., *op. cit.*, pp. 156-157.

entreprises établissent des relations de coopération dans le but de partager des efforts de recherche et de développement.¹⁹³

D'après Panet-Raymond et Robichaud (2005), « pour les PME, le réseau d'affaires et social est un actif important pour obtenir du succès en affaires. Dans plusieurs cas, les clients font affaire avec un individu plutôt qu'avec une entreprise »¹⁹⁴.

Audet (2003), dans son étude portant sur la veille stratégique chez les PME de haute technologie, rapporte que « les PME observées sont membres de plusieurs associations et participent à des tables de concertation ou grappes de développement reliées à leur industrie »¹⁹⁵. De plus, les résultats de son étude indiquent « qu'une des caractéristiques qui distinguent les PME les plus performantes de l'échantillon est l'attention et l'ingéniosité avec lesquelles les réseaux de contacts ont été planifiés et mis en place »¹⁹⁶.

Julien et Morin (1995) sont d'avis que « le premier levier pour aider les exportations est de mettre les firmes en relation avec les réseaux »¹⁹⁷. Cependant, la mise en place d'un réseau est complexe. Dans ce sens, Léo (1995) souligne que :

construire et dynamiser un système de contacts extérieurs constitue donc le premier domaine problématique de l'internationalisation des PMI. Il n'est pas étonnant que les responsables essaient de mobiliser les contacts obtenus par le réseau de vente pour obtenir d'autres informations, de type stratégique.¹⁹⁸

¹⁹³ Borrel, R. J., *op. cit.*, p. 157.

¹⁹⁴ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op. cit.*, p. 127.

¹⁹⁵ Audet, J. 2003. « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons intersites ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 2, p. 118.

¹⁹⁶ Audet, J., *Loc. cit.*, p. 124.

¹⁹⁷ Julien, P. A. et M. Morin, *op. cit.*, p. 173.

¹⁹⁸ Léo, P. Y., *op. cit.*, p. 41.

De cette littérature, nous retenons que les réseaux, bien que difficiles à mettre en place, constituent un élément-clé dans l'organisation de stratégies entrepreneuriales et dans les relations entre les entreprises. Ils permettent d'obtenir des informations stratégiques et sont un actif important pour obtenir du succès en affaires.

3.12 Possession d'informations stratégiques

En regard de la possession d'informations stratégiques, Gérin-Lajoie (1978) mentionne qu'« une condition clé pour la poursuite d'affaires internationales réside dans une information adéquate concernant le pays d'implantation »¹⁹⁹. « Il est important de posséder l'information la plus étendue possible avant même d'entreprendre l'exploration d'une affaire dans un pays donné et d'approfondir cette connaissance du milieu dès les premières étapes d'un projet »²⁰⁰. Selon cet auteur, l'information peut porter sur la législation et la réglementation, les conditions de vie, les habitudes administratives et les méthodes d'affaires, la connaissance des personnes utiles dans les secteurs d'activités retenus.

Monnoyer (1995) nous informe que la décision d'internationalisation d'une entreprise ou la conquête de nouveaux pays, apporte des changements significatifs dans l'environnement économique de la PME et commande un besoin d'informations. Ces informations sont de deux sortes :

les informations que l'on peut qualifier de fonctionnement ou routinières et qui ont trait aux modalités de l'acte d'exporter; les informations dites de

¹⁹⁹ Gérin-Lajoie, P., *Loc. cit.*, p. 12.

²⁰⁰ Gérin-Lajoie, P., *Loc. cit.*, p. 13.

développement parce qu'elles recouvrent le questionnement de l'entreprise sur les opportunités que recèle le pays étudié pour la vente de ses produits.²⁰¹

Léo (1995) est du même avis et l'information qu'il juge utile de posséder est identifiée comme étant une information de développement ou information stratégique. C'est pourquoi il affirme que « l'information de développement²⁰² joue un rôle essentiel pour le succès des opérations internationales des firmes. De son obtention dépend l'ouverture des marchés, de sa maîtrise et de son traitement rationnel dépend la stabilisation de l'activité internationale »²⁰³. L'information de développement peut toucher les pays cibles, les conditions générales des ventes des produits à l'étranger ou l'information sur les réseaux commerciaux. Selon cet auteur :

cette information est négligée par certaines PMI qui n'en voient pas l'utilité immédiate. Elle est cependant indispensable pour maîtriser le développement futur des exportations et intégrer les spécificités des marchés extérieurs dans les productions de l'entreprise.²⁰⁴

Du point de vue de Panet-Raymond et Robichaud (2005), l'entreprise qui veut réussir à l'exportation doit « bien comprendre l'environnement culturel du marché étranger visé. Il

²⁰¹ Monnoyer, M. C. 1995. « La maîtrise de l'information pour l'exportation » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 86.

²⁰² Selon Léo, P. Y. 1995 « L'information de développement se distingue par le rôle stratégique d'orientation qu'elle joue dans l'organisation et également par le type d'activité qui la crée : la recherche active à l'extérieur de l'entreprise » p. 36. En opposition à l'information de fonctionnement qui elle est produite par l'entreprise. Cette dernière peut toutefois produire des informations de développement.

²⁰³ Léo, P. Y. 1995. « Stratégies de développement international » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 36.

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 39.

est essentiel de posséder une bonne connaissance des habitudes et des pratiques commerciales du pays afin de pouvoir s'y adapter »²⁰⁵.

Aussi, les dirigeants d'entreprise sont au fait de cette exigence tout comme le souligne Perreault (1995) : « La plupart des dirigeants reconnaissent cependant la nécessité d'obtenir de l'information objective concernant les marchés étrangers »²⁰⁶.

Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants. Dans ce sens, Léo (1995) constate que :

l'information nous paraît être au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les PMI sur les marchés étrangers. C'est certainement le premier problème auquel elles se trouvent confrontées lorsqu'elles débutent à l'exportation ou lorsqu'elles se portent vers un nouveau pays. Adopter une politique active de recherche d'informations, savoir être efficace dans ce domaine hautement immatériel et impalpable, requiert des dirigeants une forte aptitude au changement, presque l'apprentissage d'un nouveau métier.²⁰⁷

C'est pourquoi De Toni et Nassimbeni (2001) écrivent que les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, le manque d'information concernant les marchés étrangers.

Pour pallier ces difficultés, Julien et Morin (1995) suggèrent des moyens qui viennent en aide à la PME. Ils soulignent que « la participation à des foires commerciales

²⁰⁵ Panet-Raymond, A. et D. Robichaud. 2005. Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., p. 57.

²⁰⁶ Perreault, J. D. 1995. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, p. 129.

²⁰⁷ Léo, P. Y., *op. cit.*, p. 29.

internationales est un moyen d'information très important »²⁰⁸. De plus, les missions de commerce, ajoutées à l'effort général de marketing sont perçues « comme une aide précieuse dans les étapes de pénétration d'un marché étranger et donc qu'elles facilitent grandement les contacts étrangers »²⁰⁹.

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

3.13 Appui de programmes gouvernementaux

Pour ce qui est de l'appui des programmes gouvernementaux, Gérin-Lajoie (1978) note que les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce sens, il est important « de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales l'assistance sur laquelle on peut compter »²¹⁰. De plus, l'appui des gouvernements vient, en plus d'être utile sur le plan financier et sur le plan de l'information, cautionner en quelque sorte la crédibilité d'un projet car cet appui inspire généralement confiance aux interlocuteurs étrangers.

²⁰⁸ Julien, P. A. et M. Morin. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 173.

²⁰⁹ *Ibid.*, p. 175.

²¹⁰ Gérin-Lajoie, P. 1978. « L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 3, n° 3, septembre, p. 11.

Rejoint dans ses propos par Panet-Raymond (1999), pour qui l'aide gouvernementale joue un rôle prépondérant, il appert que :

les entreprises peuvent compter sur de nombreux services et programme d'appui mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada. Renseignements, conseils, séminaires, cours et aide financière sont à leur disposition, de même que les services des bureaux économiques qu'on trouve un peu partout dans le monde pour aider sur place les exportateurs dans leurs démarches.²¹¹

Cependant, Julien et Morin (1995) signalent que « les programmes d'aide aux PME doivent s'insérer dans la stratégie globale de l'entreprise »²¹². Selon ces auteurs, citant l'étude de Chenier et Michael, il appert que 85 % des firmes exportatrices avaient eu recours à un programme quelconque d'aide gouvernementale pour l'exportation. Ces auteurs font une distinction de l'utilisation des aides gouvernementales entre les PME qui exportent ou qui s'intéressent à l'exportation et celles qui n'exportent pas. Dans ce sens, ils avancent que les entreprises exportatrices et celles qui s'intéressent à l'exportation ont recours à de l'aide dans une proportion plus élevée. Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur le sujet et les démarches trop complexes pour obtenir cette aide.

Un point de vue partagé par Joyal (1995). Ainsi, il explique que les entrepreneurs sont peu familiers avec les programmes d'aide gouvernementale. Il est d'avis que les entrepreneurs connaissent ou soupçonnent l'existence de tels programmes mais que les efforts requis pour bien en saisir l'utilité et la pertinence leur semblent trop considérables. De plus, comme il appert que la lecture de la documentation et, surtout, la rencontre des exigences

²¹¹ Panet-Raymond, A. J. 1999. La filière de l'exportation. Québec : Les Publications du Québec, p. 43.

²¹² Julien, P. A. et M. Morin, *op. cit.*, p. 173.

en termes de tracasserie administrative mobiliseraient un cadre qui doit en faire sa spécialité, ce qui demeure impossible pour les petites entreprises et que, de plus, « c'est là un luxe qu'elles ne peuvent se permettre »²¹³.

Quant à Lefrançois (1978), il révèle que le rôle de l'État devrait « se limiter principalement à l'identification d'entreprises performantes ou potentiellement performantes et à fournir à ces entreprises certains des services dont elles ont besoin ou les aider à se les procurer sur le marché »²¹⁴.

De cette littérature, nous retenons que les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. De plus, de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada. Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur le sujet et les démarches trop complexes pour obtenir cette aide.

3.14 Accès aux ressources premières

Dans une perspective d'accès aux ressources premières pour l'entreprise qui s'internationalise, Gérin-Lajoie (1978) met en évidence qu'« il est important de s'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi

²¹³ Joyal, A. 1995. « Comportements des PME exportatrices : exemples québécois » dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Hamattan, p. 48.

²¹⁴ Lefrançois, P-C. 1978. « Le transfert international de la technologie et la PME québécoise ». Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, n° 1, février, p. 26.

déterminées que possible »²¹⁵ étant donné la rareté ou la difficulté d'accès de certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix.

C'est dans le même esprit que Nehmé (1992) intervient puisqu'il écrit que « l'entreprise devra s'assurer d'une grande régularité de ses fournisseurs tant au niveau du délai de livraison que sur le plan de la qualité des matières premières afin de ne pas avoir à supporter, par la suite, une défaillance de leur part »²¹⁶.

Dans le même ordre d'idée, Urban (1993) explique que, sur le plan de la stratégie d'internationalisation que peut prendre une entreprise, il convient, entre autres, d'établir le diagnostic de cette dernière. À travers ce diagnostic apparaît essentiel, les « flux d'approvisionnement, c'est-à-dire les conditions d'accès aux matières premières »²¹⁷ qui se révèlent être un point à examiner.

Croué (2003) renchérit lorsqu'il traite de la mondialisation et de l'internationalisation, eu égard à l'obligation pour les entreprises d'améliorer leur compétitivité. Dans cette optique, « l'une des actions à mettre en œuvre consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise »²¹⁸. L'auteur conclut qu'au niveau des matières premières, il importe de sécuriser les sources d'approvisionnement et de les optimiser. Une démarche doit porter sur la recherche de nouveaux fournisseurs potentiels afin d'éviter une situation de dépendance qui peut être nuisible pour l'entreprise advenant la défection d'un fournisseur

²¹⁵ Gérin-Lajoie, P., *Loc. cit.*, p. 13.

²¹⁶ Nehmé, C. 1992. *Stratégies commerciales et techniques internationales*. Paris : Éditions d'Organisation, p. 97.

²¹⁷ Urban, S. 1993. *Management international*. Paris : Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, p. 93.

²¹⁸ Croué, C. 2003. *Marketing international*, 4^e édition. Belgique : Éditions De Boeck Université, p. 178.

unique. L'auteur souligne également l'importance « de sélectionner les fournisseurs et d'établir avec eux des relations de longue durée »²¹⁹.

Malgré l'importance accordée à l'accès aux ressources premières, il demeure que les PME québécoises ne peuvent être autosuffisantes et qu'elles doivent avoir recours, pour s'approvisionner, aux marchés extérieurs ou internationaux. C'est ce que soulèvent Julien et Morin (1995) lorsqu'ils affirment que :

malgré l'importance des ressources naturelles au Québec, on ne peut croire que les firmes québécoises puissent disposer de toute la variété de ressources nécessaires à leurs besoins en se limitant aux produits québécois. Elles le peuvent d'autant moins que, compte tenu de notre faible marché par rapport à d'autres économies, certains de nos minéraux doivent être transformés à l'étranger pour revenir au Québec et être utilisés ici.²²⁰

De là, peut découler une problématique supplémentaire en contexte d'internationalisation.

De cette littérature, nous retenons qu'il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il importe, pour cette dernière, de sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant des fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance.

Les 14 facteurs et les 5 sous-facteurs qui contribuent au succès des PME qui s'internationalisent ayant été explicités, il est à propos de présenter maintenant le modèle de recherche.

²¹⁹ Croué, C. 2003. Marketing international, 4^e édition. Belgique : Éditions De Boeck Université, p. 191.

²²⁰ Julien, P. A. et M. Morin, *op. cit.*, p. 146.

4. MODÈLE DE RECHERCHE

4.1 *Modèle de recherche*

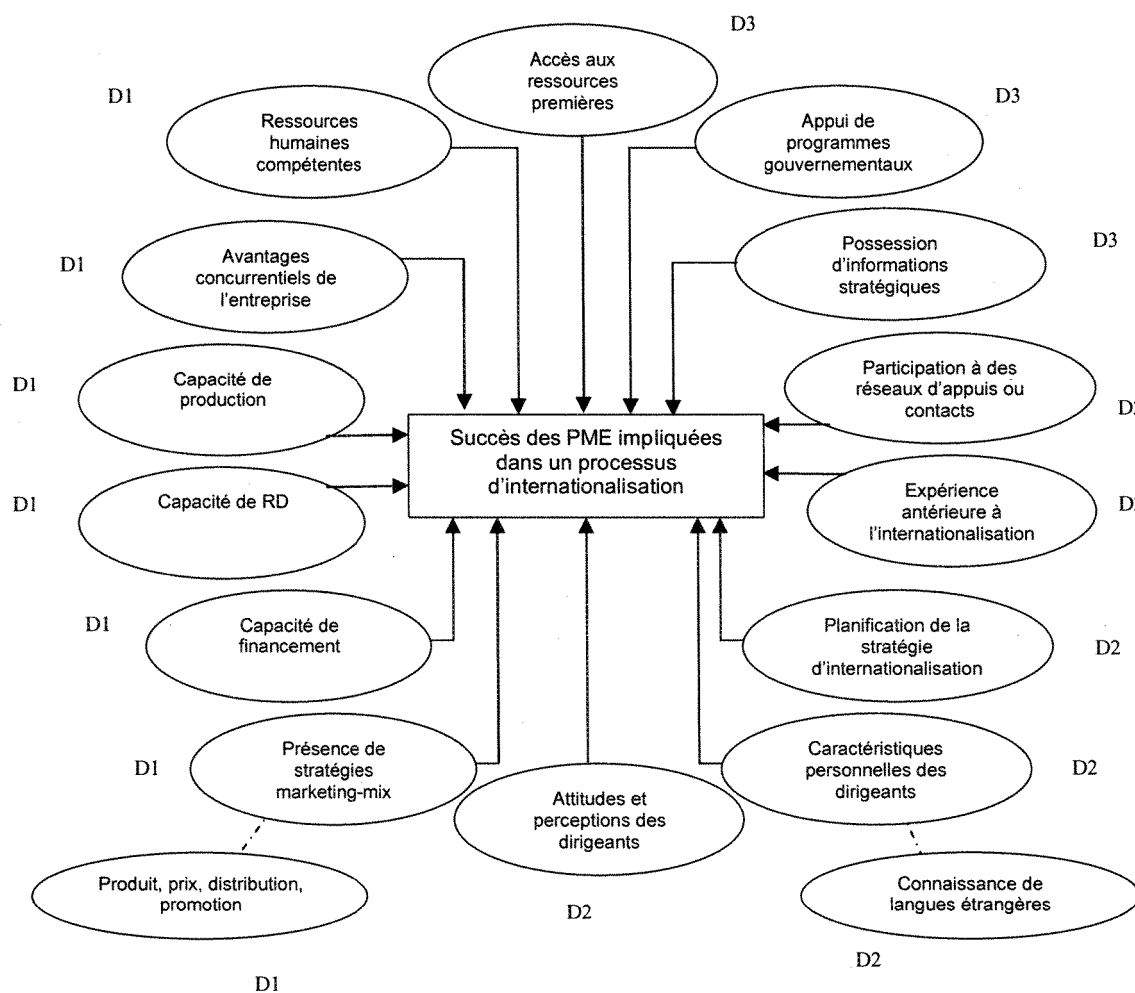
La revue de littérature a permis d'arriver aux constats suivants : la plupart des études empiriques cherchent à identifier les caractéristiques spécifiques qui permettent de différencier les activités d'exportation des entreprises et peu d'études se sont attardées à des analyses d'ensemble des facteurs déterminants de succès des PME exportatrices. Aussi, la réalisation du modèle de recherche, plus particulièrement le choix des facteurs de succès, a été élaborée d'après une lecture la plus exhaustive possible des articles ou monographies sur le sujet mais sans tenir compte d'un secteur particulier dans lequel les PME sont impliquées.

Afin d'illustrer le modèle de recherche, une figure est présentée ci-contre. À noter que le critère principal identifié sera le succès des PME impliquées dans un processus d'internationalisation. Ce succès a été déterminé par la présence de **plus de 10 % du chiffre d'affaires** de l'entreprise affecté à l'exportation dans la foulée de Bilkey et Tesar (1977) pour qui les exportateurs expérimentés, soit ceux qui atteignent le stade cinq, exportent 10 % ou plus de leurs ventes totales.

Cette figure présente le modèle de la relation du critère principal identifié, soit le succès des PME impliquées dans un processus d'internationalisation avec les 14 facteurs et les 5 sous-facteurs de succès. Les facteurs de succès sont : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix,

7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts, 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières. Ont été classés en sous-facteurs, les cinq éléments qui viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Ce sont les sous-facteurs : 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution et 6 D) stratégies de promotion qui sont associés au facteur 6, soit la présence de stratégies marketing-mix ainsi que le sous-facteur 8 A) connaissance de langues étrangères qui est associé au facteur 8 intitulé caractéristiques personnelles des dirigeants. Tous ces indicateurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise (facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 6 A, 6 B, 6 C, 6 D), les facteurs liés aux dirigeants (facteurs 7, 8, 8 A, 9, 10, 11) et les facteurs liés à l'environnement externe (facteurs 12, 13, 14).

Figure 3 *Modèle de recherche de type descriptif des relations entre le critère principal et les facteurs*²²¹



²²¹ L'indication D1, D2 ou D3 est en référence à la dimension à laquelle se réfère le facteur.

5. CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis de dégager une catégorie de critères nous permettant d'évaluer le degré de succès des entreprises qui s'internationalisent, à savoir le pourcentage des ventes à l'exportation. Ce critère est représentatif de la réalité des PME. De plus, afin de donner une définition opératoire de la mesure du succès à l'international de notre recherche, **l'entreprise qui exporte plus de 10 % de son chiffre d'affaires** sera reconnue comme entreprise à succès. Il en est de même pour les facteurs expliquant le succès des entreprises internationalisées. Quatorze facteurs et cinq sous-facteurs associés à trois dimensions ont été identifiés et serviront de référence pour cette recherche. Enfin, le modèle de recherche a été présenté. La démarche scientifique se poursuit par l'explicitation de la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche. Le prochain chapitre, le chapitre 4, portera sur cette méthodologie.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE

1. INTRODUCTION

La méthodologie se définit comme étant l'étude du bon usage des méthodes et des techniques. Pour Gauthier (1992), « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme... »²²².

La méthode précise les façons d'envisager ou d'organiser la recherche tandis que la technique utilise des outils pour atteindre les buts de la recherche. Bref, la méthodologie « désigne simplement un ensemble de règles élaborées au cours des ans et qui se sont avérées utiles pour trouver réponse aux questions que les chercheurs se sont posées »²²³.

Comme il n'y a pas de travail scientifique possible « sans méthode et méthodologie »²²⁴, les pages suivantes constituent le processus intellectuel suivi qui appuie le choix de la méthodologie de cette recherche, en l'occurrence la recherche de type qualitatif. Une revue de littérature traitant de méthodes et de techniques vient en appui aux choix utilisés dans ce présent chapitre. De plus, cette partie dressera également un portrait de l'environnement externe et immédiat dans lequel cette recherche a été réalisée.

Ainsi, l'attention s'arrêtera sur la méthode d'échantillonnage, la constitution de l'échantillon et le choix des sujets. Par la suite, une description de l'environnement sera proposée, plus

²²² Gauthier, B. 1992. Recherche sociale 2^e édition. De la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 9.

²²³ Deslauriers, J. P. 1991. Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, p. 2.

²²⁴ Aktouf, O. 1987. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 22.

précisément le portrait du territoire régional où évoluent les entreprises sera tracé ainsi qu'une présentation de l'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette partie sera suivie du développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean en rapport avec l'industrie de l'aluminium.

2. JUSTIFICATION DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Il importe, pour un chercheur, de justifier son approche méthodologique. Comme le soulignent plusieurs auteurs, le positionnement choisi doit être clairement explicité (Huberman et Miles, 1991; Denzin et Lincoln, 1994; Otley et Berry, 1994; Guidère, 2003).

Martinet (1990) souligne qu'une réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur désireux d'effectuer une recherche; en fait, elle est consubstantielle à la poursuite de toute recherche. Dans cette perspective, trois grands paradigmes s'inscrivent en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Perret et Séville, 2003). Le tableau suivant permet de présenter les positions épistémologiques de ces trois paradigmes.

Tableau 5 Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques \ Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Tiré de Perret et Séville, 2003 :14-15.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un paradigme interprétativiste. Pour les tenants de ce paradigme, la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on ne peut l'atteindre directement. Ils ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi, et la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. La réalité (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). « Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente »²²⁵, ce qui pousse les chercheurs à redéfinir la nature du monde social puisque le monde social est fait d'interprétations qui se construisent par le jeu des interactions entre acteurs dans des contextes toujours particuliers. D'où la nécessité de rejeter le déterminisme au profit de l'hypothèse intentionnaliste sur le plan de la vision du monde social car rien n'est déterminé et tout est possible.

Les interprétativistes soutiennent que le processus de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité, c'est-à-dire qu'ils donnent des interprétations aux comportements des acteurs. Les critères de validité du paradigme interprétativiste reposent sur le fait que les recherches s'intéressent à des événements singuliers étudiés en situation qui portent le chercheur à ne pas travailler uniquement sur les faits mais sur la manière dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. En fait, une démarche pour écrire un savoir pratique.

Il convient également de préciser qu'il s'agit d'une recherche empirique, c'est-à-dire, une recherche qui se maintient sur le plan de l'expérience des acteurs. Ce type de recherche

²²⁵ Perret, V. et M. Séville. 2003. Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart, R-A et coll. Méthodes de recherche en management, 2^e édition. Paris : Dunod, p. 19.

consiste à retenir des données, à recueillir des faits ayant pour objet de répondre à une question de recherche particulière.

Dans la recherche empirique, deux approches se dégagent, soit l'élaboration d'un ensemble d'hypothèses a priori appelées propositions analytiques qui confèrent un caractère définitionnel, voire purement tautologique. La deuxième approche – celle privilégiée pour cette recherche – exprime des propositions a posteriori; propositions nommées synthétiques qui dépendent de l'expérience et sont par conséquent riches de celle-ci. Il faut retenir que cette approche privilégie uniquement des énoncés d'observation concrète. En d'autres mots, cette approche ne permet pas de définir une règle d'ensemble (une théorie) mais les résultats vont autoriser le chercheur à soutenir des hypothèses et à élaborer des prédictions pour de futures recherches.

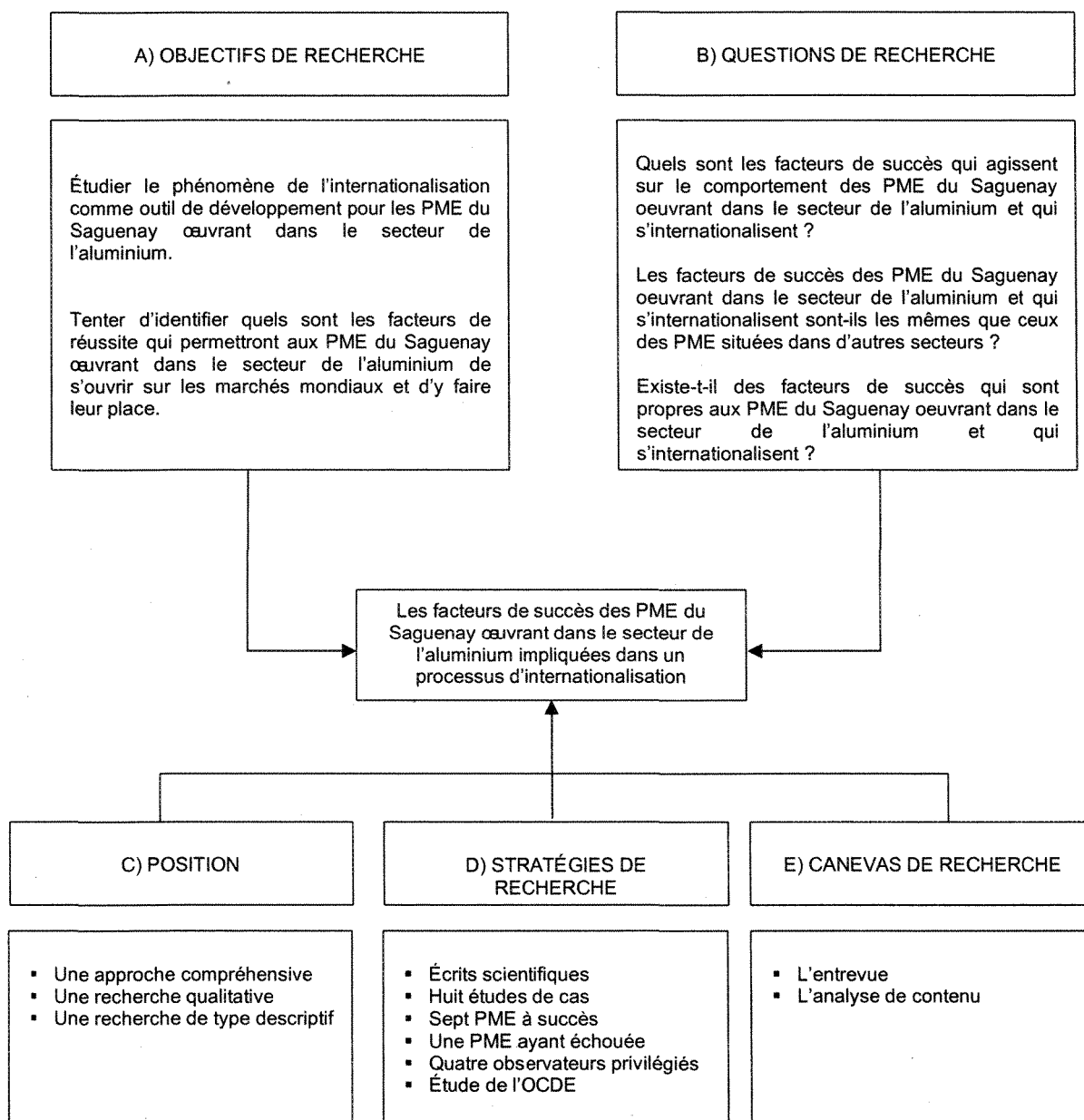
Dans les faits, l'élaboration de cette démarche de recherche s'appuie essentiellement sur trois choix : une position favorisant la compréhension du phénomène, le choix d'une stratégie de recherche et, finalement, un canevas de recherche. La figure suivante présente l'ensemble de la démarche adoptée. Dans un premier temps, sont présentés les deux objectifs (A) de recherche à savoir : 1. étudier le phénomène de l'internationalisation comme outil de développement pour les PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et 2. tenter d'identifier quels sont les facteurs de réussite qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

Dans un deuxième temps, trois questions (B) de recherche sont exprimées et elles visent à comprendre le phénomène des facteurs de succès en regard du processus

d'internationalisation des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium. Ces questions découlent de la problématique de recherche et viendront rencontrer les objectifs poursuivis. Ces questions sont : 1. Quels sont les facteurs de succès qui agissent sur le comportement des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?, 2. Les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent sont-ils les mêmes que ceux des PME situées dans d'autres secteurs ? et 3. Existe-t-il des facteurs de succès qui sont propres aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent ?

Dans un troisième temps, il convenait d'établir le choix d'une position (C), soit une approche compréhensive et qualitative traitée d'un point de vue descriptif. Aussi, l'environnement et le secteur à l'étude ont guidé le choix des stratégies (D) qui s'attarderont à faire ressortir les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium optant pour des stratégies d'internationalisation. Les stratégies utilisées sont : les écrits scientifiques, l'étude de huit cas d'entreprises dont une ayant échoué sa stratégie d'internationalisation. De plus, afin de vérifier les dires des personnes interrogées, quatre observateurs privilégiés, qui interviennent dans le domaine, ont été mis à contribution ainsi qu'une étude de l'OCDE. Enfin, la démarche se termine par un canevas (E) de recherche incluant des entrevues et une analyse de contenu.

Figure 4 Démarche de recherche



Source : Tiré et adapté de Gendron, 1999 : 142.

3. MODES D'INVESTIGATION

3.1 *Le choix d'une position*

Plusieurs approches peuvent être envisagées lorsqu'on aborde un sujet d'étude. Dans ce cas particulier, la position retenue est une approche compréhensive appliquée à une recherche qualitative de type descriptif.

3.1.1 Une approche compréhensive

L'approche compréhensive « vise à saisir et à expliciter le sens de l'activité sociale individuelle et collective en tant que réalisation d'une intention »²²⁶. Elle prend en considération « les conditions réelles de la vie sociale, de façon holistique »²²⁷. Selon Gagnon (2005) :

Les systèmes humains ou sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient.²²⁸

L'approche compréhensive postule que les phénomènes humains sont différents des faits de nature, et doivent être abordés de façon spécifique. Les phénomènes humains sont porteurs de significations construites par les acteurs de ces phénomènes.

²²⁶ De Bruyne, P., Hermann, J. et M. De Schoutheete. 1974. Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique. France : Presses Universitaires de France, p. 135.

²²⁷ Deslauriers, J. P. 1991. Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, p. 12.

²²⁸ Gagnon, Y. C. 2005. L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 1.

Aussi, « la méthode compréhensive s'attache à investiguer des phénomènes singuliers ou uniques : un événement n'est pas analysé en tant que cas particulier subsumé par une loi générale, mais il est saisi en tant qu'élément original et spécifique »²²⁹. Comprendre, c'est-à-dire renoncer à expliquer un événement ou un fait social par un ensemble de causes mécaniques et encore moins par une seule cause, un seul facteur dominant.

Hlady Rispal (2002) souligne qu'un projet de recherche à visée compréhensive permet de rejoindre l'objectif qui est « de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence »²³⁰. De plus, elle soutient que des études de ce genre « affirment que le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions »²³¹.

Notre approche compréhensive privilégie la synthèse ou mieux la synergie de toutes les caractéristiques d'un phénomène étudié (holisme) même si ces caractéristiques paraissent contradictoires entre elles (systémisme). En effet, l'effort d'empathie de l'approche compréhensive « conduit, par synthèses progressives, à formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation « en compréhension » de

²²⁹ De Bruyne, P., Hermann, J. et M. De Schoutheete, *op. cit.*, p. 136.

²³⁰ Hlady Rispal, M. 2002. La méthode de cas. Application à la recherche en gestion. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 62.

²³¹ *Ibid.*

l'ensemble étudié (c'est-à-dire qui met en inter-relation systémique l'ensemble des significations du niveau phénoménal) »²³².

Comme les méthodes qualitatives sont seules à rendre accessible une telle vision holistique (Eisenhardt, 1989; Teddlie, 2005), c'est pour cette raison qu'il est nécessaire de faire référence au cadre de recherche de type qualitatif.

3.1.2 Une recherche qualitative

Dans une recherche qualitative, la dynamique des relations traverse le tissu social et évolue en fonction du sens que leur attribue le sujet social²³³. Selon Lamoureux (1995), c'est le quotidien expliqué à la fois par le chercheur et par les acteurs de la recherche.

Selon Hlady Rispal (2002), la recherche qualitative repose sur quatre postulats, soit :

1. être guidée par des considérations théoriques plus que par des considérations techniques (donner une place prépondérante au problème à traiter en regard des théories existantes), 2. se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés (l'activité humaine peut difficilement être isolée et appréhendée hors de son contexte historique et social), 3. se concentrer non pas sur les explications de faits, mais sur les explications de processus (les comportements humains ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. Ils révèlent un ensemble de significations et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés), et 4. l'observateur est à la fois sujet et objet (car il interfère avec les phénomènes observés).²³⁴

²³² Paillé, P. et A. Mucchielli. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin Éditeur, p. 13.

²³³ Deslauriers, J. P. et M. Kérisit. 1994. « La question de recherche en recherche qualitative », in *Les méthodes qualitatives en recherche sociale : problématiques et enjeux*. Actes du Colloque Québécois de la Recherche Sociale (CQRS), pp. 89-99.

²³⁴ Hlady Rispal, M., *op. cit.*, pp. 46-47.

Parce que la recherche qualitative se déroule généralement dans le milieu de vie naturel des participants, elle tient alors compte de l'environnement culturel, social et organisationnel des participants en soulignant l'importance de la signification que ceux-ci y accordent. « ... les chercheurs s'ouvrent au monde du subjectif et de l'affectif des sujets, s'intéressent particulièrement à la façon dont les acteurs décrivent et ressentent les événements, recherchent les différentes manières qu'ils ont d'appréhender la réalité »²³⁵. Dans ce sens, l'analyse qualitative se fonde sur l'expérience vécue de l'intérieur pour comprendre les processus en cause dans un contexte particulier (Goyette et Lessard-Hébert, 1987; Deschamps, 1993).

À ce titre, l'accent sera mis sur les informations obtenues afin de décrire et de saisir, de façon la plus objective possible, les spécificités de la situation étudiée. Cependant, il faut reconnaître que cette recherche s'attarde à une réalité que l'on peut qualifier de partielle puisque, dans les faits, les chercheurs travaillent sur des morceaux de réalité construits et découpés par eux. Par conséquent, les résultats de recherche ne peuvent s'interpréter qu'à l'intérieur de cette réalité partielle qui propose une appréhension définie de la réalité. Aussi, il ne peut y avoir de théories généralisables mais des théories applicables aux cas étudiés, et ce, dans le contexte spécifique qui a retenu notre attention. On parle dès lors de théorie enracinée reliée à l'élaboration d'une théorie explicative d'un phénomène qui se fonde sur la mise en évidence de situations particulières dont la cueillette de données suit un processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1994, 1998; Chevrier, 2004). Bref, le résultat concerne un phénomène ou l'un de ses processus spécifiques (Eisenhardt, 1989). De

²³⁵ Pourtois, J. P. et H. Desmet. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga Éditeur, p. 101.

plus, pour tenir compte des caractéristiques particulières au milieu des PME saguenéennes, il convient de privilégier également une recherche de type descriptif.

3.1.3 Une recherche de type descriptif

Tel que présentés antérieurement, au chapitre de la problématique, les travaux sur les stratégies des PME face à la mondialisation sont nombreux. La plupart des études empiriques identifient les caractéristiques spécifiques qui permettent de différencier les activités d'exportation des entreprises (Gibiat, 1994). Cependant, peu d'auteurs se sont attardés à des analyses d'ensemble des facteurs déterminants de succès des PME exportatrices. Conséquemment, il apparaît qu'une exploitation du sujet semble pertinente et utile car mal définie dans l'ensemble. C'est cette constatation qui a guidé le choix de la présente recherche sur un plan descriptif. En fait, cette recherche de type descriptif servira, entre autres, à clarifier un problème et à nous familiariser avec les facteurs de succès des PME du secteur de l'aluminium de la région du Saguenay et qui s'internationalisent. La structure descriptive ne permet pas de traiter de l'attribution de causes et d'effets. Elle autorise une logique inductive et non déductive puisque la thèse de l'induction donne « la primauté à la collecte d'observations de phénomènes, dans le but d'en dégager éventuellement des propositions générales amenant à une certaine cohérence »²³⁶. En d'autres mots, ce qui permet au chercheur, à partir de l'observation de quelques expériences, d'induire une proposition générale (Laramée et Vallée, 2001).

Selon Gauthier (1992), la recherche descriptive est : « caractérisée par son approche générale : l'intérêt du chercheur y est de présenter l'état d'une situation, de décrire, de

²³⁶ Angers, M. 1992. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal : Les Éditions de la Chenelière Inc, p. 21.

présenter des circonstances, d'ajuster les éléments d'un casse-tête »²³⁷. Toujours selon cet auteur, l'approche descriptive est un moyen privilégié d'approfondir des problématiques et est génératrice de nouvelles hypothèses grâce à l'approfondissement qu'elle permet d'une situation.

Selon Gauthier (2004), on doit tenir compte de deux critères fondamentaux pour que la recherche soit considérée comme scientifique. Premièrement, elle doit être systématique où la description doit être exhaustive et où tous les éléments pertinents du sujet d'observation sont retenus. Deuxièmement, la description doit être basée sur une théorie puisque c'est à partir d'une théorie que le chercheur saura quelles observations retenir et comment interpréter ses observations puisqu'il faut leur donner un sens grâce à la théorie.

Cependant, on doit tenir compte de deux limites relativement à ces méthodes. La première tient au fait que le chercheur, comme premier instrument de collecte de données, même s'il tente d'être le plus objectif possible, ne peut échapper complètement à une certaine subjectivité. La deuxième relève de la difficulté à généraliser les résultats de la recherche qu'on obtient dans une situation spécifique qui n'est pas représentative d'autres cas. Par contre, les résultats permettent au chercheur de soutenir des hypothèses et d'élaborer des prédictions pour de futures recherches.

Pour pallier ces limites, et du fait que le chercheur était en contact continu avec les entreprises dans l'exercice de ses fonctions, un mécanisme procédural devait être mis en place. Dans ce sens, une démarche méthodique qui met l'accent sur une revue de la littérature afin de dresser un portrait le plus complet possible de l'état de la situation, une

²³⁷ Gauthier, B. 1992. Recherche sociale 2e édition. De la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 146.

enquête sur les faits d'expérience dans le but d'arriver à des intuitions sur les relations entre les facteurs et une analyse d'exemples (résultats d'interviews, de questionnaires, de documents financiers ou autres) par l'étude d'occurrences choisies du phénomène observé tel que le souligne Gendron (1999) au chapitre de la méthodologie dans sa thèse portant sur les alliances stratégiques entre université-entreprise.

Aussi, cette recherche s'appuie, dans un premier temps, sur la recherche documentaire et la revue de la littérature. Il importait de dresser un portrait complet de l'internationalisation, portrait orienté vers les facteurs de succès des PME. De ce fait, ont émergé des éléments qui ont été pris en compte et ont servi de prémisses pour se donner une idée du sujet, et ces facteurs retrouvés à travers la littérature ont servi de base pour élaborer une théorie enracinée dans la réalité des PME étudiées.

Dans un deuxième temps, l'étude de cas a été privilégiée pour approfondir ce type de recherche. Elle permet d'étudier complètement, de façon approfondie, et dans ses moindres détails, un nombre limité de sujets, d'événements (Aktouf, 1987). En d'autres mots, elle autorise une information exhaustive de la situation ciblée. Le point suivant précise les stratégies utilisées.

3.2 Les stratégies de recherche

Des stratégies de recherche ont été élaborées afin de répondre aux questionnements soulevés. Dans ce sens, les stratégies sur lesquelles s'appuie cette recherche sont : la recension des écrits scientifiques, l'étude de cas ainsi qu'une comparaison avec une étude pilotée par l'OCDE.

3.2.1 La recension des écrits scientifiques

Peu d'auteurs ont élaboré sur l'ensemble des facteurs de succès reliés au concept d'internationalisation. Bien qu'il demeure difficile de faire la recension exhaustive des écrits, une collecte d'articles, de monographies, tant anglaises que françaises, fut faite et consultée afin d'en tirer l'essentiel. Ces différents modèles constituent les assises de ce travail. À ce titre, les recherches entreprises ont porté au sein du système intégré de recherche de l'UQAC, soit le catalogue MANITOU ainsi que les banques de données. D'autres bibliothèques universitaires furent aussi mises à contribution. Tous les sites des moteurs de recherche d'Internet ont été consultés. Les journaux et les magazines spécialisés ont servi également de sources intéressantes. Les documents et les périodiques sont, selon Emory (1985), la meilleure source d'information pour un chercheur dans le domaine des affaires. Cette recension a permis d'élaborer le cadre conceptuel ainsi que les indicateurs de cette recherche qui ont servi de modèle d'analyse.

3.2.2 Les études de cas

C'est la méthode de recherche à préconiser car cela implique une analyse intensive d'un milieu spécifique; elle vise une connaissance profonde de l'organisation ou de l'unité d'analyse afin de mieux examiner le jeu des acteurs qui se manifeste à l'intérieur du processus d'internationalisation. C'est pourquoi l'analyse de cas recourt à des techniques de collecte des informations variées : observations, interviews, documents (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, 1974; Eisenhardt, 1989; Hébert et al., 1990).

Selon Yin (1990), l'étude de cas est :

une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées.²³⁸

Aux dires de cet auteur, les études de cas peuvent se faire à partir de six différentes méthodes : la documentation, les données archivées, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les objets culturels. Parmi ces différentes méthodes, une des plus importantes sources d'informations est l'entrevue. La caractéristique des entrevues repose sur le choix des répondants que Yin appelle des « informateurs clés »²³⁹.

Pour Hlady Rispal (2002), l'étude de cas peut :

constituer la méthode de recherche privilégiée tout en étant qualifiée par l'auteur d'exploratoire. Elle s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître. La généralisation des résultats n'est pas une préoccupation première.²⁴⁰

Afin de mieux contextualiser la mondialisation et identifier les facteurs de réussite qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place, la stratégie a consisté à procéder à huit études de cas. Huit entreprises ont été ciblées pour y effectuer des entrevues auprès d'acteurs impliqués dans le processus d'internationalisation dont une n'ayant pas réussi ses activités d'internationalisation. De plus, afin de vérifier les dires des personnes

²³⁸ Yin, R. K. 1990. *Case Study Research : Design and Methods*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, vol. 5, 1990, p. 17.

²³⁹ *Id.*, 1984. *Case Study Research : Design and Methods*. London : Sage Publications, p. 83.

²⁴⁰ Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode de cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 54.

interrogées, quatre observateurs privilégiés, qui interviennent dans le domaine, ont été mis à contribution et les résultats de leurs entrevues ont été confrontés à ceux des acteurs PME.

3.2.3 Étude comparative OCDE

Une étude comparative traitant des facteurs de succès des PME régionales avec ceux des PME qui font partie des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) est présentée afin d'y voir les similitudes et les convergences. Cette dernière stratégie permet d'une certaine façon de valider les résultats obtenus lors de nos études de cas régionaux par comparaison avec une étude mondiale.

3.3 Le canevas de recherche

3.3.1 L'entrevue

Le choix de l'instrument de mesure s'est arrêté sur l'entrevue. L'entrevue de recherche est une « interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier »²⁴¹. En recherche qualitative, on recourt plus rarement à l'entrevue standardisée de style question-réponse, on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées.

Le style d'entrevue de cette recherche reposait sur des questions semi-dirigées parce que ce style d'entrevue laisse place à une certaine spontanéité de la part des personnes interrogées (Boutin, 1997). De plus, il permet à la personne interrogée de répondre le plus directement possible aux questions sans dévier du cadre. Ce style autorise l'intervieweur de « s'informer mais en même temps de vérifier à l'aide de questions des points

²⁴¹ Deslauriers, J. P. 1991. Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, p.33.

particuliers... »²⁴². Le chercheur a précisé quelques éléments dans certains cas pour s'assurer de la bonne compréhension.

L'utilisation d'un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales, des grands points repères, représente le schéma d'entrevue. Selon Angers (1992), ce schéma contient toutes les questions susceptibles d'être posées lors de la rencontre bien que l'intervieweur puisse aller au-delà de celles-ci.

Pour Deslauriers (1991), le schéma d'entrevue doit :

contenir les dimensions et les indicateurs traduits en questions clairement compréhensives pour l'interviewé. Il faut tester le guide adopté au début de la recherche et l'ajuster aux réponses obtenues : il arrive souvent que les questions retenues initialement ne soient pas suffisamment pertinentes et qu'il faille les modifier pour approfondir le thème à l'étude. Enfin, il faut adapter la phraséologie au langage des personnes interviewées.²⁴³

Le concept retenu a été celui de L'INTERNATIONALISATION. Aussi, les questions des entrevues ont porté sur trois dimensions tel que mentionné auparavant, soit : les facteurs liés à l'entreprise, les facteurs liés aux dirigeants et les facteurs liés à l'environnement externe. Quant aux indicateurs, suite à la revue de littérature, nous en avons retenu 14 principaux et 5 sous-indicateurs, à savoir : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution, 6 D) stratégies de promotion, pour la première dimension. Les indicateurs 7) attitudes et perceptions des

²⁴² Aktouf, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p 93.

²⁴³ Deslauriers, J. P., *op. cit.*, p. 36.

dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 8 A) connaissance de langues étrangères, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts couvrent la deuxième dimension. La troisième dimension est représentée par les indicateurs suivants : 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières. Ces points seront discutés ultérieurement lors de la présentation des résultats.

Deux guides ont été conçus au départ par le chercheur. Le premier qui s'adresse aux PME²⁴⁴ a été, par la suite, présenté à quatre chercheurs scientifiques dans le but d'évaluer la pertinence des questions, leur formulation ainsi que l'ordre à respecter pour diriger les entrevues. Ces personnes proviennent du milieu académique et universitaire et ont été choisies en raison de leur expérience du domaine de la recherche. De plus, ce premier guide d'entrevue a été testé en début de processus par le biais de deux pré-tests soumis à des dirigeants de PME, ce qui a permis encore de clarifier certaines questions et de modifier certains aspects phraséologiques. Les ajustements nécessaires ont été apportés. Le guide final comprenait vingt-cinq questions. Ce processus s'est élaboré d'août 2003 à décembre 2003.

Les questions du deuxième guide ont été transposées afin que ces dernières soient adaptées aux observateurs privilégiés. Dans ce sens, ce guide s'est inspiré du premier puisque la stratégie était de connaître également la perception des observateurs privilégiés – ceux qui interviennent auprès des PME – quant aux facteurs de succès des PME qui s'internationalisent. Ce deuxième guide a subi la loupe du chercheur ainsi que

²⁴⁴ C'est le même guide qui a servi pour l'entreprise qui a connu un échec.

celle de trois chercheurs scientifiques. La pertinence des questions, leur formulation ainsi que l'ordre à respecter pour diriger les entrevues ont été conformes au guide des PME, et ce, afin d'en faciliter le traitement et l'analyse. Le guide final comprenait vingt-cinq questions. Ce processus s'est élaboré pendant le mois de janvier 2004.

Les deux tableaux synoptiques, présentés aux pages suivantes, donneront au lecteur la connaissance des questions qui ont été posées aux personnes interrogées en provenance des PME dans un premier temps, et, dans un deuxième temps, la connaissance des questions qui ont été posées aux personnes interrogées en provenance des observateurs privilégiés ainsi que de certains commentaires dont la consultation est pertinente.

Quatre précisions concernant la construction de ces tableaux vont en permettre la compréhension. La première colonne indique dans quelle dimension s'insèrent les facteurs de succès, la deuxième reprend essentiellement le modèle de recherche, c'est-à-dire le critère principal identifié, soit le succès des PME et les 14 facteurs de succès; la troisième colonne comprend, pour chaque facteur et sous-facteur, les questions qui seront posées aux personnes interrogées pour vérifier l'existence ou non de ces composantes dans leur processus d'internationalisation alors que la dernière colonne liste certains commentaires explicitant le but de la démarche. Il est à noter que ce tableau a servi de référence pour la construction du canevas d'entrevue.

Tableau 6 Tableau synoptique des PME

DIMENSION	CRITÈRE	QUESTION	COMMENTAIRE
	Succès obtenu par les PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les aspects de votre développement de marchés hors Québec qui vous plaisent le plus ? - Quels sont les aspects de votre développement de marchés hors Québec qui vous déplaisent le plus ? - Actuellement, êtes-vous satisfait des résultats obtenus par votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ? - Selon vous, quels sont les ajustements à apporter à votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ? - Selon vous, quels sont les facteurs de succès qui ont contribué à votre stratégie de développement de marchés hors Québec ? - Selon vous, quels sont les facteurs d'échecs qui ont pu contrecarrer votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ? 	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

DIMENSION	FACTEUR	QUESTION	COMMENTAIRE
1. Facteurs liés à l'entreprise	Ressources humaines spécialisées	- Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans vos projets de développement de marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Avantages concurrentiels de l'entreprise	- Qu'est-ce qui fait que votre produit se démarque (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels) ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de production	- Est-ce que votre entreprise aurait la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de RD	- Quelle est l'importance de la RD chez vous ? - Quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires consacrée à la RD ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de financement interne	- Est-ce qu'il y a des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévus pour financer vos projets de développement de marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Présence de stratégies de marketing-mix	- Quelles sont vos stratégies marketing en regard : (produits-prix-distribution-promotion) ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Attitudes et perceptions du dirigeant	- Quelle est votre vision géographique du marché de vos affaires (hors-Québec, international, mondial) ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Caractéristiques personnelles du dirigeant	- Quels sont les éléments de votre personnalité qui vous ont amené à faire des affaires à l'extérieur du Québec et qui sont la cause de votre succès ? - Quelle langue, autre que le français, maîtrisez-vous ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

DIMENSION	FACTEUR	QUESTION	COMMENTAIRE
2. Facteurs liés aux dirigeants	Planification structurée de la stratégie	- Comment la planification de votre projet de développement de marchés hors Québec fut-elle élaborée, de sa création jusqu'à maintenant ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Expérience antérieure à l'internationalisation	- Depuis combien de temps développez-vous votre marché en dehors du Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	- Faites-vous partie d'association (s) ou de réseau (x) (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ? - Considérez-vous importante la participation à ce ou ces réseaux ? - Précisez ce que cela vous apporte.	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Possession d'information stratégique	- Quel type d'information allez-vous chercher lors de vos projets de développement de marchés hors Québec ? - Quelle importance accordez-vous à la cueillette d'information lors de votre ou vos projet(s) de développement de marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Appui de programmes gouvernementaux	- Quelle est l'utilité des programmes gouvernementaux à l'exportation ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Accès aux ressources premières	- Connaissez-vous des difficultés à vous approvisionner en matières premières pour concevoir vos produits ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

Tableau 7 *Tableau synoptique des observateurs privilégiés*

DIMENSION	CRITÈRE	QUESTION	COMMENTAIRE
	Succès obtenu par les PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les aspects du développement de marchés hors Québec qui plaisent le plus aux entrepreneurs ? - Quels sont les aspects du développement de marchés hors Québec qui déplaisent le plus aux entrepreneurs ? - En général, les entrepreneurs sont-ils satisfaits des résultats obtenus par leur (s) stratégie (s) de développement de marchés hors Québec ? - Quels sont les ajustements que les entrepreneurs désirent généralement apporter à leur (s) stratégie (s) de développement de marchés hors Québec ? - Selon vous, quels sont les facteurs de succès qui peuvent contribuer à leur (s) stratégie (s) de développement de marchés hors Québec ? - Selon vous, quels sont les facteurs d'échecs qui peuvent contrecarrer leur (s) stratégie (s) de développement de marchés hors Québec ? 	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

DIMENSION	FACTEUR	QUESTION	COMMENTAIRE
1. Facteurs liés à l'entreprise	Ressources humaines spécialisées	- Devrait-il y avoir des ressources humaines spécialisées qui secondent les entrepreneurs dans leur (s) projet (s) de développement de marchés hors Québec ? - Si oui, laquelle ou lesquelles ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Avantages concurrentiels de l'entreprise	- Quelles sont les caractéristiques que devrait avoir le produit vendu ou manufacturé afin qu'une entreprise se démarque dans son ou ses projet (s) de développement de marchés hors Québec (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels) ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de production	- Est-il important pour une entreprise d'avoir la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de RD	- Est-il important pour une entreprise de faire de la RD ? - Quelle devrait être la proportion du chiffre d'affaires consacrée à la RD ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Capacité de financement interne	- Une entreprise devrait-elle avoir des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévus pour financer son ou ses projet (s) de développement de marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
1. Facteurs liés à l'entreprise	Présence de stratégies de marketing-mix	- Une entreprise devrait-elle élaborer des stratégies marketing en regard : produits – prix – distribution – promotion ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Attitudes et perceptions du dirigeant	- Les entrepreneurs que vous rencontrez avaient-ils tous l'idée de développer leur marché hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Caractéristiques personnelles du dirigeant	- Quels sont les éléments de la personnalité des entrepreneurs qui les amènent à faire des affaires à l'extérieur du Québec et qui sont la cause de leur succès ? - Quelle langue, autre que le français, les entrepreneurs devraient-ils maîtriser ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Planification structurée de la stratégie d'internationalisation	- Les entrepreneurs planifient-ils leur projet de développement de marchés hors Québec ? - De quelle manière ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

DIMENSION	FACTEUR	QUESTION	COMMENTAIRE
2. Facteurs liés aux dirigeants	Expérience antérieure à l'internationalisation	- Les entrepreneurs qui développent leurs marchés hors Québec ont-ils beaucoup d'expérience dans ce domaine ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
2. Facteurs liés aux dirigeants	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	- Les entrepreneurs qui développent leurs marchés hors Québec font-ils partie d'association (s) ou de réseau (x) (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ? - La participation à ces associations ou à ces réseaux (national ou international) est-elle importante ? - Qu'est-ce que cela leur apporte ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Possession d'information stratégique	- Quel type d'information les entrepreneurs doivent-ils aller chercher lors de leurs projets de développement de marchés hors Québec ? - Quelle importance les entrepreneurs accordent-ils à la cueillette d'information lors de leur projet(s) de développement de marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Appui de programmes gouvernementaux	- Quel est le rôle des programmes gouvernementaux à l'exportation ? - Sont-ils utilisés par les entrepreneurs afin de développer leurs marchés hors Québec ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées
3. Facteurs liés à l'environnement externe	Accès aux ressources premières	- Est-ce que certains entrepreneurs connaissent des difficultés à s'approvisionner en matières premières pour concevoir leurs produits ? - Lesquelles ?	L'analyse de contenu permettra de connaître la perception des personnes interrogées

3.3.1.1 Le déroulement des entrevues

Avant chaque entrevue, l'objectif de la recherche ainsi que le déroulement de l'entrevue ont été présentés à la personne interrogée. Une clause de confidentialité leur a également été soumise lors de la demande d'enregistrement de la conversation. Enfin, une définition exacte de l'internationalisation leur a été fournie. Un document, en support à cette introduction, leur a été remis de même que les questions, et ce, avant l'entrevue, ce qui leur a permis de suivre le déroulement de l'interview. Ce document se retrouve à l'annexe 1. La séquence des questions a été respectée en prenant soin de ne pas intervenir afin d'éviter les biais.

Les entrevues des PME se sont déroulées de décembre 2003 à avril 2004. Ces rendez-vous eurent lieu dans le cadre de travail des personnes interrogées. Elles ont été réalisées par le chercheur.

Les entrevues des observateurs ont eu lieu en mars 2004. Ces rendez-vous eurent lieu dans le cadre de leur travail à l'exception d'une rencontre qui s'est déroulée dans un restaurant pendant l'heure de dîner; cela demeurait la seule disponibilité de l'interviewé. Elles ont été réalisées par le chercheur.

Toutes les entrevues ont été enregistrées avec l'autorisation des personnes concernées. Par la suite, elles ont été transcrites intégralement en respectant le discours et l'essence du discours. La rédaction des verbatim a été effectuée par une assistante de recherche. Subséquemment, un résumé a été conçu et validé auprès des acteurs concernés. Chacun

l'a signé et retourné au chercheur. La durée moyenne des entrevues se situe entre une heure trente minutes et deux heures.

3.3.1.2 La constitution des données

C'est le processus de sélection, de simplification et de transformation des informations brutes. Le terme « données » est réservé pour qualifier l'information traitée. Celles-ci prennent deux formes : la prise de notes, la transcription des observations et des entrevues. Un bref coup d'œil sur ces différentes formes permet d'évaluer leur pertinence.

▪ **La prise de notes**

Il est essentiel de développer des moyens pour obvier à l'oubli et l'écriture est un de ceux-là.

Cette opération est capitale car l'attention qu'on lui accorde influencera de manière déterminante l'analyse subséquente du matériel. Ces notes doivent être aussi complètes que possible et il est important de commencer à les rédiger dès le début. Le chercheur y consigne comment il a procédé aux choix de telle ou telle unité d'observation, les problèmes qu'il a rencontré, l'écart entre le plan initial et celui réalisé, les raisons et les critères qui ont orienté ces réaménagements, les choix qu'il a fallu faire et les questions qu'il a fallu trancher, la solution trouvée aux problèmes qui se sont présentés.²⁴⁵

Durant toute la période de la recherche, un journal de bord a été maintenu à jour. Les informations recueillies touchent aux échanges téléphoniques entre les acteurs et l'intervieweur, aux choix des interviewés, aux questions reformulées et ajoutées, aux problèmes rencontrés et aux solutions trouvées ainsi qu'aux nombreuses questions et interrogations qui ont jonché le parcours de cette recherche.

²⁴⁵ Deslauriers, J. P. 1991. Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, p.61.

▪ **La transcription**

Comme il est impossible de se rappeler tout ce qu'on a vu et entendu, il convient de conserver les observations faites. Il existe deux grandes façons de le faire : de mémoire ou en les enregistrant. Pour cette recherche, les entrevues ont été enregistrées intégralement.

Tel que mentionné précédemment, toutes les entrevues ont été enregistrées avec l'autorisation des personnes concernées. Aucune d'entre elles n'a soulevé la moindre hésitation quant à la présence de cet outil de travail. Par la suite, les entrevues ont subi une transcription intégrale en respectant le discours et l'essence du discours par l'assistante de recherche. Ainsi, à titre d'exemple, des points de suspension (...) ont été insérés au texte pour représenter une hésitation normale du langage courant (les e). De plus, lorsque le sujet avait de la difficulté à répondre à une question ou prenait un temps prononcé avant de commettre une réponse ou changeait de sujet, le mot hésitation figure entre parenthèse²⁴⁶. Aussi, le sigle suivant [...] apparaît lorsque la partie d'enregistrement était inintelligible. Subséquemment, un résumé a été conçu afin de faire valider les propos tenus par les interviewers. Chaque résumé nous a été retourné et signé par la personne interrogée.

3.3.2 La méthode d'analyse

La méthode retenue pour cette recherche est celle de l'analyse de contenu. L'analyse de contenu selon Gagnon (2005) « est une technique d'étude détaillée de documents »²⁴⁷.

²⁴⁶ Le chercheur indiquait la note suivante : (hésitation).

²⁴⁷ Gagnon, Y. C. 2005. L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 86.

« Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions... non directement perceptibles à la simple lecture des documents... »²⁴⁸. De plus, les analyses de contenu « s'effectuent sur des données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires »²⁴⁹.

Selon Landry (1992), l'analyse de contenu se cristallise autour de deux enjeux principaux : à savoir, dans un premier temps si l'analyse doit porter sur le contenu manifeste ou latent et, dans un deuxième temps, si l'analyse doit adopter une perspective quantitative ou qualitative. Le contenu manifeste est ce qui est dit ou écrit explicitement tandis que le latent se réfère à l'implicite, à l'inexprimé, au sens caché. La perspective quantitative vient exprimer la méthode de présentation des résultats, soit par des distributions de fréquence, des études de corrélations et autres tandis que la perspective qualitative cherche à déterminer la signification du matériel analysé en restant fidèle aux particularités des contenus. Le choix du chercheur, vu ses objectifs de recherche, s'est arrêté sur une analyse du contenu **manifeste** et sur une perspective **qualitative**.

On doit retenir également qu'il existe deux grands types d'analyse de contenu. Selon Allard-Poesi et all. (2003) ainsi que Bardin (2003), il y a les analyses lexicales où l'intérêt porte sur la nature et la richesse du vocabulaire utilisés dans le discours ou le texte. Ce type d'analyse s'attache à analyser la fréquence d'apparition des mots : c'est le mot qui constitue l'unité d'analyse. L'autre type – celle retenue pour cette recherche – est l'analyse

²⁴⁸ Aktouf, O. 1987. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 117 et Gagnon, Y. C. 2005. L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 86.

²⁴⁹ Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et S. Ehlinger. 2003. Analyses de représentations et de discours, in Thiétart, R-A et coll. Méthodes de recherche en management, 2^e édition. Paris : Dunod, p. 460.

thématique. Cette dernière adopte comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant au même thème. De plus, le chercheur s'est penché sur l'interprétation de la **présence** d'une catégorie donnée.

Aussi, c'est à travers des dimensions et des indicateurs qu'une analyse de contenu a été effectuée via les entrevues réalisées, et ce, afin d'identifier les facteurs de réussite qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

Plusieurs étapes d'analyse de contenu ont été élaborées par différents chercheurs. Une réflexion a permis de dégager que le processus suivi demeure essentiellement le même quoique les termes diffèrent quelque peu. Dans le cadre de cette recherche, ce sont les propos de l'Écuyer (1991), de Landry (1992) et de Giorgi (1997) qui ont inspiré la référence en s'appropriant toutefois le cadre proposé par l'Écuyer²⁵⁰. Voici les six étapes essentielles qui ont été suivies, et ce, tant pour les entrevues PME que celles des observateurs privilégiés :

- Lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés

La première étape a consisté à faire plusieurs lectures consécutives du matériel recueilli. En fait, toutes les données ont été lues selon les séquences d'entrevues, et ce, cinq fois dans l'ordre des questions. Par la suite, chaque réponse à chacune des questions a été lue cinq fois pour chaque répondant. À titre d'exemple, la réponse à

²⁵⁰ L'écuyer, R. 1991. La pratique de l'analyse de contenu : définitions, étapes, problèmes et l'objectivation, in L'analyse des données qualitatives, Actes du colloque des programmes de maîtrise et de doctorat. Chicoutimi : L.P. Boucher édit. pp. 33-34.

la question 1 a fait l'objet de cinq lectures pour chaque répondant, la réponse à la question 2, et ainsi de suite jusqu'à la dernière réponse. Ces lectures ont permis de donner au chercheur une vue d'ensemble du phénomène étudié. Elles lui ont permis également de dégager des particularités et, surtout, de se faire une idée des types de difficultés à surmonter dans la manière dont le matériel pouvait être découpé en énoncés lors de la codification.

- Choix et définition des unités de classification

Le matériel a été découpé en énoncés plus restreints possédant un sens complet en eux-mêmes. On parle d'unités de sens à l'opposé d'unité de numération où l'unité de sens est liée à l'identification des éléments du texte possédant un sens complet en eux-mêmes. Il peut s'agir de mots ou groupes de mots, de phrases ou portion de phrases, des idées ou thèmes. De plus, le chercheur s'est penché sur l'interprétation de la présence d'une catégorie donnée.

- Processus de catégorisation et de classification (codification)

Le processus de catégorisation choisi est celui identifié par l'Écuyer appelé catégories mixtes où il existait au départ des catégories pré-existantes et où le chercheur a laissé la place à la possibilité qu'un certain nombre d'autres catégories soient induites en cours d'analyse. Les catégories existantes sont les 14 indicateurs retenus ainsi que les 5 sous-indicateurs qui découlaient de notre revue de littérature, à savoir : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de

financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution, 6 D) stratégies de promotion pour la première dimension. Les indicateurs 7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 8 A) connaissance de langues étrangères, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts couvrent la deuxième dimension. La troisième dimension est représentée par les indicateurs suivants : 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières.

Dix-neuf questions étaient reliées aux indicateurs pré-établis, les six autres étaient d'ordre général. Ces dernières venaient en support à la recherche. À partir des questions reliées aux indicateurs, des codes ont été déterminés; ils représentent en général les trois premières lettres des facteurs de succès. Parfois, quatre lettres informent sur les indicateurs. Cela s'est produit lorsqu'une sous-question était nécessaire pour expliciter davantage le facteur à l'étude ou pour identifier un sous-facteur. Toutefois, toutes les réponses aux sous-questions n'apparaissent pas nécessairement dans les tableaux finaux. Elles viennent plutôt comme complément d'information lors de la présentation des résultats. Les codes retenus apparaissent à l'annexe 2.

Un tableau a été élaboré pour chaque PME réunissant l'ensemble des réponses. Ainsi, pour chaque question, les réponses des sept personnes interrogées ont été présentées. Il en est de même pour les observateurs privilégiés et le cas d'échec.

En se basant sur ces codes pré-établis, une première analyse des réponses aux vingt-cinq questions a été effectuée. Un regroupement dans les catégories pré-existantes a été amorcé dans un premier temps. Il convient de mentionner que l'information contenue dans chaque réponse pouvait se référer à différentes catégories. Toutefois, le matériel répondant à la catégorie à l'intérieur de chaque question constituait une seule réponse. Le chercheur a procédé en coupant les portions de texte approprié et en les reclassant à l'intérieur d'une grille. En cours de route, certains codes se sont ajoutés puisque d'autres catégories ont été induites du matériel. Une deuxième lecture a permis d'éliminer les catégories redondantes afin d'alléger le texte. Une troisième lecture a permis d'identifier définitivement les catégories constituant la grille finale et de classer tous les énoncés.

Par la suite, le chercheur a repris la même démarche lors d'une seconde analyse du document. La démarche s'est produite dans un intervalle d'un mois. Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, « on peut calculer la fiabilité à partir des résultats obtenus par un même codeur qui a codé les données à deux périodes différentes... »²⁵¹. La démarche s'est terminée par la confrontation des deux analyses. Cet exercice a permis de constater que, sur les 420 occurrences PME²⁵² et observateurs privilégiés, seulement neuf manquaient à la deuxième analyse, ce qui donne un taux de codages identiques de 98 %. Selon Huberman et Miles « un codage multiple d'une même transcription est essentiel dans le cadre d'une étude comprenant plus d'un chercheur et particulièrement utile au chercheur isolé (il faut

²⁵¹ Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et C. Grenier. 2003. Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart, R. A et coll. Méthodes de recherche en management, 2^e édition. Paris : Dunod, p. 269.

²⁵² Les récurrences PME sont celles en lien avec les facteurs de référence et les facteurs nouveaux. Ils englobent les huit entreprises.

obtenir des codages identiques à 90 % pour pouvoir continuer) »²⁵³. Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier parlent « de tendre vers un seuil maximal (par exemple 100 % d'accord entre deux codeurs) »²⁵⁴.

Enfin, trois codeurs externes ont repris le même exercice. Les codeurs ont été rencontrés et il leur a été expliqué en quoi consistait leur tâche. Une procédure écrite, qui se retrouve à l'annexe 3, leur a également été fournie tel que le recommandent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier où ils mentionnent : « d'élaborer un protocole de codage le plus explicite possible. En particulier, le protocole devra établir précisément quels sont les éléments d'analyse à retenir et quelles sont les catégories sélectionnées »²⁵⁵.

De plus, il importe de mentionner que, pour les codeurs, les documents fournis à des fins de codification respectaient les exigences de confidentialité. Ainsi, sur chaque document, la personne interrogée a été identifiée par le terme répondant ou intervenant et un numéro lui a été attribué, ceci afin d'assurer la confidentialité de l'interviewé et l'impartialité de l'exercice de codification. De plus, afin d'éviter toute référence avec les organismes qui ont participé à l'étude, des termes plus généraux ont été utilisés afin de ne pas dévoiler l'origine des participants et le masculin a été utilisé à titre épique. Dans plusieurs cas, certains mots ont également été raturés. La démarche s'est terminée par la confrontation des trois analyses avec celle du chercheur. Le taux d'exactitude s'exprime à 96 %, 98 % et 99 %.

²⁵³ Huberman, A. M. et M. B. Miles. 1991. Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, p. 111.

²⁵⁴ Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et C. Grenier, *op. cit.*, p. 287.

²⁵⁵ *Ibid.*, p. 270.

Afin de démontrer le fonctionnement de cette étape d'analyse de contenu, le tableau d'analyse relatif à la question 1 des PME est présenté aux pages suivantes. La totalité des résultats PME, observateurs privilégiés et le cas d'échec se retrouve à l'annexe 4. Il importe de mentionner que la seconde colonne du tableau de présentation de l'analyse de contenu, montre le code de même que sa fréquence. Le chiffre entre parenthèses signifie la fréquence d'apparition du code par le chercheur et les trois codeurs. La dernière colonne renferme les mots clés qui ont principalement servi à retenir le code en rapport avec le texte analysé.

Tableau 8 Analyse de contenu de la question 1

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 1. Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Répondant 1 - C'est toute l'équipe de vente. Deux (2) représentants plus X qui est vice-président. Les trois (3) ensembles couvrent le territoire hors Québec.</p>	RHS (4)	Équipe interne
<p>Répondant 2 - On a une équipe de vente qui fait le marketing en même temps, soit deux (2) vendeurs. On a un agent aux USA. On a le directeur général et moi-même. On a fait affaires aussi avec des firmes externes. On a demandé un petit peu d'aide aussi à des firmes spécialisées à Montréal qui nous ont aidés à faire un peu de démarchage d'entreprises. On a fait aussi appel à des firmes qui nous ont aidés à mettre le focus sur notre méthode ou façon de faire. On demande également de l'information aux organismes de la région : CQRDA, DEC, Deloitte qui avait des experts en marketing. Donc, on a fait affaires avec un petit peu tout le monde.</p>	RHS (4)	Équipe interne Équipe externe
<p>Répondant 3 - On a des gens au niveau des ventes, dont moi-même. J'ai un autre ingénieur mécanique qui travaille aux ventes internationales. On fait aussi des associations avec des entreprises de l'extérieur. Ces dernières vont assurer le service après-vente.</p>	RHS (4)	Équipe interne Équipe externe
<p>Répondant 4 - Il y a deux types de personnels : on a une compétence en marketing et une compétence en technologie. J'ai un vice-président marketing et ■ vendeurs au niveau international. Le reste, ce sont des ingénieurs chargés de produits. Il y a une ■ d'ingénieurs à peu près de tous les domaines.</p>	RHS (4)	Équipe interne
<p>Répondant 5 - On a un responsable des ventes. J'ai un spécialiste en ■ qui fait exclusivement du support aux ventes hors Québec. Il y a moi qui fais du support aux ventes hors Québec.</p>	RHS (4)	Équipe interne

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 6 - Les ressources qui m'ont assisté, c'est un peu mes ressources à l'interne... je pourrais dire, ils ont tous été mis à contribution. On parle au niveau de la RD : mon directeur de RD, mon directeur de production.</p> <p>À un moment donné, ça devient une nécessité d'aller vers... hors du Québec, dans notre cas du moins... pour une question de volume, pour être capable d'augmenter les unités de fabrication.</p>	<p>RHS (4)</p> <p>ATT (4)</p>	<p>Équipe interne</p> <p>Nécessité d'aller hors du Québec</p>
<p>Répondant 7 - Il y a une personne qui est avec nous depuis environ 1 an, elle nous aide un petit peu à commercialiser. Mon directeur de développement va être impliqué dans ces exportations. Un autre qui a travaillé [REDACTED] durant 5 ou 6 ans et qui a un [REDACTED] au niveau de la [REDACTED]. Il y a le directeur des ventes évidemment qui est impliqué. Puis en Europe, on a un agent qui s'occupe de nos produits.</p> <p>...ce que l'on exporte nous, c'est nos produits qui sont brevetés, qui ont une grosse valeur ajoutée.</p> <p>...c'est deux éléments là combinés ensemble, ça fait que quand on arrive à l'exportation, ça donne de la crédibilité.</p>	<p>RHS (4)</p> <p>MVA (4)</p> <p>CRE (4)</p>	<p>Équipe interne</p> <p>Valeur ajoutée</p> <p>Crédibilité</p>

- Quantification et traitement statistique

L'analyse statistique proprement dite a permis au chercheur de quantifier les énoncés regroupés sous chacune des catégories. Le tableau de fréquence pour chaque PME se retrouve au prochain chapitre, le chapitre 5, ainsi que celui des observateurs. Le tableau relatif au cas d'échec est présenté au chapitre 7. On retrouve la synthèse des résultats PME au chapitre 6.

- Description scientifique

L'étape de la description scientifique comporte deux éléments : une description basée sur l'analyse quantitative agrémentée de commentaires sur les diverses particularités afin de donner une connaissance plus complète et plus juste de la position relative des catégories les unes par rapport aux autres, et une autre description fondée sur l'analyse qualitative afin de tenir compte des contenus internes des catégories, puisque la partie du sens la plus profonde est contenue dans l'analyse qualitative et il existe de nombreuses nuances entre les divers énoncés d'une même catégorie. L'étape de la description scientifique est exposée au chapitre 5 pour chaque PME ainsi que celle des observateurs. La description du cas d'échec est présentée au chapitre 7 tandis que la synthèse de la description scientifique PME se retrouve au chapitre 6.

- Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats est articulée sous deux formes. La première interprétation est tirée directement de l'analyse quantitative et qualitative. La deuxième est en congruence avec les modèles théoriques tirés de la revue de littérature sur les facteurs de succès. On retrouve l'interprétation des résultats PME au chapitre 6.

3.3.3 Fiabilité et validité

Le respect des étapes de l'analyse de contenu ne confère pas à lui seul la rigueur de la recherche. Hlady Rispal (2002) soutient que le chercheur doit être conscient des avantages et des limites de la méthode utilisée et qu'il doit démontrer qu'il a pris les mesures nécessaires pour en minimiser les lacunes. À cet effet, il est primordial de respecter certains critères de fiabilité et de validité de cueillette et d'analyse des données recueillies en recherche qualitative afin d'en augmenter la crédibilité.

Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2003), on peut parler de fiabilité des résultats obtenus lorsque différents codeurs, dans l'analyse d'un même contenu, obtiennent un résultat similaire. On parle alors de fiabilité intercodeur. Il faut tendre vers un seuil maximal (100 %). Selon ces mêmes auteurs, il existe également la possibilité de calculer cette fiabilité à partir des résultats obtenus par le même codeur qui a codé les mêmes données à deux périodes différentes.

Huberman et Miles (1991) soulignent en ce qui concerne la fiabilité « qu'un codage multiple d'une même transcription est essentiel dans le cadre d'une étude comprenant plus d'un chercheur et particulièrement utile au chercheur isolé (il faut obtenir des codages identiques à 90 % pour pouvoir continuer) »²⁵⁶.

²⁵⁶ Huberman, A. M. et M. B. Miles. 1991. Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, p. 111.

Angers (1992) traite de fiabilité dans le cas où un instrument « lorsque utilisé auprès des mêmes sujets mais par un chercheur différent »²⁵⁷ produit des résultats identiques.

Laperrière (1997) indique que c'est par « la reproductibilité de leurs résultats dans des conditions similaires »²⁵⁸ que les approches conventionnelles s'assurent de la fiabilité des résultats.

Il importe de mentionner que la fiabilité de cette recherche repose sur la participation de plusieurs codeurs différents. Ainsi, en plus du chercheur, trois codeurs ont traité l'analyse des mêmes contenus de toutes les entrevues PME et observateurs privilégiés afin d'obtenir une fiabilité intercodeur. Tel que cité, cette fiabilité s'exprime à 96 %, 98 % et 99 %. Les codeurs ont été choisis pour leur compréhension de la problématique étudiée et selon trois critères, soit leur formation, leur spécialité ainsi que leur expertise. Dans ce sens, tous sont détenteurs d'un diplôme d'études supérieures et possèdent des spécialités différentes (marketing, génie métallurgique et finance). Leur expertise a également fait l'objet d'une réflexion dans le choix des codeurs. Aussi, on retrouve de l'expertise sur le plan de l'exportation (aluminium et autres) ainsi que sur le plan de l'entrepreneurship dans le domaine de l'aluminium. Enfin, le chercheur a codé les mêmes données PME, observateurs privilégiés et cas d'échec à deux périodes différentes. La fiabilité s'exprime à 98 %.

²⁵⁷ Angers, M. 1992. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal : Les Éditions de la Chenelière Inc, p. 73.

²⁵⁸ Laperrière, A. 1997. Les critères de scientificité des méthodes qualitatives, in La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologies sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p. 382.

Pour Deslauriers (1991), la validité d'une recherche qualitative signifie que « la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question posée »²⁵⁹. Quant à Angers (1992), la validité s'exprime par la « correspondance entre les données recueillies et l'objectif cherché »²⁶⁰. De plus, il y a validité interne lorsqu'il y a « consistance logique entre les termes définissant la recherche »²⁶¹ et validité externe lorsqu'il y a « adéquation entre les phénomènes étudiés et les termes servant à les définir »²⁶².

Laperrière (1997) parle de solidité des résultats de recherche sous l'angle de la validité interne et cette dernière trouve écho dans la justesse et la pertinence entre interprétations et observations empiriques. La validité externe puise sa source dans l'établissement de l'utilité générale des résultats.

Toutefois, selon Gagnon (2005), bien que l'une des grandes forces de l'étude de cas soit sa validité interne, il importe de souligner que la validité externe des résultats pose problème puisqu'une étude de cas peut difficilement être reproduite par un autre chercheur et des lacunes sont à signaler quant à la généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir.

La validité de cette recherche s'appuie sur les propos de Deslauriers (1991), puisque la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre aux trois questions posées.

²⁵⁹ Deslauriers, J. P. 1991. Recherche qualitative, guide pratique. Montréal : McGraw-Hill, p. 99.

²⁶⁰ Angers, M., *op. cit.*, p. 72.

²⁶¹ *Ibid.*

²⁶² Angers, M., *op. cit.*, p. 72.

4. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

4.1 *La méthode d'échantillonnage*

L'objectif spécifique de cette recherche étant de tenter d'identifier quels sont les facteurs de réussite (succès) qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place, il convenait d'établir la population des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium qui avaient des activités à l'international, et ce, afin de nous amener à trouver un échantillon représentatif de la population. Pour ce faire, dans un premier temps, les sites des bases de données icriq²⁶³ et strategis²⁶⁴ ont été consultés et une liste des PME œuvrant au Saguenay dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent a été construite. Dans un deuxième temps, le répertoire du Réseau Trans-Al inc., qui regroupe l'ensemble de ces organisations a été examiné de même que la liste des partenaires (membres et associés) du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Une deuxième liste a été préparée. Par la suite, et ce, afin d'être en mesure de répondre à nos questions de recherche, et qui plus est, à notre préoccupation de choisir des entreprises qui connaissent du succès, le critère de succès, soit le pourcentage des ventes à l'exportation issu de notre revue de littérature a été appliqué. Dans un troisième temps, des personnes ressources ont été mises à contribution pour des compléments d'information. Toutes ces actions ont permis de choisir notre échantillon. Ainsi, huit entreprises ont été ciblées afin d'effectuer des entrevues auprès d'acteurs impliqués dans

²⁶³ La base de données icriq contient la liste d'entreprises la plus exhaustive au Québec par rapport aux produits des manufacturiers.

²⁶⁴ La base de données strategis contient 50 000 entreprises canadiennes dans son répertoire.

le processus d'internationalisation dont une n'ayant pas réussi ses activités d'internationalisation. Cela détermine le choix final de notre échantillonnage PME.

En ce qui a trait à notre échantillonnage « observateurs privilégiés », notre choix s'est porté, tel que mentionné antérieurement, sur quatre agents qui interviennent dans le domaine auprès des PME qui s'internationalisent et d'après le rôle qu'ils jouent. Des personnes ressources ont également été consultées dans le choix de cet échantillonnage.

4.2 Constitution de l'échantillon

L'échantillon est constitué de sept entreprises ayant réussi leurs activités d'internationalisation. On y retrouve Spectube, Alumiform²⁶⁵, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel, Cycles Devinci et BDH Tech. En complément, le chercheur a sélectionné une PME ayant connu un échec, soit Aluchec²⁶⁶. Il est à noter que toutes ces entreprises rejoignent les six caractéristiques qui aident à cerner et à définir la PME telles que présentées au chapitre 2, à la section portant sur les typologies des PME, soit : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple. Ces entreprises font partie de la grappe industrielle de l'aluminium. De plus, en ce qui concerne les observateurs privilégiés, les quatre organismes sélectionnés sont : l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que Promotion Saguenay (PS).

²⁶⁵ Cette entreprise a cessé ses activités depuis janvier 2006.

²⁶⁶ Le nom de l'entreprise ayant connu l'échec a été changé afin de préserver la confidentialité de cette dernière.

4.3 Le choix des sujets

Le choix des répondants s'est arrêté sur des informateurs clés. En recherche qualitative, le chercheur choisit certaines personnes de façon délibérée selon Lamoureux (1995). Il n'est pas nécessaire de former un échantillon de participants représentatifs de la population; il faut, au contraire, « choisir certaines personnes de façon délibérée en fonction du but poursuivi »²⁶⁷; ce qui est appelé l'échantillon non probabiliste. Alors que l'échantillon probabiliste repose sur le hasard, le non probabiliste est intentionnel.

Dans cette recherche, le choix des acteurs PME s'est porté sur des individus qui occupent des postes de direction et qui œuvrent dans l'organisation depuis assez longtemps, c'est-à-dire avant le processus d'internationalisation, ce qui nous permet de dresser le portrait complet de l'entreprise et de ses stratégies mises en place. De plus, les observateurs privilégiés ont été ciblés en raison de leur expérience pertinente pour cette recherche. Il s'agit d'intervenants majeurs dans leur domaine qui interviennent auprès des PME afin de leur fournir un support dans leurs activités d'internationalisation.

5. DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

Il importe de dresser le portrait de l'environnement dans lequel interviennent les entreprises ciblées de notre échantillon. À ce sujet, une description du territoire régional s'impose de même qu'un historique de l'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-

²⁶⁷ Lamoureux, A. 1995. Recherche et méthodologie en sciences humaines. Laval : Éditions Études Vivantes, p. 40.

Jean et de la situation exacte du positionnement régional en rapport avec le développement de cette industrie.

5.1 Le territoire régional²⁶⁸

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean²⁶⁹ s'étend sur 95 893 km². Elle est la troisième région québécoise en superficie après le Nord-du-Québec et la Côte-Nord. La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est située dans la partie nord du Québec, bornée au sud par les régions de la Capitale Nationale et de la Mauricie, à l'est par la Côte-Nord et à l'ouest par le Nord-du-Québec. Elle est également désignée comme l'une des sept régions ressources avec l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, la Mauricie et le Nord-du-Québec.

Sur le plan de l'organisation du territoire, suite à la réorganisation municipale au Saguenay, la région compte à présent 49 municipalités et se subdivise en cinq municipalités régionales de comté (MRC) ou territoires équivalents : Le Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, Saguenay (ville) et Le Fjord-du-Saguenay. Les principales municipalités, selon les données de 2004, sont : Saguenay (146 332 hab.), Alma (30 463 hab.) et Dolbeau-Mistassini (14 742 hab.). Une communauté autochtone est également présente sur le territoire.

²⁶⁸ Le territoire régional comprend la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, région 02, prise dans son ensemble, et ce, pour deux raisons primordiales : toutes les données statistiques sont amalgamées à cette région, donc, on retrouve peu de statistiques uniquement réservées à la région de Saguenay, et l'industrie de l'aluminium exploitée par Alcan se situe à travers cette région (Alma : 1, Arvida : 1, Grande-Baie : 1 et Laterrière : 1).

²⁶⁹ Toutes les statistiques proviennent de l'Institut de la statistique du Québec. 2005. Bulletin statistique régional, Saguenay–Lac-Saint-Jean, 5 juillet. www.stat.gouv.qc.ca et du site du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (mise à jour au 28 juin 2005) : www.mdeie.gouv.qc.ca, principalement du Portrait socioéconomique des régions du Québec, édition 2005.

Deux plans d'eau majeurs caractérisent le territoire. En effet, le lac Saint-Jean et la rivière Saguenay marquent profondément le paysage de la région; ils ont, de plus, articulé l'occupation humaine du territoire. La région jouit également de plusieurs rivières et de lacs importants. Elle est bordée de forêts et de massifs montagneux et constitue une enclave fertile dans le Bouclier canadien.

5.1.1 Population

En 2004, la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean comptait 277 007 habitants, soit une diminution de 4,6 % par rapport à l'année 1996. Elle a également subi une diminution de son poids démographique qui est passé de 4,0 % à 3,7 %. On y dénombre 138 737 hommes et 138 270 femmes, soit respectivement 50,1 % et 49,9 % de la population totale. Comme plusieurs régions ressources, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est touché par une faible natalité et un bilan migratoire déficitaire, sources de décroissance démographique.

La population de la région correspond à 3,7 % de celle de l'ensemble du Québec en 2004, ce qui la place au dixième rang, devant l'Estrie et derrière l'Outaouais. Cette proportion était de 4,3 % en 1986.

Prise dans son ensemble, la moyenne d'âge dans la région est de 39,9 ans comparativement à 39,3 ans au Québec. Ainsi, la région se situe légèrement au-dessus de la moyenne québécoise. Le groupe d'âge le plus peuplé est celui des 45-49 ans. Dans l'ensemble du Québec, c'est le groupe des 40-44 ans qui compte le plus d'individus.

Le solde migratoire de la région a été négatif en 2003-2004. En effet, on dénombre, de juillet 2003 à juin 2004, 6 410 sortants et 4 394 entrants, ce qui laisse un solde négatif de 2 016 individus. Les trois principales régions de destination des sortants sont, dans l'ordre, la Capitale Nationale, Montréal et la Montérégie. Les trois principales régions de provenance des entrants sont les mêmes. En cinq ans, depuis 1999-2000, le Saguenay–Lac-Saint-Jean a perdu 13 779 habitants par migration interrégionale.

Selon les plus récentes perspectives démographiques de l'Institut de la statistique du Québec, la population de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean devrait continuer de décroître au cours des 25 prochaines années. Ainsi, la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean décroîtrait de 11,7 % et elle atteindrait un peu moins de 251 000 individus. Dans l'ensemble du Québec, selon le même horizon, on s'attend à une augmentation de 9,3 % de la population.

5.1.2 Scolarité

▪ *Taux d'obtention de diplômes*

L'éducation et la formation sont essentielles au développement économique et social d'une région, puisque « la participation au marché du travail, le revenu et la consommation sont largement conditionnés par le niveau de scolarité atteint et par l'acquisition des connaissances que les personnes font tout au cours de leur vie »²⁷⁰.

En 2003-2004, le taux d'obtention d'un diplôme d'études **secondaires** au Québec est de 85,2 %. Parmi les régions administratives de l'ensemble du Québec, c'est le Saguenay–

²⁷⁰ Institut de la statistique du Québec, Portrait social du Québec - Données et analyses, édition 2001, p. 175.

Lac-Saint-Jean qui affiche le taux le plus élevé, soit 98,5 %. Viennent ensuite, le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue et la Chaudière-Appalaches avec des taux respectifs de 95,9 %, 90,8 % et 90,3 %. Le Nord-du-Québec se démarque des autres régions avec un taux nettement inférieur, soit 57,4 %.

On assistait depuis les cinq dernières années à une tendance à la baisse. Le taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires, en 2003-2004, marque la fin de cette orientation pour l'ensemble du Québec. Cette tendance se vérifie pour l'ensemble des régions, à l'exception du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine tel que le montre le tableau A à l'annexe 5.

Le taux d'obtention d'un diplôme d'études **collégiales** permet de mesurer la proportion des étudiants qui en sont à leur première inscription et qui complètent leur formation selon la durée prévue²⁷¹. Ce taux bonifie la qualification de la main-d'œuvre potentielle en région, notamment en ce qui concerne les postes techniques.

Au chapitre de la formation technique, la cohorte de l'année 2000 des régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean (48,3 %), de la Mauricie (44,9 %) et du Bas-Saint-Laurent (43,4 %) est en tête de peloton. Bref, on observe une augmentation du nombre de diplômes techniques décernés depuis 1995 tel que le montre la période 1995-2000 du tableau B présenté à l'annexe 5.

²⁷¹ La durée prévue est de deux ans pour la formation préuniversitaire et de trois ans pour la formation technique ainsi que pour les étudiants inscrits en session d'accueil ou de transition.

En 2001, les RHST²⁷² titulaires d'un grade universitaire étaient au nombre de 18 500 au Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce qui représente 12,2 % des 25-64 ans (17,8 % dans l'ensemble du Québec). Par rapport à 1996, il s'agit d'une croissance de 16,0 % (17,8 % au Québec)²⁷³.

▪ ***Taux d'emplois et titulaire d'un diplôme***

La hausse du nombre de diplômes techniques décernés depuis 1995 se fait sentir essentiellement chez les femmes. En effet, le taux d'emploi des femmes titulaires d'un diplôme d'études collégiales de formation technique est supérieur à celui des hommes, dans toutes les régions du Québec tel que le montre la période 1999-2003 au tableau C à l'annexe 5.

Au Québec, la proportion des travailleurs possédant au moins un diplôme d'études secondaires passe de 75,8 % en 1994 à 83,9 % en 2004. La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean connaît une évolution semblable avec une proportion de 81,1 % en 2004, par rapport à 74,6 % en 1994. Fait marquant, en 2004, la proportion des travailleurs ayant commencé ou complété des études postsecondaires est plus élevée dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (52,2 %) que dans l'ensemble du Québec (47,5 %). Toutefois on observe le contraire chez les diplômés universitaires, dont la proportion est plus élevée au Québec (20,5 %) que dans la région (13,9 %) tel que le montre la période 1994-2004 du tableau D à l'annexe 5.

²⁷² Les ressources humaines en science et technologie (RHST) se composent des personnes de 25 à 64 ans qui ont acquis des qualifications du troisième degré, soit un grade universitaire, soit un diplôme qui, au Québec, équivaut au diplôme d'études collégiales en technique. Les personnes du même groupe d'âge qui exercent un emploi du domaine de la science et de la technologie, sans avoir des qualifications du troisième degré, font aussi partie des RHST.

²⁷³ Institut de la statistique du Québec. 2005. Bulletin statistique régional, Saguenay–Lac-Saint-Jean, p.4, février 2005. www.stat.gouv.qc.ca.

5.1.3 Marché du travail

Comme les régions ressources, exception faite de la région du Nord-du-Québec (1994 et 2004) et de l'Abitibi-Témiscamingue (1994), le taux de chômage de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est plus élevé que celui de l'ensemble du Québec. En 2004, le Saguenay-Lac-Saint-Jean affiche le troisième plus haut taux de chômage, derrière la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (19,5 %) et la Côte-Nord (13,6 %). Le taux de chômage de la région demeure stable à 11,9 % bien que le nombre de chômeurs au Saguenay-Lac-Saint-Jean augmente légèrement, passant de 16 300 à 16 400. Dans l'ensemble du Québec, le taux de chômage s'établit à 8,5 %, en baisse de 0,9 point de pourcentage tel que le montre la période 1994-1999 et 2004 du tableau E à l'annexe 5.

Le taux d'emploi²⁷⁴ de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est plus bas que celui de l'ensemble du Québec, et ce, à l'instar des autres régions ressources, exception faite de la région du Nord-du-Québec, et ce, pour la période 1994, 1999 et 2004. Pour le SLSJ, la tendance est à la hausse puisque les données affichent un pourcentage de 45,8 % (1994), 52,5 % (1999), 53,3 % (2003)²⁷⁵ et 54,0 % en 2004.

Par contre, si on examine le taux d'emploi du SLSJ avec les autres régions ressources, on constate que l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord et le Nord-du-Québec affichent des résultats plus élevés que le SLSJ, et ce, depuis 1994. Cependant, depuis 1999, le taux d'emploi du SLSJ est plus élevé que celui de la Mauricie et,

²⁷⁴ Le taux d'emploi indique le rapport entre l'emploi et la population de 15 ans et plus, c'est-à-dire qu'il définit le nombre de personnes occupant un emploi parmi cette population.

²⁷⁵ Institut de la statistique du Québec. 2005. Bulletin statistique régional, Saguenay-Lac-Saint-Jean, 5 juillet. www.stat.gouv.qc.ca.

depuis 1994, que celui de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine tel que le montre la période 1994-1999 et 2004 du tableau F à l'annexe 5.

5.1.4 Marché de l'emploi

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est fortement représentée dans l'industrie de la première transformation des métaux et celle du papier et produits connexes. De plus, la région a plus que sa part des emplois dans les industries du bois, des carrières et sablières ainsi que celle de l'exploitation forestière. Par rapport au total des emplois, une part plus importante se retrouve dans les industries des services gouvernementaux et d'enseignement.

Les secteurs industriels de l'aluminium, du bois et du papier représentent toujours 70 % des emplois dans le secteur manufacturier de la région comparativement à 20 % dans l'ensemble de la province. « Pour les analystes, ce poids du secteur industriel constitue en bout de ligne une faiblesse pour l'économie régionale »²⁷⁶.

Le nombre d'emplois dans la région, après avoir diminué de 1991 à 1994, augmente depuis à chaque année. Ainsi, le Saguenay–Lac-Saint-Jean a connu, entre 1994 et 2004, une croissance annuelle moyenne de 1,7 %, une progression quelque peu inférieure à celle du Québec (1,8 %) tel que le démontre la période 1994-1999 et 2004 du tableau G à l'annexe 5.

En 2004, le marché de l'emploi au Saguenay–Lac-Saint-Jean progresse plus faiblement que l'année précédente. On y compte 1 000 emplois de plus qu'en 2003, soit une hausse

²⁷⁶ Tremblay, L. 2005. Saguenay : Championne du chômage. Le Quotidien, samedi, le 5 novembre 2005, p. 46.

de 0,8 %²⁷⁷. Pour les prochaines années, les perspectives quant à la création d'emplois sont moins bonnes dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (0,4 %) que dans l'ensemble du Québec (1,4 %).

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean affiche un total d'emplois de 121 300²⁷⁸ réparti comme suit : 5 822 emplois se retrouvent dans le secteur primaire, 26 079 emplois se ventilent dans le secteur secondaire dont 6 550 en construction et 19 529 en fabrication et 89 519 emplois dans le secteur du tertiaire tel que le met en relief le tableau H à l'annexe 5.

On dénombrait en 2004, 8 747 entreprises tous secteurs confondus, à savoir primaire (892), secondaire (construction : 735 et fabrication : 516) et tertiaire (6 604) tel que le met en relief le tableau I à l'annexe 5.

Au Québec, les microentreprises (1 à 4) détiennent plus de 60 % du nombre total d'entreprises. Au SLSJ, 5 616 entreprises comptent entre 1 et 4 employés, 2 817 comptent entre 5 et 49 employés, 254 entre 50 et 199 et 70 en comptent 200 et plus tel que le met en relief le tableau J à l'annexe 5.

En 2004, le Saguenay–Lac-Saint-Jean comptait 516 établissements manufacturiers qui procuraient des emplois à 19 529 personnes. Le secteur des ressources naturelles (bois, papier, produits minéraux non métalliques et transformation des métaux) emploie 2 304 personnes tel que le met en relief le tableau K à l'annexe 5.

²⁷⁷ Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, p. 4.

²⁷⁸ Référence au tableau D.

5.1.5 Recherche et développement

C'est en considérant les dépenses intérieures de RD des entreprises (DIRDE) que l'on peut mesurer l'effort financier que le secteur privé consacre aux travaux de cette nature.

L'édition 2005 du Portrait socioéconomique des régions du Québec apporte un éclairage sur l'effort de RD des entreprises québécoises. On y souligne que la majorité des activités de recherche et développement (RD) s'effectuent par les entreprises.

De 1997 à 2002, en moyenne annuelle, les DIRDE se sont accrues de 7,2 % par établissement et de 8,2 % par habitant pour l'ensemble du Québec. Par contre, la croissance du nombre d'établissements effectuant des activités de RD est plus modeste (1,5 %). Il existe cependant des disparités régionales. Ainsi, en 2002, plus de la moitié (57 %) des établissements qui effectuent de la RD sont situés dans la région de Montréal et de la Montérégie. De plus, au cours de la période 1997-2002, ce sont les régions ressources qui affichent la meilleure performance des quatre blocs régionaux au chapitre de l'évolution du nombre d'établissements. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean se place au premier rang du nombre d'établissements qui effectuent de la RD parmi les régions ressources tel que le met en relief le tableau L à l'annexe 5.

L'importance des activités de RD réalisées en entreprise se mesure aussi par les ressources humaines qui y sont affectées. On cible le personnel professionnel (chercheurs, cadres et administrateurs qui prennent part aux activités de RD), et le personnel auxiliaire (personnel technique et autres employés de soutien). On remarque, pour l'ensemble du Québec, une hausse en 2002 par rapport à 1997 (9,3 contre 7,4). De ce pourcentage, plus de la moitié représente du personnel professionnel.

La plupart des régions, de 1997 à 2002, affichent une hausse du nombre total de personnes affectées à la RD industrielle de même que tous les blocs régionaux. Cependant, le Saguenay–Lac-Saint-Jean affiche une diminution passant de 4,0 à 3,6 personnes. La diminution touche le personnel auxiliaire, soit le personnel technique et les autres employés de soutien. On remarque cependant une hausse du personnel professionnel tel que le montre le tableau M à l'annexe 5.

5.1.6 Exportation

Pour une entreprise désirant exporter ses produits et services, cela s'avère souvent une démarche longue, complexe et coûteuse. Selon l'édition 2005 du Portrait socioéconomique des régions du Québec, c'est ce qui explique, en partie, la faible croissance du nombre d'établissements exportateurs dans l'ensemble du Québec. Les statistiques démontrent que le taux de croissance atteint 1,0 % en moyenne de 1998 à 2002.

Toutefois, on observe un premier recul du nombre total d'établissements exportateurs (283 établissements) en 2002, causé surtout par la diminution du nombre d'établissements de la région de Montréal. En effet, la part du nombre d'établissements de cette région passe de 44,4 % en 1998 à 41,5 % en 2002 par rapport à l'ensemble du Québec. On note également que le nombre d'établissements, en 2002, est inférieur à celui de 1998 (3 789 contre 3 890). De 1998 à 2002, le taux de croissance des régions ressources est pratiquement nul (0,2 %), et celui du Saguenay–Lac-Saint-Jean affiche une décroissance passant de 0,9 % à 0,6 % tel que l'affiche le tableau N à l'annexe 5.

5.2 L'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean ²⁷⁹

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la force hydraulique constitue un élément essentiel au développement de l'industrie, à l'origine celle du bois, des pâtes et papier et, par la suite, celle de l'aluminium. Afin de répondre aux besoins d'énergie de plus en plus grandissants de l'industrie de l'aluminium, plusieurs centrales hydroélectriques furent construites.

De 1912 à 1915, James Buchanan Duke veut entreprendre la construction d'un barrage sur la rivière Saguenay. Cependant, le début de la Première Guerre mondiale change ses projets. Il faudra attendre en 1920 pour que James Buchanan Duke, avec son associé William Price, travaillent à obtenir les permis nécessaires du gouvernement québécois. C'est en décembre 1922 qu'un acte de concession leur est consenti, ce qui permet de mettre en valeur le barrage d'Isle-Maligne qui sera érigé de 1923 à 1925. Peu avant sa mort en 1925, Duke s'associe avec Arthur Vining Davis alors président de l'Aluminium Company of America (Alcoa). La fusion Alcoa-Duke-Price, ratifiée le 15 avril 1925, permet à Alcoa d'acquérir le site de la Chute-à-Caron et les droits riverains du Saguenay jusqu'à l'embouchure de la rivière Shipshaw. De juin 1941 à la fin de 1942, suite aux demandes britanniques et américaines pour l'aluminium, l'ensemble hydroélectrique de Shipshaw est érigé. Entre 1950 et 1953, deux nouvelles centrales sont construites dans la région du Lac-Saint-Jean, sur la rivière du même nom : Chute-du-Diable et Chute-à-la-Savane. Puis de 1956 à 1960 est construite celle sur la rivière Péribonka, la Chute-des-Passes.

²⁷⁹ Sources : Dickinson, J. A. et B. Young (2003) : Brève historique socio-économique du Québec. Audet, B. (2003) : Le Saguenay–Lac-Saint-Jean jadis et naguère. Alcan (2002) : Guide de presse. Alcan au Québec. Girard, C et N. Perron (1995) : Histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Luc Côté (1990) : Les enjeux du travail à l'Alcan (1901/1951). Ministère des Régions (2002) : Entente cadre de développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2001-2006.

C'est au début du XX^e siècle, que l'hydroélectricité ou la houille blanche incite le géant américain Alcoa à investir dans le but d'accroître sa production d'aluminium. En 1902, la filiale canadienne de la Pittsburgh Reduction Company (qui allait devenir Alcoa) est d'abord connue sous le nom de Northern Aluminum Company Limited. En 1925, elle devient Aluminum Company of Canada Limited. En 1928, lorsque Alcoa vend la plupart de ses installations à l'extérieur des États-Unis, la société Aluminum Limited est constituée et devient la société mère d'Aluminum Company of Canada (ACOC). En 1945, ACOC enregistre l'appellation commerciale Alcan. En 1966, la société mère Aluminium Limited adopte la dénomination anglaise d'Alcan Aluminium Limited et la dénomination française d'Alcan Aluminium Limitée. En 2001, la Société est renommée Alcan Inc.²⁸⁰

Les usines d'Alcan au SLSJ sont situées à Arvida (Jonquière : 1925), Isle-Maligne²⁸¹ (Alma : 1943), Grande-Baie (Ville de La Baie : 1980), Laterrière (1990) et Alma (2000). Plus de 3 700 employés y travaillent. Alcan a renouvelé son parc d'usines au fil des années. Ainsi, trois de ces usines possèdent des installations modernes, soit celle de Grande-Baie (Ville de La Baie : 1980), de Laterrière (1990) et d'Alma (2000). La production d'aluminium primaire représente 45 % de l'ensemble de la production québécoise et 5 % de la production mondiale.

Installée depuis 1926, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'industrie de l'aluminium assure une présence importante dans l'économie de la région. De façon particulière, le domaine de l'aluminium est en pleine émergence au Saguenay–Lac-Saint-Jean avec la poursuite du

²⁸⁰ Tiré des Jalons de l'histoire d'Alcan dans le monde du site web : www.alcan.com.

²⁸¹ Cette usine maintenant fermée a été remplacée par celle d'Alma.

développement des activités de production de la compagnie Alcan et la mise en place, au cours des 12 dernières années, d'une trentaine de PME œuvrant dans les secteurs de la deuxième et de la troisième transformation.

5.3 Le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et l'industrie de l'aluminium

C'est en juin 1984, lors du sommet²⁸² sur le développement et l'économie de la région 02 (Saguenay–Lac-Saint-Jean/Chibougamau), que la métallurgie de l'aluminium est identifiée comme un secteur prioritaire de recherche et qu'une résolution est adoptée afin de réaliser une étude sur l'opportunité de créer, en région, un centre de recherche sur la métallurgie et la fonderie de l'aluminium. Cette étude, financée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie du Québec, a confirmé l'opportunité de la création, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, d'un Institut québécois de l'aluminium. La mission de cet Institut sera de favoriser le développement de l'industrie de la transformation de l'aluminium et de ses principaux secteurs d'utilisation au Québec.

À la fin de 1988, un plan d'action en matière de développement régional du gouvernement du Québec vient reconnaître également la nécessité de renforcer le potentiel technologique des régions par une consolidation des créneaux d'excellence régionaux en identifiant celui de la métallurgie pour l'agglomération Chicoutimi-Jonquière.

²⁸² Il importe de souligner que le sommet de 1984 a permis, en plus de la création d'un Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium, la création d'une chaire industrielle Alcan-CRSNG, relative à la solidification et à la fonderie de l'aluminium ainsi que de nombreux laboratoires de recherche dédiés à l'aluminium à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le 1^{er} mai 1989, le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie propose aux producteurs d'aluminium de mettre sur pied un institut de recherche et de développement de l'aluminium (IRDA).

Le 8 mai 1989, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean met sur pied un comité régional de concertation avec le mandat de promouvoir la région comme site d'implantation du Bureau sur les retombées de l'aluminium au Québec (BRAQ) et de l'IRDA.

Le 25 juin 1989, le ministère de l'Industrie et du Commerce confie à M. Réal L'Archevêque, directeur du Groupe de recherche SNC, le mandat de définir, en concertation avec les différents intervenants, les paramètres de base de l'IRDA.

Le 14 août 1989, l'Université du Québec à Chicoutimi, de concert avec le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Saguenay–Lac-Saint-Jean, présentent un modèle. Vers la même période, M. Réal L'Archevêque remet son rapport final sur le concept général de création d'un institut de recherche sur l'aluminium.

Or, en raison de l'expertise développée par des années de collaboration et l'abondance des industries de l'aluminium dans l'environnement économique régional, l'Université du Québec à Chicoutimi se voit confier le mandat de mettre en place un Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) qui aura comme mission de créer un partenariat université-entreprise sur le développement de l'aluminium et ses dérivés. C'est en février 1991, dans le cadre de la Conférence socio-économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, que ce projet est accepté par la ministre Lucienne Robillard. Le CQRDA sera opérationnel en septembre 1993.

Dans le même ordre d'idées, une entente cadre de développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, avec ses axes et ses priorités de développement, est établie sur la base du plan stratégique 2001-2006 adopté par le Conseil régional de concertation et de développement de la région. Cette nouvelle entente cadre de développement, qui s'inscrit dans la continuité et la poursuite des objectifs de la précédente entente signée en 1998, confère une place importante au partenariat région-gouvernement. Aussi, selon l'axe 3 et les priorités de développement de la région qui sont de revitaliser et diversifier l'économie de la région, le créneau de développement économique de l'aluminium a été ciblé. Les priorités sont de/d' :

- S'assurer de l'adhésion de tous les intervenants à la vision régionale de développement dans le secteur de l'aluminium et de leur collaboration à travailler, en concertation, à l'atteinte de nos objectifs dans ce domaine.
- Élaborer et appliquer un plan d'action visant la consolidation et le développement, en région, de la filière industrielle associée à l'aluminium en lien avec les éléments de connaissance actuels tels que la carte routière de l'aluminium et l'étude de préfaisabilité de la mise en œuvre de la « Vallée de l'aluminium ».
- Assurer en région, aux entreprises existantes et à venir, une disponibilité adéquate de la main-d'œuvre requise dans les métiers et les professions associés aux secteurs de la production et de la transformation de l'aluminium.
- Élaborer et concrétiser un plan d'action visant l'implantation d'une structure, ou encore d'un mécanisme, avec les ressources adéquates et les outils appropriés,

vouée à la prospection, à la promotion des attraits et des atouts de la région et à l'accueil des clientèles d'affaires ciblées.

- S'assurer, en regard des activités de recherche et de développement en lien avec le secteur de la transformation de l'aluminium, de la prise en compte des attentes et des besoins exprimés par la région.

Dans ce sens, en 2000, le gouvernement attribue à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le titre de Vallée de l'aluminium. Plus qu'une désignation, ce statut particulier se veut la reconnaissance formelle que cette région détient une masse critique d'expertise qui lui est exclusive dans la production et la transformation du métal gris. Ce concept vise à greffer autour des activités de production d'aluminium primaire, des activités économiques de deuxième et de troisième transformation. Ce statut confère à la région des avantages fiscaux exclusifs, auxquels s'ajoute l'accès à du capital de risque spécialisé. Il permet aux sociétés admissibles d'obtenir un crédit d'impôt jusqu'au 31 décembre 2009.

Aussi, créée en septembre 2001, la Société de la Vallée de l'aluminium est notamment responsable de positionner la région comme l'un des principaux pôles mondiaux de l'industrie de production et de transformation de l'aluminium.

Enfin, en avril 2002, un projet est lancé par une décision du Conseil des ministres du gouvernement du Québec, soit le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement). Ce projet vise à construire, sur l'ensemble du territoire québécois, des « systèmes productifs régionaux, compétitifs sur les plans nord-américain et mondial, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence dans

chacune des régions du Québec »²⁸³. Dans ce projet central, chaque région doit se constituer un comité régional ACCORD regroupant des acteurs régionaux en provenance de l'entreprise privée, de l'entreprise civique (universités, centres de recherche, etc.), un représentant de la Conférence régionale des élus (CRÉ) et le représentant régional du MDEIE. Leur tâche consiste à identifier des créneaux (en croissance, en association avec une autre région, émergent et en évaluation) afin de favoriser la mise en œuvre de projets innovateurs et compétitifs pour densifier le système productif de la région et assurer ainsi un développement durable de ce secteur d'activité. La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean identifie la transformation de l'aluminium à titre de créneau pour lequel elle assume le leadership. L'entente est signée le 13 février 2003.

Aujourd'hui, l'expertise de la région dans le créneau aluminium repose sur la force du réseau que cette dernière a su créer. La présence marquée de la grande entreprise permet un maillage intéressant avec les PME, les équipementiers, le monde de la recherche et de l'éducation. Ainsi, on compte sur la présence de programmes de formation de la main-d'œuvre, des équipements ultramodernes ainsi que plusieurs organismes et centres de recherche spécialisés dans ce domaine, notamment le Centre de recherche et de développement d'Alcan (CRDA), le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), les chaires de recherche dédiées à l'aluminium de l'Université du Québec à Chicoutimi, le Réseau Trans-Al inc., le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) ainsi que la Société de la Vallée de l'aluminium (SVA), tout cela situé à l'intérieur de la Vallée de l'aluminium.

²⁸³ http://www.mediterranee-technologies.com/dev/med-tech-fr/clusters/docs_telecharger/accord.pdf

Cependant, bien que le virage soit amorcé, la région comporte toujours une faiblesse en regard des activités de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium. D'où l'intérêt pour les PME de prendre le virage de la mondialisation afin de s'internationaliser (développer des stratégies) et de briller parmi les meilleurs. Cette recherche permettra d'identifier les facteurs de réussite (succès) qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

6. CONCLUSION

Cette recherche de type descriptif s'inscrit dans le cadre d'un paradigme interprétativiste, préconisant une approche compréhensive et qualitative. La stratégie de recherche comprend huit études de cas PME dont une ayant connu l'échec, quatre entrevues avec des observateurs privilégiés qui interviennent dans le domaine, ainsi qu'une étude de l'OCDE. Le canevas de recherche repose sur des entrevues et une analyse de contenu. De plus, les critères de fiabilité et de validité sur lesquels s'appuie la rigueur de cette recherche ont été présentés. Aussi, la méthode d'échantillonnage, entre autres, la constitution de l'échantillon et le choix des sujets ont été identifiés. Enfin, un portrait du territoire régional, une présentation de l'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean et le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean en rapport avec l'industrie de l'aluminium terminent ce chapitre.

Le prochain chapitre, le chapitre 5, traitera, dans un premier temps, des résultats PME où seront présentées les entreprises retenues pour cette étude, l'interprétation du degré de

succès de chaque entreprise par rapport à la catégorie de critères retenues et la validation de la présence des facteurs de succès par le répondant. Dans un deuxième temps, ce sont les résultats des observateurs privilégiés qui seront montrés, précédés d'une présentation des répondants.

CHAPITRE 5
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR PME

1. INTRODUCTION

Ce chapitre porte sur les résultats PME. Sept entreprises ayant réussi leur activité d'internationalisation ont participé à cette recherche. Il s'agit de Spectube, Alumiform²⁸⁴, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel, Cycles Devinci et BDH Tech. Ces PME répondent également aux critères qui aident à cerner et à définir la PME tels que présentés au chapitre 2, à la section portant sur les typologies des PME, soit : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple. Sept points sont réservés aux résultats PME présentés. Le dernier point est une section assignée à l'analyse des réponses des quatre observateurs privilégiés.

En ce qui concerne les résultats PME, on retrouve, à l'intérieur de chaque point, trois sous-points. Le premier sous-point présente les entreprises. Il est à noter que toutes les informations sont issues principalement des sites Web de chaque organisation, du site Internet d'Industrie Canada, de la base de données icriq et du « Répertoire des membres du Réseau Trans-AI » (version octobre 2005) lorsqu'elles sont accessibles. Quelques informations proviennent des personnes interrogées.

Le deuxième sous-point traite de l'interprétation du degré de succès de chaque PME par rapport à la catégorie de critères retenus, et ce, en lien avec la littérature sur le sujet. Il importe de mentionner que l'information, quant au pourcentage d'exportation, a été fournie

²⁸⁴ Cette entreprise a cessé ses activités en janvier 2006.

par chaque répondant puisque le chercheur n'a pas eu accès aux états financiers des entreprises.

Par la suite, au troisième sous-point, la validation de la présence des facteurs de succès par chaque répondant est effectuée. C'est l'analyse de l'intégralité des entrevues, selon la méthode de l'analyse de contenu, qui a permis de dresser un tableau faisant état des résultats des facteurs de succès et nommés facteurs de référence obtenus pour cette recherche. C'est également à ce sous-point qu'apparaissent les nouveaux facteurs issus des discours.

Tel que mentionné dans le chapitre de la méthodologie, le processus de catégorisation choisi est celui identifié par l'Écuyer, appelé catégories mixtes où il existait au départ des catégories pré-existantes et où le chercheur a laissé la place à la possibilité qu'un certain nombre d'autres catégories soient induites en cours d'analyse. Ces nouvelles catégories induites en cours d'analyse ont retenu l'attention du chercheur car elles tenaient une place importante dans les entrevues. Dans ce sens, un second tableau est présenté lorsque de nouveaux facteurs ont émergé de l'analyse des discours. Une indication à cet effet est fournie en début de présentation de ce sous-point.

Enfin, avant de conclure le chapitre, une section est réservée à l'analyse des réponses des quatre observateurs privilégiés qui ont émis leurs opinions quant à la présence de facteurs à succès chez les PME qui s'internationalisent. Les observateurs travaillent dans les organismes suivants : l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que Promotion Saguenay (PS). On retrouve à

cette section deux sous-points dont l'un introduit les répondants et le second présente les résultats y incluant les facteurs de référence et les nouveaux facteurs qui ont émergé de l'analyse des discours des observateurs privilégiés.

2. SPECTUBE

2.1 Présentation de l'entreprise²⁸⁵

Située à Saguenay, Spectube a été créée en 1986. Elle se spécialise exclusivement dans la fabrication de tubes d'aluminium étirés à froid et la transformation d'extrusions d'aluminium. Selon Industrie Canada, Spectube a un chiffre d'affaires se situant entre 10 000 000 \$ à 24 999 999 \$. Le total de ses exportations se chiffre entre 1 000 000 \$ à 4 999 999 \$. On compte 70 personnes qui y travaillent. Elle exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs États américains (Arkansas, Californie, Caroline du Nord, Colorado, Connecticut, District de Columbia, Floride, Illinois, Indiana, Maine, Massachusetts, Michigan, Nebraska, New Hampshire, New Jersey, New York, Ohio, Pennsylvanie, Vermont, Virginie, Wisconsin).

Avec plus de 9 000 matrices et mandrins sur place, Spectube peut rapidement adapter sa ligne de production et fournir un produit de qualité supérieure, sans défectuosité, avec des tolérances répondant ou excédant les normes fixées par l'Aluminum Association. Son objectif est de fournir l'expertise pour obtenir le meilleur produit pour l'application demandée.

²⁸⁵ Les données sont tirées du site Internet de Spectube : <http://www.spectube.com/francais/>, du site d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/> et du Répertoire des membres du Réseau Trans-Al, octobre 2005.

Spectube peut répondre précisément aux spécifications les plus exigeantes quant aux tolérances dimensionnelles, à l'outillage de précision, à la qualité de finition et aux propriétés mécaniques. Son équipement complet de fabrication lui permet également de fournir des pièces finies ou semi-finies selon les spécifications. Du plus simple tube télescopique, qu'il soit coulissant ou fixe, au produit hautement complexe nécessitant la fabrication personnalisée de tubes en aluminium étirés à froid ou de n'importe quelle forme d'aluminium, Spectube a les installations et le savoir-faire pour transformer tout projet en réalité.

Les tubes d'aluminium étirés s'avèrent une option privilégiée en raison de leur rigidité, leur malléabilité, leur résistance à la corrosion, leurs propriétés mécaniques supérieures, leur finition de surface supérieure et leur tolérance dimensionnelle éprouvée. Ils se retrouvent dans une grande variété d'objets quotidiens à utilisation domestique et industrielle. De plus, Spectube offre une foule d'options de finition telles que : polissage, peinture (enduit de poudre ou de peinture humide) ou anodisation (clair, vif, coloré).

Spectube peut compter sur un personnel hautement qualifié et sur un équipement à la fine pointe de la technologie. Sa certification ISO-9001 et l'éminence de sa certification ISO-9002 démontre son engagement à fabriquer en tout temps des produits de qualité.

2.2 Interprétation du degré de succès de SPECTUBE par rapport à la catégorie de critères retenus

Rappelons tout d'abord que la revue de la littérature a permis d'identifier plusieurs critères de nature qualitative et quantitative pour mesurer le degré de succès ou de la performance des entreprises exportatrices.

Cette même revue de littérature a démontré que deux critères sont les plus fréquemment utilisés soit la propension à exporter ou le pourcentage des ventes à l'exportation et l'augmentation des ventes à l'exportation. Le modèle de recherche a établi que l'attention se portera principalement sur le ***pourcentage des ventes à l'exportation*** puisque ce critère prête moins à interprétation et est plus facilement mesurable. De surcroît, il est souvent utilisé en économie et relativement aisé à obtenir des entreprises.

De plus, suite à la recension de plusieurs études portant sur la performance à l'exportation, il est apparu que peu d'auteurs se sont attardés à définir clairement le succès en données quantifiables. Dans ce sens, afin de donner une définition opératoire de la mesure du succès à l'international de notre recherche, ***l'entreprise qui exporte plus de 10 % de son chiffre d'affaires*** a été reconnue comme entreprise à succès dans la foulée de Bilkey et Tesar (1977) pour qui les exportateurs expérimentés, soit ceux qui atteignent le stade cinq, exportent 10 % ou plus de leurs ventes totales.

En analysant, dans un premier temps, l'entreprise Spectube, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon le répondant, cette compagnie exporte 32 % de ses ventes sur d'autres marchés. Depuis 17 ans qu'elle existe, elle a commencé à exporter dès ses débuts, dès sa création.

2.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant Spectube sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier tableau situe la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche qui sont présents au sein de

l'entreprise interrogée avec leurs fréquences (réurrences). Les facteurs ne sont pas soumis à un ordre numéral puisqu'il existe des sous-facteurs qui peuvent fournir un biais à la présentation. Le second tableau montre les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de réurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 23 réurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour les facteurs de référence est de 91 %, 95 % et 91 %. Deux nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance est de 100 % pour chaque nouveau facteur de succès.

Tableau 9 Facteurs de référence/SPECTUBE

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	1
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	1
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	1
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	4
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	0
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	1
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	2
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	4
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	2
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	0
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	1
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	1
	14	Accès aux ressources premières	AMP	0

Les deux facteurs ex æquo qui sont les plus cités par le répondant avec quatre récurrences chacune sont présence de stratégies de marketing-mix et attitudes et perceptions du dirigeant. En ce qui concerne le facteur **présence de stratégies de marketing-mix**, l'interviewé insiste sur la définition de ses marchés, soit de cibler les secteurs à fort potentiel par créneaux d'activités. D'une entreprise axée vers la production, elle est maintenant plus tournée vers la mise en marché. Pour le second facteur identifié, soit **attitudes et perceptions du dirigeant**, l'entreprise accorde de l'importance à avoir une vision des affaires dépassant le marché domestique. Ainsi, dans le discours, le répondant souligne que l'Ontario et le Nord-est des États-Unis sont couverts et des approches en Europe sont envisagées. C'est le potentiel qu'offre le marché hors Québec qui est intéressant puisqu'au Québec, le développement de l'entreprise serait limité parce que le produit qu'elle a développé est assez spécialisé.

Deux autres facteurs arrivent au second rang avec deux récurrences chacune, soit stratégies de promotion et caractéristiques personnelles du dirigeant. Concernant les **stratégies de promotion**, les termes retenus pour exprimer cet intérêt sont la participation à des expositions. Toutefois, le répondant spécifie que ce sont des expositions ciblées, pas n'importe lesquelles. En ce qui touche les **caractéristiques personnelles du dirigeant**, il est mentionné que la principale qualité qui anime le répondant est d'en vouloir plus, ce qui s'exprime par l'intérêt de vouloir vendre davantage, de ne pas se satisfaire uniquement du territoire québécois. L'entreprise voulait vendre plus, augmenter son chiffre d'affaires et faire plus de profit. Le développement de marchés représente un défi pour l'entrepreneur.

Arrivent au troisième rang avec une récurrence chacune, les facteurs ressources humaines spécialisées, avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de production, capacité de RD, capacité de financement interne, stratégies de distribution, connaissance de langues étrangères, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts, possession d'information stratégique et appui de programmes gouvernementaux. Dans le premier cas, les éléments mentionnés font état de toute l'équipe de vente. En fait, trois personnes couvrent le territoire hors Québec. Pour le facteur **avantages concurrentiels de l'entreprise**, l'interviewé mentionne que ce qui les démarque, c'est l'expertise que l'entreprise vend puisqu'à son avis, ils sont les seuls à être capables de faire ce qu'ils offrent à leurs clients. La **capacité de production** s'exprime par la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande. À cet effet, il est dit qu'à l'intérieur de sa dimension, l'entreprise est capable de répondre, et ce, dans un délai d'une semaine. Toutefois, si un client veut 25 fois ce qui est produit annuellement, il pourrait y avoir une certaine difficulté. La **capacité de RD** repose sur le terme amélioration continue où il y a une préoccupation constante d'améliorer ce qu'on fait. Pour le répondant, ce qu'il y a de plus important, c'est l'amélioration continue. À ses dires, ce n'est pas de la RD au sens normalement entendu mais, pour eux, c'est extrêmement important. La **capacité de financement interne** se réfère à un budget spécifique que l'entreprise consacre au développement hors Québec. Les **stratégies de distribution** mettent à l'avant-plan, une volonté de son approche client. Dans ce but, l'entreprise travaille avec ses clients pour développer des stratégies. On parle alors d'une approche directe. La **connaissance de langues étrangères** est un élément que le répondant trouve normal de maîtriser, plus particulièrement l'anglais et le français. Quant à **l'expérience antérieure à l'internationalisation**, on souligne que l'entreprise

développe son marché hors Québec depuis toujours et que cela continue aujourd'hui. La **participation à des réseaux d'appui ou contacts** s'affiche par la présence à des réunions. Pour le répondant, cela est un facteur de succès. Entre autres apports, il considère les bénéfices suivants : apprendre à mieux gérer son entreprise, développer des relations avec les gens et mieux posséder son procédé. De plus, il mentionne que l'expérience des autres est essentielle car l'isolement ne mène nulle part. La **possession d'information stratégique** est évaluée en regard du type d'information recherché. À cet effet, on mentionne l'importance du marché d'une part, pour savoir si c'est intéressant ou pas, et l'identification des joueurs, à savoir qui sont ceux qui consomment; ceux qui ont un potentiel afin de connaître leurs besoins spécifiques. Le répondant nous informe que cela est essentiel car, selon ses dires, si on n'a pas l'information avant d'aller dans une place, on risque inévitablement de manquer son coup. Aussi, avant de se lancer dans un marché, il faut s'assurer que le marché soit là. Enfin, **l'appui de programmes gouvernementaux** est évalué en fonction de son utilité. Dans cette perspective, le répondant pense que ces programmes sont utiles pour les entreprises parce qu'ils permettent de faire des choses de façon moins dispendieuse. En ce sens, cela l'a aidé avant de développer son marché américain puisqu'il a eu l'occasion de participer à une mission commerciale aux États-Unis.

Quatre facteurs ne sont pas cités par le répondant. Il s'agit de stratégies du produit, stratégies du prix, planification structurée de la stratégie et accès aux ressources premières. Dans les deux premiers cas, l'interviewé n'a simplement pas émis de commentaires à ces deux points. Touchant la **planification structurée de la stratégie**, l'interviewé signale que, jusqu'en 2002, il n'y avait pas de planification. C'était un peu

essais et erreurs malgré le fait qu'il voulait vendre plus. L'absence du facteur **accès aux ressources premières** tient au fait que l'entreprise connaît des difficultés à s'approvisionner en matières premières pour concevoir ses produits. On indique que c'est au niveau du type d'alliage. Il semble que tous les types d'alliages ne soient pas disponibles facilement. De plus, les alliages plus haut de gamme seraient plus difficiles à obtenir.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 10 Facteurs nouveaux/SPECTUBE

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Appui de la grande entreprise	APP	1
2	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	1

Deux facteurs nouveaux apparaissent suite à l'analyse de l'entrevue, et ce, dans une même proportion. Il s'agit de appui de la grande entreprise et de marchés ou produits à valeur ajoutée. Dans le premier cas, il est mentionné qu'Alcan était déjà présent, à titre de client, lors de la création de l'entreprise. On spécifie que c'était l'usine de Kingston en Ontario. À titre informatif, Spectube est le produit d'un essaimage puisque le directeur de Spectube est un ancien employé d'Alcan et, de ce fait, il a pu compter, pour le démarrage de son entreprise, sur l'aide de son ancien employeur. Il a également bénéficié d'un support financier au démarrage de la société de capital de risque Soccrent dont le commandité et le gestionnaire est Pluri-Capital inc. En ce qui concerne **les marchés ou produits à valeur ajoutée**, il est clairement précisé par le répondant que cela est un

facteur de succès car, selon ce dernier, s'il ne s'orientait pas dans un marché à valeur ajoutée, il se casserait le cou. À ce titre, le marché à valeur ajoutée devient la seule issue pour permettre à la PME de se démarquer et de s'orienter là où elle peut concurrencer la compétition. Bref, la personne interrogée souligne que le marché de volume, en particulier celui de l'automobile, ne devrait pas faire partie de la stratégie d'une PME puisque la rentabilité est trop difficile à atteindre.

3. ALUMIFORM

3.1 Présentation de l'entreprise²⁸⁶

L'usine est située au Saguenay et a été fondée le 16 mars 2001. Selon Industrie Canada, Alumiform a un chiffre d'affaires se situant entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$. Le total de ses exportations se chiffre entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$. On compte plus d'une centaine de personnes qui y travaillent. Elle exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels l'Algérie, l'Australie, le Brésil, l'Iran, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis.

Alumiform est au cœur du marché de la seconde transformation de l'aluminium. L'entreprise se positionne grâce à ses produits de haut standard issus de l'extrusion et de l'étirage de l'aluminium. L'entreprise dessert les secteurs de la climatisation, de la réfrigération, du transport et de l'électricité. La qualité est son credo et elle passe par le respect intégral des normes TS 16949 et ISO 9000 : 2000.

²⁸⁶ Les données sont tirées du site Internet d'Alumiform : <http://www.alumiform.com/pages-fr/entreprise.htm>, du site d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/> et du Répertoire des membres du Réseau Trans-Al, octobre 2005.

Alumiform offre une large gamme de produits, dont la variété est possible grâce à l'utilisation combinée des technologies d'extrusion standard et de type Conform^{MD}. Son département de recherche et développement met également tout en œuvre pour répondre aux exigences de ses clients en élaborant de nouveaux produits et services conçus pour répondre à des besoins toujours plus précis.

Elle offre à ses clients une grande disponibilité de production et les délais de livraison sont flexibles, peu importe la taille ou le type de produit. Les services offerts sont l'analyse macrographique et micrographique, la mesure des propriétés mécaniques ainsi que la recherche et développement de nouveaux produits.

L'équipe travaille dans des infrastructures modernes. L'entreprise s'appuie sur des équipements à la fine pointe de la technologie. Alumiform est la seule entreprise en Amérique du Nord à utiliser à la fois les technologies d'extrusion en continu de type Conform^{MD} et d'extrusion standard à partir d'une presse, la SMS Sutton Short Stroke, unique en son genre d'une capacité de 2 750 tonnes. Cette presse sert à alimenter les bancs d'étirage qui accroîtront les propriétés mécaniques et les tolérances du tube. La majorité de la production est utilisée dans le domaine de l'automobile pour la fabrication de conduits pour les climatiseurs, les condenseurs et les unités de transfert de chaleur.

Le département interne de recherche et développement est composé d'une main-d'œuvre qualifiée qui s'appuie sur trois idées clés : structure, rigueur et atteinte des objectifs. Les tests et analyses effectués sont : dimensionnel (diamètre externe, épaisseur de mur, longueur), rugosité, propreté, propriétés mécaniques, conductivité électrique, analyse métallographique (macro et microstructure), test d'expansion et test pliage. Alumiform

emploi des procédés propres à l'efficacité optimale et sans résidus. Ses projets de développement technologique sont invariablement menés dans une optique d'amélioration des procédés.

3.2 Interprétation du degré de succès de ALUMIFORM par rapport à la catégorie de critères retenus

En analysant l'entreprise Alumiform, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon le répondant, cette compagnie exporte près de 100 % de ses ventes sur d'autres marchés. Depuis plus de deux ans qu'elle existe, elle a commencé à exporter dès ses débuts, dès la première journée.

3.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant Alumiform sont présentés sous forme d'un seul tableau. Ce dernier propose la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Aucun nouveau facteur n'est apparu à l'analyse de l'entrevue.

Ce tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 31 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs est de 93 %, 100 % et 90 %.

Tableau 11 Facteurs de référence/ALUMIFORM

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	4
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	2
	3	Capacité de production	DEM	2
	4	Capacité de RD	CRD	2
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	1
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	1
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	1
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	5
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	1
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	3
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	1
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	0
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	2
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	1
	14	Accès aux ressources premières	AMP	1

Le premier facteur le plus cité avec cinq récurrences est stratégies de distribution. Les éléments qui viennent en appui démontrent que l'entreprise est axée vers la demande client par une approche directe, des clients ciblés et, également, par de la représentation faite par des vendeurs. En résumé, être axé sur le client, c'est ça qui a démarqué sa stratégie.

Le facteur ressources humaines spécialisées arrive au deuxième rang avec quatre récurrences. À ce sujet, il est indiqué que l'équipe est constituée de deux vendeurs à temps plein plus un agent aux USA, le directeur général, le répondant et la personne qui

fait du « cold call ». De plus, l'entreprise requiert les services des firmes externes spécialisées. Toutefois, le répondant précise que les meilleurs résultats qu'il a obtenus c'est avec les gens de l'interne.

Le troisième facteur le plus fréquemment relevé est attitudes et perceptions du dirigeant avec trois récurrences. Le développement des marchés canadien, américain et étasunien, de même que la nécessité d'exporter, sont autant d'éléments révélateurs de l'importance d'avoir une vision des affaires qui dépasse le marché domestique dans la réussite d'une entreprise qui s'internationalise.

Arrivent en quatrième position, avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de production, capacité de RD et possession d'information stratégique avec chacun deux récurrences. Des facteurs tels le prix et le service à la clientèle sont des **avantages concurrentiels** cités par le répondant. La **capacité de production** est un élément important puisqu'il appert que la capacité de l'usine est sous-utilisée, ce qui lui permet d'accroître sa production sans problème. En ce qui concerne la **capacité de RD**, il est mentionné que c'est un travail de tous les jours. Une personne en RD travaille à temps plein pour pouvoir finaliser l'ajustement des produits et pour s'assurer que le client est satisfait. De plus, l'entreprise a développé des machines à l'interne et des équipements de manutention adaptés à ses besoins. On fait également de l'ingénierie à l'interne pour fabriquer des machines additionnelles où un dessinateur consacre ses énergies à temps plein depuis bientôt trois ans. La **possession d'information stratégique** est primordiale pour cette entreprise. Tel que le mentionne le répondant, il a un marché bien spécifique, soit celui des alliages 1000 et 3000 et son défi est de trouver quel type d'alliage le client potentiel désire parce que les acheteurs et les personnes qu'il contacte ignorent parfois

qu'ils consomment de l'aluminium. De plus, à cause de son marché spécifique, il faut vraiment que ce soit l'entreprise elle-même qui trouve l'information car c'est une niche et toutes les données que l'on peut retrouver pour ce produit-là n'existent pas.

Les derniers facteurs qui apparaissent pour une seule récurrence sont capacité de financement interne, présence de stratégies de marketing-mix, stratégies du produit, stratégies du prix, stratégies de promotion, caractéristiques personnelles du dirigeant, connaissance de langues étrangères, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts, appui de programmes gouvernementaux et accès aux ressources premières. La **capacité de financement interne** indique que les budgets spécifiques au développement du marché hors Québec de l'entreprise sont représentés par leurs équipes de vente. L'entreprise a eu recours à de l'aide gouvernementale pour développer les marchés extérieurs. La **présence de stratégies de marketing-mix** est notifiée par la préoccupation de définir la clientèle. Dans ce sens, la PME a élaboré une liste de prospects qui ont le plus de potentiels à court, moyen et long terme. La **stratégie de produit** s'insère dans une perspective d'accroître les ventes. Aussi, c'est par des contacts journaliers avec leurs vendeurs et des réunions de ventes hebdomadaires que se réalise cet élément. Le répondant affirme que le point majeur, ce sont les ventes. La **stratégie du prix** est adaptée à la particularité de l'entreprise. Ainsi, la structure d'entreprise favorisant une stratégie axée sur des bas prix, dès lors, selon la personne ressource, la firme peut offrir des prix plus avantageux puisque cela lui coûte moins cher de fabrication. En ce qui concerne les **stratégies de promotion**, il convient de souligner que ce sont le site Internet et les brochures qui agissent à titre d'outils promotionnels. Les **caractéristiques personnelles du dirigeant** font référence à

l'ouverture d'esprit et à la capacité d'adaptation du répondant. Dans ce sens, on retrouve la possibilité d'apprendre des choses nouvelles, des façons de faire et de connaître d'autres cultures. En ce qui a trait à la **connaissance de langues étrangères**, le répondant soulève qu'il n'est pas bilingue mais qu'il essaie de se garder une petite réserve de temps pour maîtriser l'anglais le plus vite possible. Cependant, le bilinguisme est de nature courante dans l'entreprise. **L'expérience antérieure à l'internationalisation** révèle que, depuis la création de l'entreprise, des produits hors Québec étaient expédiés car l'interviewé savait que son marché était américain. L'implication avec la Chambre de commerce et le réseau Trans-Al démontrent la **participation à des réseaux d'appui ou contacts**. Quant à **l'appui de programmes gouvernementaux**, l'entreprise y a eu recours et, aux dires du répondant, cela est essentiel. En effet, une entreprise comme la sienne, presque entièrement vouée à l'exportation, connaîtrait, sans soutien, d'énormes difficultés puisque les coûts occasionnés par l'exportation sont faramineux. On parle de 1 M \$ pour la pénétration de marché. On souligne également qu'une aide plus grande que celle qui existe donnerait un coup de main aux entreprises car elles en ont besoin. Enfin, le répondant exprime qu'il n'y a pas de problème pour **l'accès aux ressources premières**. Cependant, il précise qu'il existe une dépendance envers un fournisseur pour l'un de ses deux procédés et cela pourrait devenir problématique advenant un lock-out, une grève ou un bris d'équipement chez ce fournisseur.

Un facteur n'est pas cité. Il s'agit de planification structurée de la stratégie. Touchant la **planification structurée de la stratégie**, l'interviewé signale qu'il n'y a pas eu de planification. Dans les faits, il a débuté en dressant une liste de clients potentiels.

4. MECFOR

4.1 *Présentation de l'entreprise*²⁸⁷

Mecfor est établie à Saguenay depuis 1995. Selon Industrie Canada, Mecfor a un chiffre d'affaires se situant entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$. Le total de ses exportations se chiffre entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$. On compte 60 personnes qui y travaillent. Elle exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels l'Afrique du Sud, l'Europe, les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Australie et l'Amérique du Sud.

Mecfor est une entreprise qui offre une équipe technique d'expérience et spécialisée dans la conception et le développement d'équipements mécaniques fixes (mât détarreur, équipement à rainurer les anodes, table à assembler les anodes, boîte d'anodes et bennes à croûtes, système «Monte et baisse» pour dalot de coulée, système d'ouverture de portes de fours et bien d'autres) et mobiles (véhicule articulé multifonctionnel MVA, transporteur d'anodes MTA-20, transporteur de creuset MTC-20, manipulateur de creuset d'aluminium 4DA32, manipulateur de petit creuset, manipulateur de gros creuset, manipulateur de lingots, transporteur de billettes : sur rails et sur roues et bien d'autres) pour l'industrie de l'aluminium primaire. Mecfor offre à ses clients un service clé en mains pour la fabrication de prototypes et autres équipements standards utilisés dans les laminoirs, les centres de coulée, à l'électrolyse, pour la transformation de bauxite en alumine et pour la maintenance générale des usines.

²⁸⁷ Les données sont tirées du site Internet de Mecfor : <http://www.mecfor.com/>, du site d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/>, du Répertoire des membres du Réseau Trans-Al, octobre 2005 et de l'UQAC en revue, La revue de l'Université du Québec, volume 2, numéro 1, printemps 2005, p. 21.

Concepteur, développeur et fabricant d'équipements mécaniques fixes et mobiles pour les alumineries, Mecfor propose une large gamme de produits standards et d'autres conçus sur mesure : transporteur d'anodes et de creusets, nettoyeur de becs verseurs, scies pour siphons, redresseurs de berceaux, retourneur de couvercles de creusets, système d'ouverture de portes de fours, véhicules mobiles spéciaux et téléguidés.

Les professionnels de Mecfor détiennent une expertise des procédés et comprennent l'environnement de travail difficile d'une aluminerie. Ils sont conscients des effets du magnétisme, des hautes températures, de la contamination causée par la présence de fines poussières abrasives d'alumine et de l'omniprésence de plusieurs gaz nocifs dans l'air ambiant.

Mecfor est certifiée selon l'accréditation ISO 9001-2000 et par le Bureau Canadien de Soudage en vertu de la norme CSA W47.1 dans la division 1 (Certification des compagnies en soudage par fusion des structures d'acier). Mecfor peut également compter sur les compétences d'un ingénieur en soudage, reconnu par le Bureau Canadien de Soudage, ainsi qu'un inspecteur en soudage visuel, niveau III, certifié selon la norme W178.2.

4.2 Interprétation du degré de succès de MECFOR par rapport à la catégorie de critères retenus

En analysant l'entreprise Mecfor, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès en rapport avec la catégorie de critères retenus. En effet, selon la personne interrogée, Mecfor exporte près de 25 % de ses ventes sur des marchés internationaux. C'est après cinq années d'existence qu'elle a commencé à

exporter. Lors de l'entrevue, l'entreprise entrait dans sa quatrième année d'exportation. Son chiffre d'affaires à l'exportation est passé de 0 % à 25 % en trois ans.

4.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant Mecfor sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier tableau indique la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Le second tableau situe les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 32 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour les facteurs de référence est de 91 %, 94 % et 94 %. Trois nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance est de 100 % pour chaque nouveau facteur de succès.

Tableau 12 Facteurs de référence/MECFOR

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	1
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	2
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	1
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	2
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	1
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	1
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	2
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	1
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	2
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	5
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	4
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	2
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	2
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	1
	14	Accès aux ressources premières	AMP	1

Le facteur qui obtient le plus haut taux de récurrence est caractéristiques personnelles du dirigeant avec cinq mentions. Il est question de saisir les opportunités, un besoin de voir autre chose, de la persévérance, de la conviction, beaucoup d'acharnement, une capacité d'adaptation, de la flexibilité, une ouverture à d'autres cultures, la création de partenariat d'affaires de même que la motivation. Le répondant souligne que c'est un défi incroyable.

En second lieu, la connaissance de langues étrangères est mentionnée avec quatre récurrences. À ce sujet, le répondant indique la difficulté de trouver, dans la région, des gens compétents qui parlent aussi l'anglais. Son critère d'embauche est le bilinguisme car son personnel doit se déplacer dans des pays où les affaires se font en anglais.

Les six facteurs suivants ont été nommés à deux reprises, soit le facteur avantages concurrentiels de l'entreprise, présence de stratégies de marketing-mix, stratégies de distribution, attitudes et perceptions du dirigeant, planification structurée de la stratégie et possession d'information stratégique. Concernant les **avantages concurrentiels de l'entreprise**, les résultats démontrent que ce qui différencie cette entreprise de ses concurrents est le service après-vente en plus d'avoir un bon produit de qualité. La personne-ressource souligne que le service après-vente est la pierre angulaire du développement à l'international. La **présence de stratégies de marketing-mix** est en référence à la volonté de créer la demande chez les clients. Aux dires de la personne interrogée, ce n'est pas aux clients à s'adapter à l'entreprise mais bien à l'entreprise de s'adapter aux clients. Les **stratégies de distribution** englobent l'association avec d'autres entreprises, la vente directe, les partenaires à l'étranger qui font des approches en utilisant Internet, des agents qui font des contacts avec l'entreprise et aussi par l'entremise d'un distributeur. Quant aux **attitudes et perceptions du dirigeant**, il mentionne que, selon sa vision du marché, dans le secteur qu'il vise, c'est-à-dire le marché extérieur, il a absolument besoin de « sortir » pour augmenter son chiffre d'affaires. Cependant, le répondant spécifie qu'il se concentre dans les domaines où ses concurrents sont moins forts. La **planification structurée de la stratégie** était pensée depuis plusieurs années et c'était le marché américain qui était visé en premier lieu puisque, à l'époque, le Canada et les États-Unis, ensemble, étaient peut-être les plus gros producteurs d'aluminium au monde. On retrouve deux volets de réponse au facteur **possession d'information stratégique**, soit l'importance de connaître le client et le pays. De plus, le répondant nous signale que la meilleure information est celle qui provient des gens des usines qui ont travaillé à l'international et qui sont maintenant revenus dans la région.

Arrivent en quatrième place, dix facteurs qui ont été désignés à une reprise. Ce sont : ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD, capacité de financement interne, stratégies du produit, stratégies du prix, stratégies de promotion, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts, appui de programmes gouvernementaux et accès aux ressources premières. En regard des **ressources humaines spécialisées**, il est mentionné que l'entreprise possède du personnel qualifié à l'interne et qu'elle a aussi recours à des entreprises externes. On note, pour la **capacité de production**, que l'entreprise est en mesure d'augmenter sa production et, qui plus est, a un accès facile à de la sous-traitance ici, dans la région, car il s'y trouve beaucoup de compétence. La **capacité de RD** est primordiale pour le répondant et c'est de 3,75 % à 5 % de son chiffre d'affaires qui y sont consacrés. Cet aspect va devenir encore plus important puisqu'il est essentiel pour demeurer compétitif et se démarquer sur la scène internationale. En ce qui a trait à la **capacité de financement interne**, l'entreprise y affecte un budget spécifique qui augmente d'année en année. Elle a également bénéficié de l'aide gouvernementale à une étape de son développement. La **stratégie du produit** se situe dans la fourchette d'un produit de haute qualité et de haute fiabilité. La **stratégie du prix** est celle que le répondant qualifie de haut de gamme puisque la stratégie de l'entreprise est axée vers un prix élevé. Aux dires de la personne interrogée, son prix est plus élevé que celui de ses concurrents et cela se justifie par la qualité de ce qu'elle offre. Lorsqu'on parle de **stratégies de promotion**, on cite les visites chez les clients, les revues spécialisées et les « trade show » à l'international. Des appels directs avec les clients potentiels sont également utilisés comme stratégie de promotion. **L'expérience antérieure à l'internationalisation** est vérifiée par le nombre d'années de présence sur les marchés

internationaux. Après analyse des résultats, on s'aperçoit que l'entreprise entreprend sa quatrième année à l'international. Son chiffre d'affaires à l'exportation est passé de 0 % à 25 % en trois ans. Quant à sa **participation à des réseaux d'appui ou contacts**, le répondant souligne qu'il fait partie de quelques associations. Cette participation est extrêmement pertinente car cela permet d'échanger des contacts et des informations. Selon ses propos, plus il y a des gens ensemble qui se tiennent et qui travaillent dans un même champ d'expertise et mieux ce sera pour tout le monde. On note également que **l'appui de programmes gouvernementaux** est présent chez cette entreprise. En effet, elle a eu recours à différents organismes à différentes époques tels : ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et Développement Économique Canada (DEC). De plus, elle connaît Exportation Développement Canada (EDC) qui offre une garantie de paiement. Selon le répondant, l'aide est toujours appréciée mais ce n'est pas beaucoup quand on veut exporter. Enfin, **l'accès aux ressources premières** n'est pas un problème auquel doit faire face cette PME.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 13 Facteurs nouveaux/MECFOR

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	1
2	Appui de la grande entreprise	APP	1
3	Crédibilité	CRE	3

Le premier facteur nouveau qui ressort de l'analyse de l'entrevue est crédibilité avec trois récurrences. On souligne que le produit est reconnu sur la scène internationale comme un produit de haute qualité et très fiable. De plus, il appert que les demandes arrivent à l'entreprise parce que, maintenant, les gens la connaissent. Enfin, selon le répondant, il est important de dégager une excellente image et que la seule façon de faire des affaires, c'est de se doter d'une image afin de convaincre les gens parce que ces derniers achètent l'image qu'on va donner ou projeter.

Deux autres nouveaux facteurs ont été répertoriés. Il s'agit de marchés ou produits à valeur ajoutée et de appui de la grande entreprise. Pour le premier facteur **marchés ou produits à valeur ajoutée**, le répondant insiste pour dire que des produits à valeur ajoutée sont une condition essentielle de réussite. Quant à **l'appui de la grande entreprise**, on note qu'Alcan a joué un grand rôle parce que, faire affaire avec Alcan, une entreprise qui est connue et qui achète votre produit, cela fait une très belle carte de visite et ajoute à la crédibilité de la PME.

5. STAS

5.1 Présentation de l'entreprise²⁸⁸

La Société des Technologies de l'Aluminium du Saguenay inc. (STAS) est établie à Saguenay depuis 1989. Selon la base de données icriq, elle a un chiffre d'affaires se situant entre 25 000 000 \$ et 50 000 000 \$. Le total de ses exportations se chiffre

²⁸⁸ Les données sont tirées du site Internet de STAS : <http://www.stas.biz/francais/main.asp>, du site d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/> et du Répertoire des membres du Réseau Trans-Al, octobre 2005.

entre 18 000 000 \$ et 38 000 000 \$. On compte plus de 100 personnes qui y travaillent. STAS exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels l'Afrique du Sud, l'Algérie l'Allemagne, l'Australie, l'Espagne, le Japon, la Malaisie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, le Venezuela, et les États-Unis.

STAS est une entreprise dynamique spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation d'équipements de haute technologie pour les industries de l'aluminium, des pâtes et papiers et autres.

STAS est un chef de file (leader) reconnu pour ses qualités innovatrices dans le développement et la fabrication d'équipements sophistiqués destinés à divers secteurs de l'industrie, pour son apport dans l'amélioration de la qualité de ses équipements et la réduction de la pollution, de même que pour avoir intégré les versions d'automates programmables les plus récentes du domaine du contrôle et de l'instrumentation. Ces équipements incluent, entre autres, les refroidisseurs d'écumes, les lits filtrants, les nettoyeurs de creusets, les délieuses automatiques et les systèmes de guidage souterrain.

Les activités de STAS sont divisées en deux parties, soit un bureau d'études regroupant ingénieurs et techniciens, et un atelier de fabrication. Son équipe technique, constituée de plus de 70 ingénieurs et techniciens, a acquis au cours des années une très grande expertise autant dans le domaine des procédés que dans celui de la conception d'équipements pour les fonderies.

STAS possède et occupe deux bâtiments dans un parc industriel du Saguenay et détient des licences d'Alcan et Noranda ainsi que d'autres licences conjointes avec diverses compagnies. Elle est certifiée ISO 9001-2000.

5.2 Interprétation du degré de succès de STAS par rapport à la catégorie de critères retenus

En analysant l'entreprise STAS, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès en rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon l'interviewé, STAS exporte 75 % de ses ventes sur des marchés internationaux. C'est dès ses débuts, il y a 15 ans, qu'elle a commencé à exporter.

5.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant STAS sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier tableau établit la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Le second tableau montre les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 28 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour les facteurs de référence est de 96 %, 96 % et 93 %. Deux nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance est de 67 %, 100 % et 33 %.

Tableau 14 Facteurs de référence/STAS

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	3
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	2
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	2
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	2
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	1
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	1
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	1
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	4
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	3
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	0
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	2
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	2
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	0
	14	Accès aux ressources premières	AMP	1

Le premier facteur qui ressort avec quatre récurrences est attitudes et perceptions du dirigeant. Le répondant est explicite et affirme que le développement à l'international est une question d'affaires. Il fallait rentabiliser les produits car ils avaient coûté assez cher à développer et, pour les rentabiliser, il fallait les exporter. De plus, il mentionne que l'exportation est une raison d'être de l'entreprise et son marché s'étend à travers le monde. Il faut aussi faire des affaires avec des pays tels la Chine et la Russie.

Deux facteurs prennent la deuxième place avec trois récurrences, soit ressources humaines spécialisées et caractéristiques personnelles du dirigeant. En ce qui touche les **ressources humaines spécialisées**, l'entreprise emploie un grand nombre de personnes

dédiées à l'exportation. On retrouve deux types de personnels : ceux qui ont des compétences en marketing et ceux qui possèdent des compétences technologiques, soit des vendeurs, des ingénieurs, des agents et des représentants internationaux. Les **caractéristiques personnelles du dirigeant** mettent l'accent sur la personnalité du répondant, plus particulièrement sa persévérance et sa fierté d'exporter dans une quarantaine de pays tout en étant une petite compagnie du Saguenay.

Les facteurs avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de RD, présence de stratégies de marketing-mix, expérience antérieure à l'internationalisation et possession d'information stratégique ont été cités à deux reprises et se situent au troisième rang. Le facteur **avantages concurrentiels de l'entreprise** s'exprime par la qualité du produit, le design, l'originalité et les brevets. La **capacité de RD** repose sur le partenariat avec la grande entreprise et les centres de recherches publics ou privés pour tous les projets que la PME met de l'avant. L'entreprise consacre 10 % de ses ventes à la RD, soit environ 2 M \$ annuellement. La **présence de stratégies de marketing-mix** est reflétée par l'élaboration d'un plan marketing annuel. Quant à **l'expérience antérieure à l'internationalisation**, le répondant nous signale que ses premières ventes se sont faites à l'extérieur. Ainsi, la compagnie exporte depuis ses débuts, soit depuis 15 ans. Les éléments représentatifs du facteur **possession d'information stratégique** sont la prospective des besoins du marché et la recherche de marchés. Selon la personne interviewée, Il faut savoir où on va vendre, quels sont les clients, quels sont leurs projets et ce dont ils ont de besoin, et cela est très important pour donner une longueur d'avance à l'entreprise.

Au quatrième rang, avec une récurrence, apparaissent les facteurs capacité de production, capacité de financement interne, stratégies du produit, stratégies de distribution, stratégies de promotion, connaissance de langues étrangères, participation à des réseaux d'appui ou contacts et accès aux ressources premières. À la **capacité de production**, on cite que l'entreprise a une grande capacité puisque la manière dont elle travaille avec les sous-traitants lui permet de la doubler facilement avec ses installations actuelles. En regard de la **capacité de financement interne**, il est mentionné qu'en plus des budgets, il faut tenir compte du personnel dédié à cette tâche, ce qui représente 8 % des ventes qui servent aux projets de ventes et marketing hors Québec. L'élément marquant aux **stratégies de produit** tient au fait que l'entreprise a des stratégies spécifiques par produit, par marché et par client. Quant aux **stratégies de distribution**, il est signalé que cela s'exerce par des visites continues aux clients (25 à 30 par année) et des contacts journaliers par Internet. Les **stratégies de promotion** prennent la forme de visites, envois postaux, publications, calendriers, cartes de Noël et la présence annuellement à quelques expositions internationales bien ciblées. La **connaissance de langues étrangères** s'exprime par l'utilisation de l'anglais au bureau et d'autres langues telles l'allemand et l'espagnol. De plus, les agents qui couvrent le territoire international parlent la langue du pays où ils travaillent. En ce qui concerne, la **participation à des réseaux d'appui ou contacts**, le répondant mentionne qu'il fait partie de nombreuses associations. Il souligne cependant que cela n'apporte rien pour ses affaires à l'exportation, mais tout au plus une certaine influence de relations publiques. Enfin, l'**accès aux ressources premières** n'est pas un problème pour le répondant.

Trois facteurs ne sont pas cités par le répondant. Il s'agit de stratégies du prix, planification structurée de la stratégie et appui des programmes gouvernementaux. Dans le premier cas, l'interviewé n'a simplement pas émis de commentaires à ce point. Touchant la **planification structurée de la stratégie**, celui-ci signale que l'entreprise a répondu à des appels plutôt que de faire des grandes planifications. Le répondant nous signale que son partenaire principal est l'Alcan et que les produits Alcan sont en demande dans les usines Alcan à travers le monde. Tel que mentionné lors de la présentation de l'entreprise, STAS détient des licences d'Alcan. L'absence du facteur **appui des programmes gouvernementaux** tient au fait que l'entreprise, depuis 15 ans, n'a eu recours à aucun programme gouvernemental à l'exportation et, qui plus est, considère cela comme n'ayant aucune utilité car l'admissibilité à ces programmes est limitée.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 15 Facteurs nouveaux/STAS

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Appui de la grande entreprise	APP	2
2	Non confidentialité des projets	CDP	1

Le premier facteur nouveau est appui de la grande entreprise avec deux récurrences. Les éléments qui l'appuient reposent sur un partenariat entre Alcan et STAS. De plus, le répondant admet que l'un des facteurs de succès qui a contribué à sa stratégie de développement de marchés hors Québec a été le partenariat avec les grandes entreprises

dont Alcan et Alcoa. Il ajoute que, s'il avait été seul dans la grappe industrielle aluminium au Québec, il ne serait pas parvenu à développer autant son entreprise.

Un autre nouveau facteur est également cité avec une récurrence, soit non confidentialité des projets. En regard de la **non confidentialité des projets**, la personne interrogée souligne que ses partenaires désirent garder la confidentialité de certains projets. Donc, ces derniers ne peuvent être commercialisés. Dans ce sens, la commercialisation de projets, jugés confidentiels, aurait pu aider la PME à son développement international puisqu'il s'agit de nouvelles technologies à mettre à la disposition du marché mondial.

6. REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL

6.1 *Présentation de l'entreprise*²⁸⁹

REMAC Innovateurs Industriels est établie à Saguenay depuis 1986. Selon la base de données icriq, elle a un chiffre d'affaires se situant entre 3 000 000 \$ et 5 000 000 \$. Le total de ses exportations²⁹⁰ se chiffre entre 600 000 \$ et 1 000 000 \$. On compte 50 personnes qui y travaillent. REMAC exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels l'Ontario, les États-Unis, l'Europe de l'Est, l'Australie, la Chine et l'Océanie.

REMAC réalise de la maintenance industrielle de haute technologie pour des équipements et des machines qui sont déterminants dans le processus de transformation des matières.

²⁸⁹ Les données sont tirées du site Internet de REMAC : <http://www.remac.ca/>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/> et de l'UQAC en revue, La revue de l'Université du Québec, volume 2, numéro 1, printemps 2005, p. 26.

²⁹⁰ Le chiffre a été précisé par l'entrepreneur lors de la cueillette d'information.

L'intervention de REMAC se situe principalement dans les alumineries, les pâtes et papiers, les mines, les scieries, les briqueteries et dans tout autre industrie similaire. REMAC produit aussi des revêtements antidérapants Duralcan (composite aluminium céramique) et des pièces de malaxeur de pâtes d'anodes.

REMAC conçoit, produit et commercialise des solutions technologiques destinées à l'industrie. Le but est de réduire les pertes financières du client dues à l'usure, aux temps d'arrêt des machines, à des conceptions d'équipements inadaptées, à des « sur-stocks », à des difficultés à reconditionner des produits, à des difficultés d'approvisionnement de produits d'origine, ainsi qu'à tout autre problème.

Le champ élargi de REMAC passe du malaxage à la formation et inclut le broyage/concassage, le tamisage, le criblage/filtration, l'extrusion, le laminage, les transports (pompage et convoyage) et le revêtement de pièces tournantes. À cela, s'ajoutent les services de diagnostics et de télémaintenance, de détection et de gestion des stocks. Elle est certifiée ISO 9001.

La signature d'un partenariat, conclu en décembre 2002 entre le Centre des technologies de l'aluminium (CTA) et REMAC Innovateurs industriels, a également permis la mise au point de technologies de surface et de soudage au laser de pointe pour la fabrication de pièces d'aluminium.

6.2 *Interprétation du degré de succès de REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL par rapport à la catégorie de critères retenus*

En analysant l'entreprise REMAC Innovateurs industriels, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon le répondant, cette compagnie exporte de 20 % à 25 % de ses ventes sur des marchés internationaux. C'est en 1998 que cette entreprise s'est lancée sur les marchés internationaux. On considère qu'elle a une expérience de cinq années.

6.3 *Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant*

Les résultats concernant REMAC Innovateurs industriels sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier tableau situe la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Le second tableau montre les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 35 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour les facteurs de référence est de 91 %, 100 % et 97 %. Trois nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance est de 75 %, 75 % et 50 %.

Tableau 16 Facteurs de référence/REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	2
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	3
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	3
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	3
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	3
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	1
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	1
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	1
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	3
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	2
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	3
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	2
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	1
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	3
	14	Accès aux ressources premières	AMP	0

Sept facteurs arrivent en tête de liste avec trois récurrences. Il s'agit de avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de RD, présence de stratégies de marketing-mix, stratégies du produit, attitudes et perceptions du dirigeant, connaissance de langues étrangères et appui de programmes gouvernementaux. L'élément qui ressort pour les **avantages concurrentiels de l'entreprise** est la capacité de se démarquer à titre de fabricant du meilleur produit au monde sur le marché. En ce qui concerne la **capacité de RD**, le répondant indique qu'il continue à développer de nouvelles générations de son produit. De plus, il souligne que la RD est vitale pour l'entreprise et que sans RD, l'entreprise n'existerait plus. La **présence de stratégies de marketing-mix** est exprimée par la préoccupation pour le répondant d'aller au devant de la demande. De plus, l'une de

ses stratégies consiste à identifier les décideurs dans les industries afin de communiquer avec eux. Quant à la **stratégie du produit**, les termes qualité et longévité apparaissent dans le discours. En fait, on préconise une stratégie en fonction de la qualité du produit. Le facteur **attitudes et perceptions du dirigeant** reflète la vision de la PME, à savoir que c'est un marché mondial qui intéresse le répondant et il est donc à l'affût de toute opportunité. En rapport avec la **connaissance de langues étrangères**, il ressort que le répondant parle anglais et un peu d'espagnol. Du personnel bilingue est également au service de l'entreprise parce que la connaissance de l'anglais est considérée comme importante lorsque l'entreprise exporte. **L'appui aux programmes gouvernementaux** fait référence à une aide appréciée de la part de l'interviewé. Cependant, il souligne que la PME a besoin d'être encore plus supportée, davantage aidée.

Trois facteurs viennent en deuxième place avec deux récurrences, soit ressources humaines spécialisées, caractéristiques personnelles du dirigeant et planification structurée de la stratégie. Le facteur **ressources humaines spécialisées** indique la présence de personnel dédié à l'exportation. On retrouve un responsable des ventes, un spécialiste en métallurgie et le répondant. Les **caractéristiques personnelles du dirigeant** font état d'un esprit missionnaire, d'un fonceur qui n'a peur de rien et d'une personne qui a une vision à long terme pour que son entreprise soit solide. On cite également le contact avec d'autres cultures et le développement personnel. La **planification structurée de la stratégie** englobe une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un exercice annuel de planification formelle.

Huit facteurs arrivent en troisième position avec une récurrence. Ce sont capacité de production, stratégies du prix, capacité de financement interne, stratégies de distribution,

stratégies de promotion, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts et possession d'information stratégique. Pour la **capacité de production**, l'entreprise est en mesure de répondre à une demande supplémentaire car elle n'en est pas à sa pleine capacité de production. Le facteur **stratégies du prix** exprime que le répondant pratique une stratégie de prix élevé car ce sont des produits de qualité et fiables. De plus, ils sont fabriqués en petites quantités. La **capacité de financement interne** repose sur des budgets spécifiques qui sont fixés pour financer ses développements. L'interviewé mentionne que les subventions ne sont jamais inscrites dans ses budgets et lorsqu'il y a subvention, cela peut être considéré comme un apport supplémentaire de fonds parce que initialement non prévu. Le facteur **stratégies de distribution** s'exprime dans un premier temps par des appels directs. Par la suite, l'entreprise a recours à des lettres et des courriels. Aucun distributeur ou grossiste n'est utilisé. Quant aux **stratégies de promotion**, elles sont différentes d'un client à l'autre. Notre répondant possède de **l'expérience antérieure à l'internationalisation** car, depuis 1998, soit depuis cinq ans, il œuvre sur les marchés internationaux. La **participation à des réseaux d'appui ou contacts** se manifeste par la présence à des regroupements et à de nombreuses associations. En ce qui concerne la **possession d'information stratégique**, la personne ressource souligne que ce facteur est important. Les principales informations recherchées passent par des études de marché où on accorde beaucoup d'importance aux types d'équipements utilisés, les fournisseurs et les personnes responsables des achats.

Un facteur n'est pas cité par le répondant soit accès aux ressources premières. Il est apparu dans l'analyse du discours que les matériaux nécessaires à la fabrication

proviennent de pays éloignés et que le délai de livraison est un problème dont l'entreprise doit tenir compte.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 17 Facteurs nouveaux/REMAC INNOVATEUR INDUSTRIEL

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	2
2	Appui de la grande entreprise	APP	1
3	Développement régional	REG	1

Le premier facteur nouveau est marchés ou produits à valeur ajoutée avec deux récurrences. Ce facteur repose sur l'urgence de développer des produits de petites séries à très haute valeur ajoutée. Le répondant mentionne que, sans cela, les PME québécoises ne seront plus capables de compétitionner avec la Chine, le Mexique et d'autres pays et seront appelées à disparaître.

Arrivent en second lieu, deux facteurs nouveaux avec une récurrence, soit appui de la grande entreprise et développement régional. En ce qui concerne **l'appui de la grande entreprise**, le répondant a eu la chance de faire des affaires avec Alcoa avec l'aide d'un contact et les portes ont commencé à s'ouvrir pour lui. Quant au **développement régional**, il est évident que ce facteur prend un aspect important car l'une des préoccupations pour l'interviewé est celle de vivre en région et, particulièrement, d'apporter quelque chose de différent dans la région pour être capable d'y vivre.

7. CYCLES DEVINCI

7.1 *Présentation de l'entreprise*²⁹¹

Cycles Devinci est établie à Saguenay depuis 1987. Selon la base de données icriq, elle a un chiffre d'affaires se situant entre 10 000 000 \$ et 25 000 000 \$. Le total de ses exportations²⁹² se chiffre entre 6 000 000 \$ et 15 000 000 \$. On compte 60 personnes qui y travaillent. Cycles Devinci exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels les Provinces atlantiques, l'Ontario, l'Ouest du Canada, les États-Unis et l'Europe de l'Ouest.

Depuis 1987, la compagnie Devinci s'est donnée comme mission d'être un leader dans la conception et la fabrication de vélos. Son but est d'élaborer des designs de vélo selon une méthode structurée et scientifique. Depuis l'an 2000, Devinci a investi plus d'un million de dollars dans la technologie des vélos instrumentés et dans son laboratoire de test. Devinci œuvre dans la fabrication et la conception de bicyclettes, de cadres de bicyclettes et le traitement thermique d'aluminium. Cycles Devinci demeure un manufacturier généraliste et spécialisé puisqu'elle produit des équipements destinés au grand public parallèlement à la conception et à la fabrication de vélos très techniques répondant aux tendances de l'heure.

C'est en 1994 que le département de la recherche et développement voit le jour. Cette volonté d'accorder beaucoup d'importance à la recherche et au développement a donné

²⁹¹ Les données sont tirées du site Internet de Cycles Devinci : <http://www.devinci.com/francais/>, du site d'Industrie Canada : <http://strategis.ic.gc.ca>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/> et de l'UQAC en revue, La revue de l'Université du Québec, volume 2, numéro 1, printemps 2005, p. 19.

²⁹² Le chiffre a été précisé par l'entrepreneur lors de la cueillette d'information.

naissance, il y a quelques années, à une collaboration avec le Groupe d'acoustique de l'Université de Sherbrooke (GAUS), le plus important centre de recherche en acoustique et vibrations au Canada. Le département de recherche et développement utilise des méthodes de conception d'avant-garde utilisées dans l'industrie automobile et aéronautique. Aujourd'hui, ce département compte une équipe de cinq ingénieurs et techniciens.

En 2001, Devinci déménage dans une usine plus grande et plus moderne pour répondre à la demande sans cesse grandissante pour ses vélos. Son réseau de distribution s'étend maintenant d'un océan à l'autre. La réputation des vélos Devinci s'est propagée de bouche à oreille par des cyclistes satisfaits et fiers de rouler sur un vélo canadien. L'entreprise est maintenant considérée comme un joueur important au sein de l'industrie du vélo.

Les principales étapes de la fabrication des vélos sont : 1. l'utilisation des vélos instrumentés, 2. la modélisation solide 3D, 3. la simulation dynamique et analyse par éléments finis, 4. le laboratoire de test et le test sur le terrain, 5. l'usinage des tubes, 6. l'usinage des pièces, 7. la soudure, 8. le traitement thermique et l'alignement, 9. l'usinage de finition, 10. la peinture, 11. l'assemblage des roues et 12. l'assemblage du vélo.

Ce qui caractérise l'entreprise est la technologie des vélos instrumentés ainsi que le laboratoire de test et les tests sur le terrain. Ainsi, avec les vélos instrumentés de route et de montagne, Devinci fait l'acquisition de forces en temps réel sur le terrain. Les vélos instrumentés lui permettent de connaître exactement l'amplitude et l'orientation des forces. Les vélos enregistrent 35 000 mesures par seconde. Cette collecte d'information est faite

avec différents gabarits et styles de cyclistes. La connaissance des forces est essentielle si l'on désire avoir un vélo léger et résistant en fonction de la taille du cadre.

Aussi, une fois que le prototype virtuel est complété, Devinci procède à la fabrication des cadres prototypes. Ces cadres sont par la suite testés sur différents bancs d'essai pour simuler, de façon réaliste mais accélérée, la résistance du cadre. Ainsi, en 24 heures, ce banc de test peut simuler 1 an d'usage intensif. En parallèle, d'autres tests sont faits avec des pilotes d'essais expérimentés pour mesurer le comportement routier des prototypes afin de vérifier si le vélo répond aux attentes de Devinci et à celles de ses clients. Devinci offre 49 modèles de vélos à l'exception du BMX.

7.2 Interprétation du degré de succès de CYCLES DEVINCI par rapport à la catégorie de critères retenus

En analysant l'entreprise Cycles Devinci, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon la personne interrogée, cette compagnie exporte 62 % de ses ventes sur des marchés internationaux. C'est en 1994 que cette entreprise s'est lancée sur les marchés internationaux. On considère qu'elle a une expérience de neuf années.

7.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant Cycles Devinci sont présentés sous forme d'un seul tableau. Ce dernier affiche la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et

retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Aucun nouveau facteur n'est apparu à l'analyse de l'entrevue.

Le tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chacun correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 39 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs est de 92 %, 100 % et 97 %.

Tableau 18 Facteurs de référence/CYCLES DEVINCI

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	4
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	3
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	1
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	1
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	2
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	2
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	3
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	4
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	7
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	2
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	2
	12	Possession d'information stratégique	INF	2
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	2
	14	Accès aux ressources premières	AMP	0

Le facteur ayant la plus haute fréquence de mention, soit sept récurrences est caractéristiques personnelles du dirigeant. Les termes retenus pour mesurer ce facteur

sont la passion, la vision, l'opportunisme, la ténacité, la personnalité et la persévérance. Il est dit que le fait de toujours être là sur le marché, d'une année à l'autre, fait connaître l'entreprise et lui fait développer des liens de confiance avec des clients potentiels, ce qui peut déboucher sur des relations d'affaires à long terme.

Les facteurs ressources humaines spécialisées et attitudes et perceptions du dirigeant arrivent en deuxième avec quatre références. En ce qui a trait au facteur **ressources humaines spécialisées**, le répondant souligne que ce sont des ressources à l'interne et des représentants répartis des Maritimes jusqu'à Vancouver qui l'assistent. Le facteur **attitudes et perceptions du dirigeant** démontre, pour le répondant, la nécessité d'aller hors du Québec, vers des marchés où les gens sont capables de s'offrir des produits plus haut de gamme : l'Europe, le Japon, certains pays d'Asie où les gens sont assez à l'aise et l'Australie.

Deux facteurs occupent la troisième place avec trois récurrences. Il s'agit de avantages concurrentiels de l'entreprise et stratégies de promotion. Les termes qui ressortent pour le facteur **avantages concurrentiels de l'entreprise** sont : homogénéité de la qualité, service après-vente, produits haut de gamme et RD. Quant à ceux pour le facteur **stratégies de promotion**, on peut retenir : catalogue de produits, salon commercial, kiosque et rencontres avec les boutiques.

La quatrième place revient à six facteurs avec deux récurrences. On retrouve stratégies du produit, stratégies de distribution, planification structurée de la stratégie, participation à des réseaux d'appui ou contacts, possession d'information stratégique et appui de programmes gouvernementaux. En ce qui concerne le facteur **stratégies du produit**,

l'accent est mis sur la qualité et le répondant souligne qu'il utilise les meilleures pièces pour s'assurer de la qualité. De plus, on accorde de l'importance au bien-être que les gens vont retirer à utiliser ces produits. Le facteur abordant les **stratégies de distribution** tient compte d'un service après-vente personnalisé puisque le produit est garanti presque sans condition. La **planification structurée de la stratégie** repose sur un plan axé vers l'international. À ce sujet, des interventions dans des salons internationaux ont été ciblées dès le départ. La **participation à des réseaux d'appui ou contacts** est reflétée par l'appartenance à quelques associations. Le répondant souligne que le fait d'être membre du CQRDA l'a aidé beaucoup à tisser des liens technologiques. En ce qui concerne la **possession d'information stratégique**, plusieurs interventions sont réalisées en ce sens. Il importe, pour cette entreprise, d'avoir toute l'information pertinente dans le secteur d'activités dans lequel elle évolue tels le marché, les points de vente et les clients des concurrents. Des analyses de positionnement sont également réalisées pour connaître la place qu'occupe l'entreprise sur les marchés. Enfin, **l'appui de programmes gouvernementaux** est une aide précieuse car, selon le répondant, elle vient aider la PME. À ce sujet, il mentionne qu'il a déjà eu recours à un programme de formation sur le commerce extérieur.

La cinquième place revient à six facteurs avec une récurrence, soit capacité de production, capacité de RD, capacité de financement interne, présence de stratégies de marketing-mix, connaissance de langues étrangères et expérience antérieure à l'internationalisation. Au facteur **capacité de production**, on souligne que l'entreprise peut répondre à une demande supérieure et est prête à y faire face. La **capacité de RD** est primordiale et a toujours été une priorité selon la personne interrogée. À ce sujet,

l'entreprise y injecte entre 5 % et 7 % de son chiffre d'affaires annuellement. La **capacité de financement interne** est un autre facteur qui est cité. Elle se reflète par la présence d'un budget spécifique de développement de marché. Le budget réservé au développement est parfois encadré par des programmes d'appui gouvernementaux. On soulève aussi la présence de **stratégies de marketing-mix** qui repose sur une approche plus marketing, plus globale que celle qui existait antérieurement, soit une approche produit. Quant au facteur **connaissance de langues étrangères**, le répondant spécifie qu'il est fondamental de parler anglais pour exporter. Dans son cas, il est maintenant assez à l'aise en anglais mais ce n'était pas le cas à ses débuts dans l'entreprise. Il ressort aussi qu'il existe une problématique au Saguenay lorsque vient le temps de trouver des ressources bilingues. Enfin, en ce qui concerne **l'expérience antérieure à l'internationalisation**, il est à noter que cette entreprise exporte depuis 1994 et qu'elle a une expérience de neuf années sur les marchés internationaux.

Deux facteurs ne sont pas cités par le répondant, soit stratégies de prix et accès aux ressources premières. En ce qui concerne le premier facteur, l'interviewé n'a simplement pas émis de commentaires à ce sujet. Touchant **l'accès aux ressources premières**, le répondant mentionne qu'il vit une problématique particulière sur le plan des délais de livraison et, selon ses dires, c'est l'une des industries la plus complexe au plan de l'approvisionnement.

8. BDH TECH

8.1 Présentation de l'entreprise²⁹³

BDH Tech est établie à Saguenay depuis 1991. Elle a un chiffre d'affaires²⁹⁴ se situant entre 4 000 000 \$ et 5 000 000 \$. Le total de ses exportations se chiffre entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$. On compte 35 personnes qui y travaillent. BDH Tech exporte et son marché géographique se situe dans plusieurs endroits tels les Provinces atlantiques, l'Ontario, l'Ouest du Canada et l'Europe de l'Ouest.

C'est une entreprise manufacturière qui se spécialise dans la fabrication de filtres pour le contrôle de la pollution de l'air et pour la filtration des liquides en milieu industriel. Ces équipements sont principalement utilisés par les alumineries, les fonderies, les usines de traitement d'eau, l'industrie chimique et les usines de pâtes et papier. Elle est certifiée ISO 9001-2000.

BDH Tech mise sur la recherche. Elle a ouvert son département de recherche et développement il y a sept ans. L'entreprise emploie un docteur en matériaux en tant que directeur du développement. Trois produits brevetés ont été conçus en collaboration avec l'UQAC et c'est sur ces produits que BDH Tech met l'accent pour l'exportation.

²⁹³ Les données sont tirées du site Internet de BDH Tech : <http://www.bdhtech.com/>, de la base de données icriq : <http://www.icriq.com/fr/>, du site branchez-vous.com : <http://info.branchez-vous.com/communiques/cnw/FIN/2002/11/c8597.html>) et de l'UQAC en revue, La revue de l'Université du Québec, volume 2, numéro 1, printemps 2005, p. 18.

²⁹⁴ Les chiffres ont été précisés lors d'un entretien téléphonique avec le directeur de l'entreprise.

D'un seul produit offert en 1991, BDH Tech en développe aujourd'hui une centaine servant à la filtration des liquides (alumineries, fonderies, moulins de pâtes et papiers) et à la filtration de l'air (systèmes de chauffage, ventilation, dépoussiéreurs). Depuis 1996, l'entreprise évolue également dans le secteur de l'instrumentation et du contrôle. Ce nouveau créneau lui a ainsi permis de commercialiser la sonde « Proxipro », un produit breveté issu des recherches de l'entreprise, servant à recueillir des informations pendant les opérations de coulée d'aluminium. Un autre produit a contribué à faire la renommée de l'entreprise : le « Batch Pilot », instrument de mesure capable de quantifier le métal dans les fours de cuisson. BDH Tech se démarque également par la qualité de ses membranes « Ectife Filar » et ses cartouches à haute température.

8.2 Interprétation du degré de succès de BDH TECH par rapport à la catégorie de critères retenus

En analysant l'entreprise BDH Tech, il est aisé de conclure qu'elle peut être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, selon l'interviewé, cette compagnie exporte 10 % de ses ventes sur des marchés internationaux. C'est en 1997 que cette entreprise s'est lancée sur les marchés internationaux. On considère qu'elle a une expérience de six années.

8.3 Validation de la présence des facteurs de succès par le répondant

Les résultats concernant BDH Tech sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier élabore la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche. Le second affiche les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 31 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs est de 100 %, 100 % et 100 %. Trois nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance est de 100 % pour chaque nouveau facteur de succès.

Tableau 19 Facteurs de référence/BDH TECH

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	2
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	2
	3	Capacité de production	DEM	1
	4	Capacité de RD	CRD	2
	5	Capacité de financement interne	CFI	3
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	1
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	3
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	2
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	1
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	2
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	3
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	1
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	3
	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
Environnement externe	12	Possession d'information stratégique	INF	1
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	1
	14	Accès aux ressources premières	AMP	1

Les facteurs capacité de financement interne, stratégies du produit, caractéristiques personnelles du dirigeant et expérience antérieure à l'internationalisation se classent au premier rang avec trois récurrences. Le facteur **capacité de financement interne** repose

sur le pourcentage des ventes à l'exportation. À ce sujet, on mentionne que 60 % du budget des ventes y est consacré. Le répondant soulève cependant qu'étant donné qu'il a toujours autofinancé l'entreprise, cela ne lui permet pas beaucoup de flexibilité. À ses dires, il manque de liquidités. Il nous indique par ailleurs qu'il a bénéficié de programmes d'appui à l'exportation. Le facteur **stratégies du produit** indique clairement que l'effort commercial est mis énormément sur les produits que la PME veut exporter. Le facteur **caractéristiques personnelles du dirigeant** repose sur les qualités personnelles du répondant. Dans ce sens, il mentionne que c'est sa personnalité qui l'a incité à faire des affaires à l'international. Une personnalité indépendante, opportuniste, sociale et également passionnée. Quant à **l'expérience antérieure à l'internationalisation**, l'entreprise y possède six ans d'expérience et le projet international mijotait depuis sept ans.

Cinq facteurs se classent au deuxième rang avec deux récurrences. Il s'agit de ressources humaines spécialisées, avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de RD, stratégies de distribution ainsi que attitudes et perceptions du dirigeant. Au chapitre des **ressources humaines spécialisées**, l'entreprise compte cinq personnes dédiées au développement international. La volonté d'embaucher d'autres éléments est présente mais il y a un manque de moyens financiers. Les **avantages concurrentiels de l'entreprise** reposent sur trois produits qui se démarquent puisqu'aux dires du répondant, il n'existe pas de compétition. De plus, la PME possède des brevets, ce qui lui accorde un avantage technologique sur ses concurrents. En bref, le produit de niche, la qualité des produits et les brevets permettent à l'entreprise de se démarquer et de favoriser l'exportation. Le facteur **capacité de RD** est cité comme une force pour la PME. De plus, on a souligné

qu'au sein de l'entreprise il existe une culture RD et cela est une priorité depuis ses tout débuts. Le facteur **stratégies de distribution** repose sur les ventes directes, soit par des rencontres ou des appels téléphoniques. Le répondant nous indique qu'il embauche des retraités d'usines où ils ont des contacts pour vendre ses produits. En ce qui concerne les **attitudes et perceptions du dirigeant**, on cite une préoccupation de couvrir plusieurs marchés mondiaux tels la Chine, la Corée en plus de ceux déjà couverts. Cette volonté découle d'événements, plus spécifiquement la dépendance d'un marché restreint, qui a fait en sorte que la PME s'est ouverte aux marchés internationaux.

Ce sont neuf facteurs qui arrivent au troisième rang avec une récurrence. Il s'agit de capacité de production, présence de stratégies de marketing-mix, stratégies de promotion, connaissance de langues étrangères, planification structurée de la stratégie, participation à des réseaux d'appui ou contacts, possession d'information stratégique, appui de programmes gouvernementaux et accès aux ressources premières. Au sujet du facteur **capacité de production**, il est dit que la PME est résolument en dessous de ses capacités de production puisque le travail ne s'effectue que sur un quart de travail. Aux dires du répondant, il y aurait possibilité de tripler le volume. Le facteur **présence de stratégies de marketing-mix** est relié à l'orientation de l'entreprise vers le développement de produits. Le facteur **stratégies de promotion** repose sur le site Web où les produits sont affichés et les shows ciblés. L'interviewé nous souligne cependant que son site Web est désuet. En regard de la **connaissance de langues étrangères**, il mentionne que la langue utilisée pour faire des affaires est l'anglais et que cela va de soi. La personne interrogée nous informe qu'elle parle anglais et qu'elle est toujours en formation pour s'y perfectionner. La **planification structurée de la stratégie** est

importante puisque la PME tient une rencontre annuelle à laquelle sont invités des gens externes à l'entreprise. Les sujets discutés portent sur les orientations de l'entreprise dont les marchés et les produits à développer. Le facteur **participation à des réseaux d'appui ou contacts** s'inscrit dans l'implication à des réunions de deux associations ou regroupements. Le répondant considère ces rencontres importantes et il mentionne que les échanges sont très constructifs. Peu intéressé au départ, il a maintenant changé d'avis car cela lui apporte de nouveaux contacts. En ce qui concerne le facteur **possession d'information stratégique**, ce dernier demeure primordial puisqu'il est mentionné que c'est une question de « go, no go ». En fait, le répondant signale qu'il ne s'aventure pas dans un marché sans posséder les informations pertinentes dont les études de marché. Le facteur **appui de programmes gouvernementaux** est considéré utile pour l'entreprise. Cette dernière a déjà eu recours à deux types d'aide qui lui ont donné un bon coup de main. Le répondant soulève cependant qu'il n'y en a pas assez pour aider les PME à l'exportation. Enfin, **l'accès aux ressources premières** n'est pas considéré comme problématique. Le répondant signale toutefois que cela n'était pas le cas lors des débuts de l'entreprise. Aujourd'hui, il a développé une stratégie d'approvisionnement auprès de deux fournisseurs pour chaque produit afin d'éviter la dépendance.

Un facteur est absent du discours, à savoir la stratégie du prix. L'interviewé n'a simplement pas émis de commentaires à ce point.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 20 Facteurs nouveaux/BDH TECH

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	3
2	Crédibilité	CRE	3
3	Appui de la grande entreprise	APP	1

Les deux facteurs nouveaux qui apparaissent avec trois récurrences sont marchés ou produits à valeur ajoutée et crédibilité. En ce qui touche le facteur **marchés ou produits à valeur ajoutée**, c'est le terme valeur ajoutée qui devient significatif. On insiste donc sur les produits qui détiennent une valeur ajoutée et, de l'avis du répondant, ce sont ces produits qu'il faut exporter. Le facteur **crédibilité** est présenté comme un élément significatif pour l'exportation. Ce sont les ressources compétentes à l'interne qui donnent de la crédibilité et, pour le répondant, avoir de la crédibilité est un facteur de succès quand on s'ouvre à l'international.

Le dernier facteur nouveau est appui de la grande entreprise. Dans ce sens, il est clairement mentionné qu'à partir du moment où on vend à un gros client, les portes sont ouvertes pour en fournir d'autres. Selon le répondant, c'est à partir de la période où il a travaillé avec Alcoa qu'il a reçu des appels pour d'autres commandes.

9. LES OBSERVATEURS

À la différence des sections précédentes, le portrait des organismes qui interviennent auprès des PME qui s'internationalisent ne sera pas présenté puisque cela ne s'avère pas pertinent. En effet, il importait uniquement de connaître la perception de ces observateurs privilégiés quant aux facteurs de succès des PME qui s'internationalisent. Dans cette optique et tel que déterminé au chapitre de la méthodologie, c'est la **présence** des facteurs issus et retenus de la littérature qu'il convenait de vérifier dans le discours des observateurs privilégiés. Bref, ces personnes ont été interviewées en fonction des facteurs que la littérature avait fait apparaître comme facteurs de succès. Le but n'est pas de comparer les résultats obtenus des observateurs avec ceux des PME mais d'apporter un éclairage supplémentaire quant à l'importance de la présence de facteurs que les observateurs jugent eux aussi à succès et de vérifier si on observe des différences majeures.

9.1 *Présentation des répondants*

Les répondants sont quatre agents, œuvrant à l'intérieur d'organismes, qui travaillent auprès des PME dans le domaine de l'internationalisation. Les observateurs ont été choisis d'après le rôle qu'ils tiennent et en raison de leur expérience pertinente pour cette recherche. Il s'agit d'intervenants majeurs dans leur domaine qui interviennent auprès des PME afin de leur fournir un support dans leurs activités d'internationalisation. À ce titre, les organismes sont : l'Agence de Développement économique Canada (DEC), le Service

d'aide à l'exportation (SERDEX), le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE) ainsi que Promotion Saguenay (PS).

9.2 *Présentation des résultats des observateurs*

Les résultats concernant les observateurs sont présentés sous forme de deux tableaux d'ensemble. Le premier indique la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche pour les quatre observateurs. Le second tableau d'ensemble montre les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse des quatre entrevues. Ces nouveaux facteurs ont émergé de l'analyse des discours des observateurs privilégiés.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre total de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chaque code pré-établi correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu et le pourcentage des répondants. On retrouve 160 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour DEC est de 98 %, 98 % et 98 %, pour SERDEX est de 100 %, 100 % et 97 %, pour MDEIE est de 98 %, 98 % et 98 % et pour PS est de 97 %, 97 % et 93 %. De plus, un seul facteur obtient 75 % de présence c'est-à-dire trois répondants sur quatre l'ont mentionné tandis que tous les autres ont été mentionnés par 100 % des répondants. Trois nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue et le taux de concordance avec les trois codeurs pour DEC est de 75 %, 100 % et 100 %, pour SERDEX est de 100 % pour MDEIE est de 0 % et pour PS est de 100 %, 97 % et 93 %.

Tableau 21 Facteurs de référence/OBSERVATEURS

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE	% DES RÉPONDANTS
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	9	100
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	6	100
	3	Capacité de production	DEM	8	75
	4	Capacité de RD	CRD	5	100
	5	Capacité de financement interne	CFI	14	100
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	9	100
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	8	100
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	4	100
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	7	100
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	7	100
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	11	100
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	9	100
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	10	100
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	16	100
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	6	100
	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	6	100
Environnement externe	12	Possession d'information stratégique	INF	14	100
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	7	100
	14	Accès aux ressources premières	AMP	4	100

Le facteur qui arrive en tête avec 16 récurrences est planification structurée de la stratégie. Les observateurs soulignent que ce facteur en est un de succès. Il importe de planifier et d'avoir un plan de commercialisation bien établi. Une planification oblige l'entreprise à penser différemment. Lorsque les firmes ne planifient pas, elles sont déçues des résultats obtenus puisqu'elles ne savent pas dans quoi elles s'engagent.

La deuxième position va à deux facteurs avec 14 récurrences. Il s'agit de capacité de financement interne et possession d'information stratégique. En ce qui concerne la **capacité de financement interne**, on fait référence à la présence d'un budget spécifique dédié à l'international. Il est important d'avoir la capacité financière afin de suivre le développement de l'entreprise sur les marchés extérieurs. Selon un répondant, le marché international, c'est la survie à long terme et il faut avoir de l'argent à y investir. De plus, tel que cité, si un budget n'est pas prévu pour faire des affaires à l'international, et que la firme alloue des sommes au fur et à mesure que le développement se présente, elle risque de rencontrer des problèmes. L'entreprise doit avoir une structure financière solide parce qu'une fois le processus d'internationalisation enclenché, il n'est plus possible de l'arrêter. En regard des subventions, on est d'avis que ce genre d'aide vient soutenir la PME. Toutefois, il faut savoir qu'il ne peut s'agir que d'une mesure financière temporaire. Il est également mentionné que le fait de revoir certaines politiques gouvernementales de dons et de subventions pourrait aider les PME. La possession **d'information stratégique** met l'accent sur la recherche de deux types d'information, à savoir l'information strictement technique et l'information générale. L'information technique porte sur les marchés, les clients, les distributeurs, la concurrence et autres aspects, tandis que l'information générale porte sur les conditions politiques, la culture, les lois. On mentionne qu'il est important d'avoir une vue globale de la manière dont fonctionne le pays où on veut exporter.

La troisième place est occupée par le facteur attitudes et perceptions du dirigeant avec 11 récurrences. On soulève que le développement à l'international repose sur la volonté de l'entrepreneur de vouloir faire de la « business » sur les marchés internationaux. Cela est

relié aux marchés locaux limités où l'entreprise brasse des affaires. Pour certaines PME, il y va de leur survie puisqu'il n'y a pas assez de marché dans la région pour faire vivre de nouveaux produits. Pour d'autres, c'est l'accessibilité à un marché plus vaste que le marché régional qui attire les firmes.

Arrive en quatrième position le facteur connaissance de langues étrangères avec 10 récurrences. Les personnes interrogées sont d'avis qu'il faut absolument maîtriser l'anglais car c'est « la langue des affaires ». Il faut que l'entreprise qui s'internationalise puisse communiquer aisément avec les clients.

Ce sont les facteurs ressources humaines spécialisées, présence de stratégies de marketing-mix et caractéristiques personnelles du dirigeant qui prennent la cinquième position avec neuf récurrences. En ce qui touche les **ressources humaines spécialisées**, on s'entend sur la présence à l'interne de ressources expérimentées. On mentionne qu'il est nécessaire d'avoir un responsable à l'exportation pour s'occuper du développement à l'international et que cette ressource spécialisée soit dédiée à l'entreprise. Si l'entrepreneur est bon en stratégie ou qu'il décide de se donner une formation, il peut occuper ce poste. Sinon, il devient essentiel qu'il y ait quelqu'un qui soit embauché. Tous les intervenants sont unanimes à ne pas engager de consultants à temps plein pour faire ce travail. L'entreprise peut toutefois y recourir pour obtenir des conseils ou engager des spécialistes au besoin pour des questions spécifiques comme la rédaction des contrats. Pour le facteur **présence de stratégies de marketing-mix**, on identifie la définition du marché, de la clientèle, des coûts, des matières premières, des services après vente, des forces et faiblesses du produit par rapport à la concurrence comme éléments essentiels d'une bonne stratégie. De plus, on considère que c'est essentiel et

obligatoire d'élaborer des stratégies mais, qui plus est, d'être capable de s'adapter facilement aux changements de l'environnement international. Quant aux **caractéristiques personnelles du dirigeant**, il faut que celui-ci soit convainquant, bon communicateur et visionnaire. L'entrepreneur doit avoir la capacité d'anticiper, de planifier et d'organiser son développement en conséquence. De plus, il faut qu'il fasse preuve de volonté, de motivation et de patience.

À la sixième position, on retrouve les facteurs stratégies du produit et capacité de production avec huit récurrences. Le facteur **stratégies du produit** tient compte de l'importance d'avoir un produit qui soit prêt et adapté aux conditions du nouveau marché. Les interviewés sont unanimes : une stratégie du produit doit être mise en place. Le facteur **capacité de production** repose sur la nécessité de faire face à une demande supplémentaire. Trois répondants affirment qu'il est primordial d'avoir un surplus de capacité de production puisque l'entreprise n'a qu'une chance de faire bonne figure. Il importe d'avoir un plan B advenant une augmentation de la demande. Un individu souligne toutefois que ce n'est pas une problématique importante puisque, si l'entreprise est capable de subvenir à ses besoins immédiats, pendant ce temps-là, elle devrait faire des profits et être ensuite en mesure d'y faire face (agrandissement).

Trois facteurs arrivent en septième place avec sept récurrences. Il s'agit de stratégies de distribution, stratégies de promotion et appui de programmes gouvernementaux. Le facteur **stratégies de distribution** met à l'avant-plan les termes tels que ventes directes, réseau de distribution et maison de commerce. On mentionne qu'un bon réseau de distribution est l'un des facteurs qui peut contribuer au succès de la stratégie de développement de marchés hors Québec d'une PME. Le facteur **stratégies de**

promotion fait référence à la participation à des expositions ou des congrès. Selon un observateur, il faut que la PME soit présente lors de congrès puisque c'est à ce moment que les rencontres se font et que le réseau de contacts se crée, amenant ainsi des opportunités d'affaires. Un autre souligne que la promotion est un facteur de succès à l'international. **L'appui de programmes gouvernementaux** est un facteur mentionné par tous les répondants puisque les programmes viennent en aide à la PME et complètent leur financement. Selon les répondants, cela permet à l'entreprise, entre autres, de ne pas crever inutilement son fonds de roulement et d'aller chercher des informations de marchés. Cela leur donne également des outils de base pour les préparer à faire de l'exportation et leur fournit des conseils techniques tout en les informant qu'il leur faut prendre des précautions, qu'il leur faut se préparer. Ces programmes sont utilisés par les PME. Toutefois, aux dires d'une personne interrogée, les entrepreneurs utilisent trop peu les programmes de soutien technique, de même que la connaissance des ressources disponibles pour les aider à documenter le marché à conquérir.

Pour la huitième place, on retrouve les facteurs avantages concurrentiels de l'entreprise, expérience antérieure à l'internationalisation et participation à des réseaux d'appui ou contacts avec six récurrences. En ce qui a trait aux **avantages concurrentiels de l'entreprise**, on avance que l'avantage concurrentiel peut porter sur plusieurs éléments dont une technologie plus avancée que les autres, un service après-vente, un brevet, l'originalité, le design ou la qualité du produit. Ce qui importe, c'est de se différencier par rapport à la concurrence car, s'il n'y a pas d'avantages concurrentiels, il est très difficile de percer. Un des observateurs souligne qu'un avantage concurrentiel qui se situerait uniquement sur le plan du prix ne serait pas suffisant, car cela exige davantage. Le facteur

expérience antérieure à l'internationalisation est cité par tous les interviewés et est considéré comme très important. On précise que, dans la région, il y a deux groupes d'entreprises, à savoir celles qui ont de l'expérience et celles qui n'en ont pas. Les autres soulignent que peu d'entrepreneurs sont expérimentés et que, s'ils l'étaient, ils hésiteraient et ils planifieraient avant d'engager de l'argent dans cette aventure. Quant à la **participation à des réseaux d'appui ou contacts**, ce facteur est mentionné comme essentiel parce que le réseau serait un incontournable et c'est ce qui alimente les entrepreneurs. De plus, il apporte de l'accessibilité à l'expérience des autres. Aussi, le fait de participer à des rencontres permet aux individus de se comparer, d'accéder à de l'information et de faire des partenariats qui peuvent faciliter les développements. Le processus d'apprentissage s'en trouve accéléré. Il importe de souligner que les répondants font une distinction entre réseau local et réseau national. Selon une personne interrogée, très peu de PME font partie de regroupements provincial ou national et cela serait l'une des faiblesses de nos entreprises.

C'est la neuvième place que prend le facteur capacité de RD avec cinq récurrences. La présence de ce facteur est soulignée par l'importance qu'on lui accorde. On cite que la RD permet de garder l'avantage concurrentiel et de le maintenir à long terme. Pour les interviewés, il est primordial que l'entreprise soit toujours en mode innovation pour maintenir les acquis à l'international.

En dernier lieu, les deux facteurs qui arrivent en dixième place, avec quatre récurrences, sont stratégies du prix et accès aux ressources premières. En ce qui touche la **stratégie du prix**, tous sont d'avis qu'elle doit être présente et incluse dans les réflexions en regard du marketing-mix. Quant à **l'accès aux ressources premières**, tous les observateurs

sont unanimes pour affirmer qu'il doit être ininterrompu et fiable. Un plan B doit être aussi envisagé pour ne pas subir de rupture d'approvisionnement.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 22 Facteurs nouveaux/OBSERVATEURS

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Crédibilité	CRE	6
2	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	1
3	Appui de la grande entreprise	APP	1

Le premier facteur nouveau qui ressort de l'analyse de l'entrevue est la crédibilité avec six récurrences. Tous les répondants ont cité ce facteur. Les termes retenus sont produits reconnus et confiance inspirée, et ce sont des éléments considérés comme importants. L'exportation est un fleuron qu'on épingle à sa boutonnière et qui entraîne de la crédibilité. Il est aussi question d'image puisque c'est l'image qui passe en premier. Une personne mentionne que, même avec le meilleur produit du monde, la meilleure stratégie, si l'image n'y est pas, on passe à côté de la cible.

Les deux autres facteurs nouveaux avec une récurrence sont marchés ou produits à valeur ajoutée et appui de la grande entreprise. En ce qui concerne les **marchés ou produits à valeur ajoutée**, un seul individu a soulevé l'importance d'avoir absolument des produits qui ont de la valeur ajoutée. Dans le cas du facteur **appui de la grande entreprise**, un seul répondant souligne l'importance de l'aide de grandes entreprises telles Alcan et Bombardier.

10. CONCLUSION

Ce chapitre a permis de présenter les sept entreprises étudiées ainsi que l'interprétation du niveau de succès par rapport à la catégorie de critères retenus, soit le pourcentage d'exportation. Chacune des entreprises a pu être considérée comme entreprise à succès puisque son pourcentage à l'exportation est plus que conforme au critère. Par la suite, la validation de la présence des facteurs de succès par chaque répondant a été effectuée à partir des informations recueillies lors des entrevues, ce qui a permis de constater que la plupart des facteurs considérés à succès dans la littérature sont présents chez les entreprises étudiées. Enfin, l'analyse des entrevues, avec des observateurs privilégiés, a permis de vérifier s'il existait des différences majeures d'opinions quant à la présence de facteurs à succès chez les PME. En ce sens, **il n'existe pas de différences majeures** quant aux opinions des observateurs. Il reste alors à effectuer une synthèse de l'ensemble des résultats obtenus qui est traitée au chapitre suivant, soit le chapitre 6.

CHAPITRE 6

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

1. INTRODUCTION

Dans un premier temps, les résultats sont présentés pour l'ensemble des PME interrogées. Ainsi, sont énoncés les facteurs de références, ceux que la littérature a permis de retenir comme facteurs de succès, avec leur fréquence et le pourcentage des répondants qui ont indiqué que ces facteurs sont présents dans leur entreprise. Dans un deuxième temps, sont examinés les facteurs absents, soit ceux qui ne sont pas cités par l'ensemble des répondants. Dans un troisième temps, la synthèse se poursuivra par l'identification des nouveaux facteurs propres aux PME qui s'internationalisent. Aussi, l'interprétation de la présence des facteurs de succès des PME du Saguenay par rapport aux facteurs retenus sera traitée, et ce, selon deux aspects : 1. l'analyse quantitative et qualitative et 2. les modèles théoriques. Enfin, on présente l'interprétation des nouveaux facteurs identifiés.

Trois tableaux concernant les résultats des PME sont présentés. Le premier énumère la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche qui sont présents au sein des entreprises interrogées avec leur fréquence. Les facteurs dans le tableau ne sont pas présentés par ordre numérique d'importance puisqu'il existe des sous-facteurs qui peuvent fournir un biais à la présentation. Le second tableau fait état des facteurs absents et, le troisième, les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Le premier et le dernier tableau ont été préparés en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chacun de ces codes correspondant à un

facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 221 récurrences pour les facteurs de référence et 21 récurrences pour les nouveaux facteurs qui sont au nombre de 5. En parallèle, pour tous les codes de catégorie retenus, le nombre des répondants ayant mentionné chaque code a été recensé et est représenté en pourcentage dans la dernière colonne du tableau. La combinaison de ces deux mesures permet une évaluation plus complète de la valeur de chaque facteur. En effet, le premier aspect tient compte de la fréquence à laquelle le facteur est apparu et le second aspect apporte une plus grande précision en mettant en relief la proportion des répondants préoccupés par ce même facteur. Le tableau en rapport avec les facteurs absents a été préparé en indiquant seulement le pourcentage d'absence de ces facteurs de référence.

2. FACTEURS DE RÉFÉRENCE

À titre de rappel, les questions des entrevues ont porté sur trois dimensions, soit : les facteurs liés à l'entreprise, les facteurs liés aux dirigeants et les facteurs liés à l'environnement externe. Tel que mentionné antérieurement, les facteurs de référence sont les quatorze principaux facteurs et les cinq sous-facteurs retenus lors de la revue de la littérature, à savoir : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution, 6 D) stratégies de promotion, pour la première dimension. Les indicateurs 7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 8 A) connaissance de langues étrangères, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à

des réseaux d'appuis ou contacts couvrent la deuxième dimension. La troisième dimension est représentée par les indicateurs suivants : 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières. On retrouve la présence de 14 facteurs et sous-facteurs mentionnés par 100 % des répondants, 2 cités par 86 %, 2 par 57 % et un par 43 % des personnes interrogées.

Tableau 23 Synthèse des facteurs de référence

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE	% DES RÉPONDANTS
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	17	100 %
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	15	100 %
	3	Capacité de production	DEM	8	100 %
	4	Capacité de RD	CRD	12	100 %
	5	Capacité de financement interne	CFI	9	100 %
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	14	100 %
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	11	86 %
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	4	43 %
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	14	100 %
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	10	100 %
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	22	100 %
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	23	100 %
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	12	100 %
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	7	57 %
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	11	100 %
	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	8	100 %
Environnement externe	12	Possession d'information stratégique	INF	11	100 %
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	9	86 %
	14	Accès aux ressources premières	AMP	4	57 %

Le facteur le plus cité par 100 % des répondants avec 23 récurrences est caractéristiques personnelles du dirigeant. Les expressions telles en vouloir plus, ouverture d'esprit, capacité d'adaptation, saisir les opportunités, besoin de voir autre chose, développement personnel, persévérance, conviction, acharnement, flexibilité, ouverture à d'autres cultures, volonté de créer des partenariats d'affaires, motivation, persévérance, fierté, esprit missionnaire, fonceur, visionnaire, passion, opportunisme, ténacité, indépendance, sociabilité et également esprit épicurien sont citées par l'ensemble des répondants. Tous ces facteurs se réfèrent à la personnalité des individus.

Le deuxième facteur le plus mentionné par 100 % des répondants avec 22 récurrences est attitudes et perceptions du dirigeant. Les personnes interrogées sont d'avis qu'il importe d'avoir une vision des affaires dépassant le marché domestique. L'ensemble des réponses met à l'avant-plan une volonté d'exporter, que ce soit par intérêt ou par nécessité. On souligne que c'est le potentiel qu'offre le marché hors Québec qui est intéressant d'une part, pour augmenter un chiffre d'affaires et, d'autre part, pour rentabiliser les produits développés. Les marchés visés sont l'Australie, la Chine, la Corée, les États-Unis, l'Europe, le Japon et la Russie.

C'est le facteur ressources humaines spécialisées qui occupe la troisième place avec 17 récurrences et cité par la totalité des répondants. À ce sujet, il est clairement exprimé que les entreprises ont des ressources spécialisées à l'interne qui les aident dans leur développement à l'international. Avec les réponses obtenues, on peut vérifier la diversité du nombre de ressources allouées aux projets d'internationalisation. Cela est dépendant

de certaines contraintes que nous n'avons pas à valider. De plus, certaines entreprises ont eu recours à des consultants externes et leur expérience est peu enrichissante à cet égard.

Arrive en quatrième place, le facteur avantages concurrentiels de l'entreprise avec 15 récurrences et également mentionné par 100 % des répondants. Les termes employés et qui justifient la présence de ce facteur sont : ce qui démarque, ce qui différencie et pierre angulaire. De plus, on constate, d'après l'analyse des discours, que l'avantage concurrentiel peut reposer sur différents éléments, tels : l'expertise, le prix, le service à la clientèle, le service après-vente, la qualité du produit, le design, l'originalité et les brevets.

On retrouve, à la suite, deux facteurs cités par 100 % des répondants avec 14 récurrences. Il s'agit de présence de stratégie de marketing-mix et de stratégies de distribution. La **présence de stratégie de marketing-mix** est indiquée par la préoccupation des entreprises interrogées à la définition des marchés, soit le ciblage des secteurs à fort potentiel, la définition de la clientèle, le développement de produits, l'élaboration de plan marketing et la préoccupation d'être au devant de la demande, c'est-à-dire de créer la demande auprès des clients. En ce qui concerne les **stratégies de distribution**, tous les répondants privilégient une approche directe avec leurs clients. Il se fait également de la représentation par l'entremise de vendeurs ou d'agents, des approches en utilisant Internet et le recours à des distributeurs est aussi employé comme stratégie.

Ce sont les facteurs capacité de RD et connaissance de langues étrangères mentionnés par tous les répondants avec 12 récurrences qui leur succèdent. La **capacité de RD** est

présente chez toutes les entreprises interrogées. On souligne que c'est très important, vital et primordial. Il y va de la survie de l'entreprise puisque c'est un facteur essentiel pour demeurer compétitif et se démarquer sur la scène internationale. De plus, la RD est considérée comme une force pour la PME. Quant au facteur **connaissance de langues étrangères**, tous s'accordent pour reconnaître que la connaissance de l'anglais demeure essentielle pour faire des affaires à l'international.

Trois facteurs se distinguent par la suite avec 11 récurrences. Ce sont stratégies du produit, expérience antérieure à l'internationalisation et possession d'information stratégique. Le facteur **stratégies du produit** est mentionné par 86 % des répondants, soit six personnes sur sept. À ce sujet, il est indiqué que la priorité est mise sur les ventes et la qualité des produits. Le facteur **expérience antérieure à l'internationalisation** repose sur l'expérience du développement de marchés hors Québec. Aussi, l'analyse des entrevues a relevé que toutes les PME, faisant partie de la recherche, possèdent une moyenne de huit années d'expérience avec un écart-type de 28 années. En ce qui regarde la **possession d'information stratégique**, tous sont unanimes pour affirmer que ce facteur est très important et primordial puisque, sans information préalable, un développement de marchés est impossible.

Le prochain facteur mentionné par 100 % des répondants et avec 10 récurrences est stratégies de promotion. Les moyens retenus pour exprimer cet intérêt sont très diversifiés. On retrouve la participation à des expositions ciblées, l'utilisation des sites Internet, d'outils promotionnels, de revues spécialisées, d'appels directs, de visites, d'envois postaux, de publications et de catalogue de produits.

Ce sont deux facteurs avec neuf récurrences qui font suite. Ainsi, on retrouve capacité de financement interne et appui de programmes gouvernementaux. Au facteur **capacité de financement interne**, on retrouve, pour l'ensemble des personnes interrogées, la présence d'un budget spécifique consacré au développement du marché hors Québec. De plus, le budget interne réservé au développement est parfois appuyé par du financement externe. Un individu soulève cependant, qu'étant donné qu'il a toujours autofinancé l'entreprise, cela ne lui permet pas beaucoup de flexibilité. Selon ses dires, il manque de liquidités. Quant à **l'appui de programmes gouvernementaux**, 86 % des répondants, soit six personnes interrogées sur sept sont d'avis que les programmes offerts pour l'internationalisation sont utiles et essentiels. Les personnes interrogées ont eu recours aux programmes offerts par les divers paliers gouvernementaux.

Les prochains facteurs sont capacité de production et participation à des réseaux d'appui ou contacts. Ils apparaissent avec huit récurrences et sont mentionnés par 100 % des répondants. Au facteur **capacité de production**, tous sont unanimes pour affirmer qu'ils sont en mesure de faire face à une augmentation significative de la demande, soit par l'accroissement de leur production actuelle, l'ajout d'un quart de travail ou le recours à de la sous-traitance. Quant au facteur **participation à des réseaux d'appui ou contacts**, il signifie pour l'ensemble l'appartenance à des regroupements ou à des associations qu'ils jugent pertinentes. Les bénéfices qu'ils en retirent sont variés et importants pour leur entreprise puisque l'expérience des autres s'avère un élément essentiel à leur propre développement. C'est la synergie qui se trouve au sein de ces regroupements qui en font une force.

Le facteur planification structurée de la stratégie se présente avec sept récurrences et est cité par 57 % des répondants. Quatre personnes sur sept ont signifié la présence d'une planification structurée. Ce facteur repose sur un plan pensé et élaboré avant de pénétrer les marchés à l'international.

Les deux derniers facteurs qui apparaissent sont stratégies du prix et accès aux ressources premières avec quatre récurrences. Le facteur **stratégies du prix** est mentionné par 43 % des personnes interrogées, soit trois répondants sur sept. On retrouve une stratégie axée sur des bas prix pour un répondant et les deux autres ont opté pour une stratégie de prix haut de gamme. En regard du facteur **accès aux ressources premières**, quatre répondants sur sept, soit 57 %, affirment qu'ils ne rencontrent pas de problème quant à la disponibilité des sources d'approvisionnement.

3. FACTEURS ABSENTS

Cinq facteurs ne sont pas cités par l'ensemble des répondants. Il s'agit de stratégies du produit, stratégies du prix, planification structurée de la stratégie, appui de programmes gouvernementaux et accès aux ressources premières. En rapport au facteur **stratégies du prix**, quatre interviewés n'ont pas élaboré sur ce facteur. Ils proviennent des entreprises suivantes : Spectube, STAS, Cycles Devinci et BDH Tech. L'analyse des entrevues ne permet pas de retrouver des commentaires sur ce point.

Les deux facteurs, soit planification structurée de la stratégie et accès aux ressources premières ne sont pas présents chez trois répondants. Au facteur **planification**

structurée de la stratégie, l'absence provient des entreprises Spectube, Alumiform et STAS et est précisée par le défaut d'une planification structurée lors du projet à l'international. Un individu souligne que c'était une stratégie d'essais et d'erreurs tandis que, dans un autre cas, l'entreprise a répondu à des appels plutôt que de faire des grandes planifications. Le dernier nous mentionne que la firme a débuté en dressant une liste de clients potentiels. Quant au facteur **accès aux ressources premières**, ce sont les entreprises Spectube, REMAC Innovateur Industriel et Cycles Devinci qui font état d'une problématique à s'approvisionner en matières premières.

Enfin, deux autres facteurs ne sont pas présents chez un seul répondant. Il s'agit de stratégies du produit et de l'appui de programmes gouvernementaux. En ce qui concerne le facteur **stratégies du produit**, le répondant de Spectube ne l'a pas cité. Suite à l'analyse de l'entrevue, il appert qu'il n'a simplement pas émis de commentaires à ce point. Quant au facteur **appui de programmes gouvernementaux**, l'absence provient de l'entreprise STAS. On souligne à cet effet que cette dernière n'a plus eu recours à quelque programme gouvernemental à l'exportation que ce soit depuis 15 ans et, qui plus est, considère cette source d'appui comme n'ayant aucune utilité puisque, selon les dires du répondant, l'admissibilité à ces programmes est limitée.

À ce stade-ci de la recherche, il n'apparaît pas pertinent d'éliminer d'emblée les facteurs non cités par certains répondants. Ces absences seront interpellées plus loin au point 5 lors de l'interprétation des résultats. Le tableau suivant présente la synthèse des facteurs absents des discours des répondants.

Tableau 24 Synthèse des facteurs absents

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	SPECTUBE	ALUMIFORM	STAS	REMAC	DEVINCI	BDH	% DES RÉPONDANTS
Entreprise	6A	Stratégies du produit	SMM-A	0						14 %
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0		0		0	0	57 %
Dirigeant	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	0	0	0				43 %
Environnement externe	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM			0				14 %
	14	Accès aux ressources premières	AMP	0			0	0		43 %

4. FACTEURS NOUVEAUX

Les facteurs nouveaux font référence aux nouvelles catégories induites en cours d'analyse. À ce sujet, cinq ont été répertoriés par le chercheur et les codeurs qui ont analysé les entrevues, à savoir : appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional.

Tableau 25 Synthèse des facteurs nouveaux

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE	% DES RÉPONDANTS
1	Appui de la grande entreprise	APP	6	71 %
2	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	7	57 %
3	Crédibilité	CRE	6	29 %
4	Non confidentialité des projets	CDP	1	14 %
5	Développement régional	REG	1	14 %

Le facteur nouveau le plus fréquemment relevé avec sept récurrences est marchés ou produits à valeur ajoutée par 57 % des répondants. Cette préoccupation est présente chez quatre entreprises dont Spectube, Mecfor, REMAC Innovateur Industriel et BDH Tech. Dans leur discours, il est précisé que cette nouvelle catégorie est un facteur de succès ou l'une des conditions de réussite puisque, si l'entreprise ne s'oriente pas vers un marché à valeur ajoutée, il est possible qu'elle ne survive pas. Aussi, apparaît la préoccupation de développer des produits à haute valeur ajoutée car, sans cela, les PME québécoises ne seront plus capables de compétitionner avec la Chine, le Mexique et d'autres pays et seront appelées à disparaître.

Deux facteurs sont présents avec six récurrences. Il s'agit de appui de la grande entreprise et crédibilité. En ce qui a trait à l'**appui de la grande entreprise**, 71 % des répondants le mentionnent dans leur discours. Ce sont Spectube, Mecfor, STAS, REMAC Innovateur Industriel et BDH Tech. Les grandes entreprises mentionnées sont Alcan et Alcoa qui interviennent à titre de clients ou de partenaires auprès de ces entreprises. Quant à la **crédibilité**, il est cité par 29 % des répondants, soit Mecfor et BDH Tech. On met à l'avant plan que, lorsque l'entreprise est reconnue et qu'elle a acquis une certaine crédibilité grâce à la qualité des produits offerts, il lui est plus aisé de faire des affaires. De plus, avoir de la crédibilité est un facteur de succès quand on s'ouvre à l'international.

Enfin, deux facteurs nouveaux ont été mentionnés par les répondants avec une récurrence, à savoir non confidentialité des projets et développement régional. On retrouve la **non confidentialité des projets** chez un répondant, soit l'entreprise STAS. La personne interrogée soulève que ses partenaires désirent garder la confidentialité de certains projets. Donc, ces derniers ne peuvent être commercialisés. Dans ce sens, la commercialisation de projets jugés confidentiels aurait pu aider la PME dans son développement international puisqu'il s'agit de nouvelles technologies à mettre à la disposition du marché mondial. Le facteur nouveau **développement régional** a été cité par un seul répondant, soit REMAC Innovateur Industriel. Pour l'interviewé, l'une de ses préoccupations est d'apporter quelque chose de différent dans la région pour être capable d'y vivre. Le tableau suivant fait état de la synthèse de la ventilation des facteurs nouveaux chez les entreprises interrogées.

Tableau 26 Synthèse des facteurs nouveaux PME par PME

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	SPECTUBE	MECFOR	STAS	REMAC	BDH	F	% DES RÉPONDANTS
1	Appui de la grande entreprise	APP	1	1	2	1	1	6	71%
2	Marché ou produits à valeur ajoutée	MVA	1	1		2	3	7	57%
3	Crédibilité	CRE		3			3	6	29%
4	Non confidentialité des projets	CDP			1			1	14%
5	Développement régional	REG				1		1	14%

5. INTERPRÉTATION DE LA PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS DES PME DU SAGUENAY PAR RAPPORT AUX FACTEURS RETENUS

Tel que mentionné au chapitre de la méthodologie, le chapitre 4, l'interprétation des résultats est présentée sous deux formes. La première interprétation est tirée directement de l'analyse quantitative et qualitative. La deuxième est en congruence avec les modèles théoriques tirés de la revue de littérature sur les facteurs de succès. À ce stade-ci, une distinction sera apportée en regard de l'interprétation de la présence de quatre sous-facteurs, à savoir les stratégies du produit, les stratégies du prix, les stratégies de distribution et les stratégies de promotion car ces sous-facteurs ont pu échapper à la vigilance des personnes interrogées. De plus, lors des entrevues, ils ne constituaient pas une question à part entière et étaient insérés dans une question globale. La présence du dernier sous-facteur, soit la connaissance de langues étrangères sera cependant interprétée en lien avec un facteur spécifique, soit caractéristiques personnelles des dirigeants puisque, à notre avis, il constitue une facette étroitement liée à ce dernier. On dresse un tableau récapitulatif, PME par PME, pour soutenir notre interprétation.

Tableau 27 Récapitulatif PME par PME

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	SPECTUBE	ALUMIFORM	MECFOR	STAS	REMAC	DEVINCI	BDH	F	% RÉPON- DANTS
Entreprise	1	Ressources humaines compétentes	RHS	1	4	1	3	2	4	2	17	100 %
	2	Attributs concurrentiels de l'entreprise	ACE	1	2	2	2	3	3	2	15	100 %
	3	Capacité de production	DEM	1	2	1	1	1	1	1	8	100 %
	4	Capacité de RD	CRD	1	2	1	2	3	1	2	12	100 %
	5	Capacité de financement interne	CFI	1	1	1	1	1	1	3	9	100 %
	6	Présence de stratégie marketing- mix	SMM	4	1	2	2	3	1	1	14	100 %
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	0	1	1	1	3	2	3	11	86 %
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0	1	1	0	2	0	0	4	43 %
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	1	5	2	1	1	2	2	14	100 %
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	2	1	1	1	1	3	1	10	100 %
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	4	3	2	4	3	4	2	22	100 %
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	2	1	5	3	2	7	3	23	100 %
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1	1	4	1	3	1	1	12	100 %
	9	Planification de la stratégie	PLA	0	0	2	0	2	2	1	7	57 %

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	SPECTUBE	ALUMIFORM	MECFOR	STAS	REMAC	DEVINCI	BDH	F	% RÉPON- DANTS
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1	1	1	2	1	1	4	11	100 %
	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1	1	1	1	1	2	1	8	100 %
Environnement externe	12	Possession d'information stratégique	INF	1	2	2	2	1	2	1	11	100 %
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	1	1	1	0	3	2	1	9	86 %
	14	Accès aux ressources premières	AMP	0	1	1	1	0	0	1	4	57 %

5.1 Interprétation selon l'analyse quantitative et qualitative

La synthèse des résultats qui vient d'être présentée permet de faire certains constats.

Ainsi, de l'analyse quantitative et qualitative, on constate que :

Onze facteurs de succès parmi les 14 ciblés de la littérature sont présents chez tous les répondants. Ainsi, on retrouve ressources humaines compétentes, avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de production, capacité de RD, capacité de financement interne, présence de stratégie marketing-mix, attitudes et perceptions du dirigeant, caractéristiques personnelles du dirigeant, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts et possession d'information stratégique. Ces facteurs ont tous trouvé de l'importance auprès des personnes interrogées.

Le facteur appui de programmes gouvernementaux est présent chez six répondants sur sept. Un seul répondant, soit l'entreprise STAS, soutient que les programmes gouvernementaux à l'exportation sont peu utiles bien que cette entreprise ait eu recours, en phase de démarrage, à ce type d'aide. Il nous appartient de valider si ce facteur a un impact sur cette entreprise à succès. De fait, le répondant mentionne, dans son entrevue, qu'il utilise des crédits d'impôts, des subventions, le CQRDA, les projets fédéraux et l'argent des partenaires pour maximiser la RD donc le développement de ses produits, ce qui aide l'entreprise à demeurer concurrentielle. De plus, c'est une firme qui possède 15 ans d'expérience et qui a une grande entreprise comme partenaire. On peut facilement comprendre que, pour cette firme, l'absence de ce facteur n'est pas un élément

qui la défavorise. Il est également mentionné à plusieurs reprises, et ce, par plusieurs répondants, que les programmes à l'exportation sont insuffisants pour les PME.

Deux facteurs, soit planification structurée de la stratégie et accès aux ressources premières sont présents chez quatre répondants sur sept. On constate que la planification de la stratégie et le facteur accès aux ressources premières sont absents chez trois répondants. En ce qui concerne l'absence du facteur **planification de la stratégie**, Spectube nous mentionne qu'il contrôlait l'interne et que sa stratégie, bien que non planifiée, était axée sur la production et la vente de ses produits. Au moment de l'entrevue, l'entreprise élaborait un plan marketing formel. Il demeure que l'on peut avancer que, malgré l'absence de planification formelle, une certaine ligne de pensée était présente chez cette entreprise. Quant à l'entreprise Alumiform, elle a cessé ses activités en janvier 2006. On ne peut affirmer que cela est dû à un manque de planification. D'autres facteurs sont à prendre en compte et une étude particulière serait nécessaire avant d'élaborer sur cet arrêt d'activités. En ce qui a trait à l'entreprise STAS, tel que mentionné auparavant, elle avait comme partenaire principal la multinationale Alcan et STAS avait des licences Alcan donc, bien que le répondant affirme que l'entreprise a répondu à des appels plutôt que de faire de grandes planifications, il n'en demeure pas moins que les produits Alcan étaient en demande dans les usines Alcan dans le monde et c'était via les centres de recherches Alcan et Alcoa. Ainsi, ses premières ventes se sont faites à l'extérieur avec le soutien de grands partenaires. Pour l'absence du facteur **accès aux ressources premières**, le répondant de Spectube nous mentionne que l'approvisionnement en alliage haut de gamme est difficile. Il lui faut trouver un fournisseur. Il en est de même pour REMAC Innovateur Industriel puisque, lorsque

l'entreprise développe de nouveaux matériaux, il lui faut également trouver un fournisseur, ce qui occasionne aussi des délais de livraison. Enfin, le problème pour Devinci se situe dans la variété de ses fournisseurs pour gérer l'ensemble de sa fabrication. L'entreprise fait face également à des délais de livraison. La problématique pour nos trois entreprises consiste particulièrement à trouver le bon fournisseur et à ne pas être en état de dépendance vis-à-vis d'eux. Toutefois, les entreprises interrogées arrivent à composer avec cette problématique.

Les sous-facteurs **stratégies de distribution, stratégie de promotion et connaissance de langues étrangères** sont présents chez tous les répondants.

Le sous-facteur **stratégie de produit** est présent chez six répondants sur sept. Tel que mentionné auparavant, Spectube n'a pas émis de commentaire à ce sujet.

Le sous-facteur **stratégie de prix** est présent chez trois répondants sur sept. L'absence de ce sous-facteur chez quatre répondants tient au fait qu'ils n'ont pas élaboré sur cet élément.

En résumé, les **14 facteurs sont présents** chez deux entreprises, soit Mecfor et BDH Tech. On remarque la **présence de 13 facteurs** chez trois entreprises, soit Alumiform, REMAC Innovateur Industriel et Devinci. On constate la **présence de 12 facteurs** chez deux entreprises, soit Spectube et STAS. **Cinq sous-facteurs** sont présents chez trois entreprises, soit Alumiform, Mecfor et REMAC Innovateur. **Quatre sous-facteurs** sont présents chez trois entreprises, soit STAS, Devinci et BDH Tech. **Trois sous-facteurs**

sont présents chez une entreprise, soit Spectube et **cinq nouveaux facteurs** sont ressortis de l'étude.

5.2 Interprétation selon les modèles théoriques

La synthèse des résultats qui vient d'être présentée permet de faire certains constats. Ainsi, des facteurs relevés de la littérature, on constate que :

Les onze facteurs de succès présents chez les entreprises sélectionnées rejoignent les observations des chercheurs en matière de facteurs de succès. Pour le facteur **ressources humaines compétentes**, sa présence est en tout point conforme à ce que la littérature nous apprend. Ainsi, l'exportation ne se fait pas à temps partiel, il faut qu'au moins une personne de l'entreprise, pas nécessairement l'entrepreneur, en fasse sa principale préoccupation. De plus, en contexte de PME, des contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. De plus, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

En ce qui concerne le facteur **attributs concurrentiels de l'entreprise**, la littérature a démontré que l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. L'avantage concurrentiel est un facteur clé de succès et peut se situer dans différents secteurs d'une entreprise et cette dernière doit posséder un ou plusieurs avantages pour faire face à la concurrence. Les propos des répondants suivent les observations des chercheurs.

La littérature nous démontre que la **capacité de production** fait référence à la capacité de répondre autant aux ventes qui proviennent du marché local qu'à celles des marchés

extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut avoir recours à de la sous-traitance et peut également délocaliser sa production. C'est dans ce sens que tous nos répondants abondent.

Les personnes interrogées soutiennent le même point de vue que les chercheurs en ce qui touche la **capacité de RD**. À ce sujet, tous s'accordent pour dire que la RD est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

En ce qui a trait à la **capacité de financement interne**, la littérature nous enseigne que la PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME. Les répondants sont en accord avec les propos des chercheurs. Il faut cependant mentionner qu'un répondant a souligné qu'il manquait de liquidités.

L'information tirée de la revue de la littérature, en ce qui concerne la **présence de stratégie marketing-mix**, pour une entreprise qui s'internationalise, mentionne qu'il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. Tous les répondants ont cette préoccupation.

On constate que le facteur **attitudes et perceptions du dirigeant** présent chez les entreprises interviewées pour cette recherche est en lien avec la littérature où il est dit que, pour une entreprise qui s'internationalise, son dirigeant doit avoir le désir de percer sur les marchés étrangers, la volonté et l'engagement ferme ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs dépassant le marché domestique.

La littérature mentionne, sur le plan du facteur **caractéristiques personnelles du dirigeant** que, pour réussir à l'international, le dirigeant ou la direction d'une entreprise qui s'internationalise doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, le dynamisme, la créativité, ainsi que la confiance en soi. C'est ce que l'on retrouve chez les personnes interrogées.

Lorsqu'il est question du facteur **expérience antérieure à l'internationalisation**, les observations des chercheurs mentionnent que ce facteur est une condition de succès puisqu'il permet de mieux faire face à l'imprévu. On a constaté que les répondants ont tous une certaine expérience.

La recherche, s'appuyant sur les dires des scientifiques, révèle que la **participation à des réseaux d'appui ou contacts**, bien que difficile à mettre en place, constitue un élément-clé dans l'organisation de stratégies entrepreneuriales et dans les relations entre les entreprises. Cette participation permet d'obtenir des informations stratégiques et elle est un actif important pour obtenir du succès en affaires. C'est ce dont nous ont fait part les interviewés.

Aussi, il est recommandé pour une entreprise qui s'internationalise, en ce qui touche la **possession d'information stratégique**, de détenir une information adéquate et, plus particulièrement, une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants et c'est un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent à l'exportation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Cependant, la participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger. Les propos des répondants suivent les observations des chercheurs.

Le facteur **appui de programmes gouvernementaux** qui est présent chez six répondants sur sept est en lien avec la littérature qui souligne que de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada. De plus, les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. C'est ce que nous ont révélé les personnes interrogées à l'exception de l'entreprise STAS qui, depuis 15 ans, n'a eu recours à aucun programme gouvernemental à l'exportation et, qui plus est, considère cela comme n'ayant aucune utilité car l'admissibilité à ces programmes est limitée.

La planification de la stratégie et accès aux ressources premières sont présents chez quatre répondants sur sept. Les observations des chercheurs sont explicites quant à la planification de la stratégie. Dans ce sens, il est dit que la planification en contexte international est un exercice obligatoire afin de comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent. C'est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est

l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague, avec des objectifs moins bien déterminés. Bien que l'on ait constaté que la planification de la stratégie n'était pas présente chez trois répondants, il est permis d'avancer que cette planification fut moins formalisée tel que le soulignent les chercheurs et les commentaires de nos répondants. On peut alors constater que *tous les répondants partagent la même philosophie proposée par la littérature*. Quant au facteur accès aux ressources premières, les scientifiques soulignent qu'il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il importe pour la PME de sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant de nouveaux fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance. Bien que l'on ait constaté que le facteur accès aux ressources premières n'était pas présent chez trois répondants, les entreprises interrogées arrivent à composer avec cette problématique. Cependant, force est d'admettre qu'une rupture dans l'approvisionnement en matières premières pourrait avoir des impacts négatifs sur la rentabilité d'une PME.

Les sous-facteurs **stratégies de distribution, stratégie de promotion et connaissance de langues étrangères** sont présents chez tous les répondants. Les chercheurs sont unanimes pour affirmer que l'entreprise doit bien choisir le partenaire pour distribuer les produits sur les marchés externes puisqu'il constitue un véritable acteur dans la stratégie marketing de l'exportateur et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et également à améliorer son image. Quant à la connaissance de langues étrangères, tous admettent qu'il faut posséder au moins la langue anglaise. C'est dans cette optique que nos répondants abondent.

Le sous-facteur **stratégie de produit** est présent chez six répondants sur sept. La recherche, s'appuyant sur les dires des scientifiques, révèle que l'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs. Il demeure essentiel pour les PME, n'ayant pas la force de frappe des grandes entreprises, de se distinguer au plan de la qualité des produits. Tel que mentionné auparavant, Spectube n'a pas émis de commentaire à ce sujet. Dans ce sens, il est approprié de souligner qu'il est possible que la question en référence à ce sous-facteur ait été trop vaste ou trop englobante puisque, lors des entrevues, aucune question n'était exclusivement réservée à ce sous-facteur. La question pour ce sous-facteur faisait plutôt partie d'une question globale. De plus, les renseignements fournis sur le site Web de Spectube nous indiquent que son produit en est un de qualité supérieure et sans défectuosité. Grâce à ces informations, on peut constater que ce sous-facteur est présent chez toutes les entreprises interrogées et que les dires des répondants rejoignent les conclusions de la littérature à ce sujet.

Le sous-facteur **stratégie de prix** est présent chez trois répondants sur sept. Les données scientifiques sur le sujet révèlent que, pour les PME qui s'internationalisent, il apparaît évident que la stratégie de bas prix n'est pas un choix logique car il est difficile pour une PME québécoise de se démarquer à cet égard. La présence de ce facteur chez deux des répondants va dans le sens des propos des scientifiques. En effet, on retrouve une stratégie de prix haut de gamme. Cependant, un répondant mentionne qu'il a développé une stratégie axée sur des bas prix. Quant à l'absence de ce sous-facteur pour quatre répondants, il s'agit de la même problématique rencontrée pour la stratégie du produit. Dans ce sens, il est aussi possible que la question en référence à ce sous-facteur ait été trop vaste ou trop englobante puisque, lors des entrevues, aucune question n'était

exclusivement réservée à ce sous-facteur. La question pour ce sous-facteur faisait plutôt partie d'une question globale.

5.3 Interprétation des facteurs nouveaux

La présentation des cinq facteurs nouveaux qui vient d'être signifié permet de faire certains constats. Ainsi pour le facteur **marchés ou produits à valeur ajoutée**, on constate que l'orientation vers des marchés à valeur ajoutée et le développement de produits à valeur ajoutée est préoccupante. Ici, il faut comprendre que les entreprises du Saguenay sont en compétition avec la Chine et d'autres pays où les coûts sont moins élevés, que ce soit au plan des ressources humaines ou à celui de la production. La présence de ce nouveau facteur signifie que la compétition est maintenant devenue mondiale pour les PME du Saguenay et que ces dernières sont au fait de cette situation. En plus de produits de qualité à offrir, l'internationalisation exige maintenant des produits à valeur ajoutée pour que l'entreprise se démarque. C'est avec raison que ce nouveau facteur ait été cité.

Quant au facteur **appui de la grande entreprise**, il importe de mettre à l'avant plan que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est une région où la présence d'Alcan, qui s'y est implantée, et ce, depuis de nombreuses années, se fait sentir. Certaines entreprises ont même développé des relations privilégiées avec Alcan dont STAS. Certaines PME travaillent étroitement avec l'entreprise Alouette de Sept-Îles et d'autres ont su également tisser des liens avec Alcoa. Ce type de relation avec la grande entreprise permet aux PME l'ouverture à des marchés qui, en temps normal, serait plus difficile à obtenir puisque ces grands de l'industrie de l'aluminium possèdent des réseaux de distribution

déjà bien en place et de nombreux contacts à travers le monde. Dans ce sens, il est tout à fait logique que ce nouveau facteur apparaisse.

La présence du facteur **crédibilité** ne surprend pas. Il n'est pas étonnant qu'une entreprise qui développe à l'international doive asseoir son image sur la crédibilité qui est une carte de visite permettant de conquérir d'autres marchés.

Le facteur nouveau, soit **non confidentialité des projets** a été soulevé par un seul répondant. Ce facteur demeure un élément facilitateur pour la PME qui s'internationalise. Aussi, la confidentialité des projets est un frein pour toute organisation qui œuvre avec la grande entreprise. Des projets qui sont issus de la RD, la PME doit avoir l'accord de cette dernière afin de commercialiser les technologies développées et cela peut autoriser l'accroissement de son inventaire de produits à offrir sur les marchés mondiaux.

Le dernier facteur mentionné est **développement régional**. Ce nouveau facteur, cité par un répondant, fait état de la préoccupation de la PME de développer la région en y amenant une entreprise différente. Le fait que cette firme soit située en région permet le développement régional et aussi la création d'emplois. Toutes les entreprises devraient avoir cette préoccupation car, plus il y a d'entreprises qui s'installent dans une région donnée, plus il y a du développement régional et le développement d'une région est dynamisant pour les entreprises.

Les constats qui précèdent démontrent la pertinence de ces cinq nouveaux facteurs, à savoir marchés ou produits à valeur ajoutée, appui de la grande entreprise, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional.

6. CONCLUSION

La synthèse des résultats a permis de faire apparaître tout un ensemble de constats. Ainsi, on remarque la présence de 100 % (14/14) des facteurs retenus pour cette recherche et validés par la littérature chez trois entreprises et 93 % (13/14) des facteurs sont présents chez les quatre autres de notre étude. De plus, si on retire de l'étude le sous-facteur stratégies du prix, étant donné le biais qu'il peut causer, tous les sous-facteurs sont présents chez tous les répondants. Les facteurs absents sont l'appui des programmes gouvernementaux pour une entreprise et l'accès aux ressources premières pour trois entreprises. Enfin, cinq nouveaux facteurs se sont ajoutés et viennent enrichir le tableau des facteurs de succès des PME qui s'internationalisent, à savoir : appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional. La synthèse des résultats étant complétée, la démarche se poursuit par l'étude d'un cas d'une PME qui a connu l'échec (chapitre 7).

CHAPITRE 7
COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC UN CAS D'ÉCHEC

1. INTRODUCTION

Cette section porte sur une entreprise qui a connu l'échec dans ses activités d'internationalisation. Le but est de vérifier s'il y a présence des facteurs à succès identifiés dans la littérature. La méthode d'analyse utilisée pour ce cas d'échec est la même que celle appliquée pour le cas des PME à succès et des observateurs privilégiés. C'est le même questionnaire que celui retenu dans le modèle de recherche PME qui a été utilisé. Trois codeurs en plus du chercheur ont procédé à l'analyse de l'entrevue. Dans un premier temps, on présente l'entreprise. L'interprétation du degré d'échec par rapport à la catégorie de critères retenus et selon le répondant est abordée dans un deuxième temps. Enfin, la validation de la présence des facteurs de succès par le répondant ainsi qu'une conclusion terminent ce chapitre.

2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Afin de conserver une certaine forme d'anonymat, l'entreprise ciblée qui a connu un échec ne sera pas identifiée. Un nom d'emprunt la désignera, à savoir Aluchec. Il convient cependant de présenter une brève description de ses activités.

L'entreprise Aluchec se spécialise dans les pièces de précision, des prototypes, petites et moyennes séries dans l'aluminium. Leurs clientèles sont des entreprises qui font de la recherche et du développement, spécialement des firmes qui développent des produits. Dans ce sens, des essais et des prototypes sont nécessaires et c'est à ce point que notre entreprise ciblée entre en jeu. Son domaine d'application se situe au plan des

composantes électroniques et optiques, du marché de l'automobile, de l'aéronautique et de l'aérospatiale, des véhicules récréatifs, du secteur de la défense, du transport et des télécommunications ainsi que du domaine des pâtes et papiers. Bref, partout où il est possible d'utiliser l'aluminium comme matériau.

3. INTERPRÉTATION DU DEGRÉ D'ÉCHEC D'ALUCHEC PAR RAPPORT AUX CATÉGORIES DE CRITÈRES RETENUS

Rappelons que le modèle de recherche a établi que l'attention se porterait principalement sur le ***pourcentage des ventes à l'exportation*** puisque ce critère prête moins à interprétation et est plus facilement mesurable. De surcroît, il est souvent utilisé en économie et relativement facile à obtenir des entreprises.

De plus, il a été convenu que la définition opératoire de la mesure du succès à l'international de notre recherche était ***l'entreprise qui exporte 10 % et plus de son chiffre d'affaires***.

En analysant, dans un premier temps, l'entreprise Aluchec, on peut conclure qu'elle aurait pu être considérée comme une entreprise à succès par rapport à la catégorie de critères retenus. En effet, cette compagnie exporte plus de 10 % de ses ventes vers d'autres marchés. Toutefois, étant donné que c'est l'entrepreneur qui nous a spécifié qu'il n'avait pas réussi ses activités d'internationalisation, nous avons crû bon de la sélectionner à titre d'entreprise ayant connu l'échec. En ce qui concerne les motifs imputables à son échec, il souligne qu'il a fait des mauvais choix sur le plan du réseau de distribution, plus particulièrement en choisissant des agents manufacturiers et, comme son produit est

unique, il fallait qu'il soit vendu seul et non pas avec d'autres. De plus, l'entrepreneur mentionne qu'il aurait eu besoin d'une ressource spécialisée axée sur la technique et qui connaît toutes les technologies utilisées dans ce secteur particulier. L'entrepreneur précise qu'il faut que cette personne soit dédiée à l'entreprise. De plus, selon les dires du dirigeant, il a arrêté volontairement son exportation et il a décidé de ne plus avoir recours à ses agents manufacturiers bien qu'ils soient encore à son service. Ils préfèrent passer outre et faire lui-même certaines approches.

4. VALIDATION DE LA PRÉSENCE DES FACTEURS DE SUCCÈS PAR LE RÉPONDANT

Les résultats concernant Aluchec sont présentés sous forme de deux tableaux. Le premier présente la liste des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et retenus comme facteurs de succès dans le modèle de recherche qui sont présents au sein de l'entreprise interrogée avec leur fréquence. Les facteurs ne sont pas présentés par ordre d'importance puisqu'il existe des sous-facteurs qui peuvent fournir un biais à la présentation. Le second tableau montre les nouveaux facteurs qui sont apparus suite à l'analyse de l'entrevue.

Chaque tableau a été préparé en démontrant le nombre de récurrences des différents codes pré-établis lors de l'analyse, chacun correspondant à un facteur de succès du modèle de recherche retenu. On retrouve 21 récurrences pour les facteurs de référence. Le taux de concordance avec les trois codeurs pour les facteurs de référence est de 95 %, 91 % et 95 %. Deux nouveaux facteurs apparaissent à l'analyse de l'entrevue avec trois récurrences et le taux de concordance est de 33 %, 67 % et 67 % pour chaque facteur.

Tableau 28 Facteurs de référence/ALUCHEC

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
Entreprise	1	Ressources humaines spécialisées	RHS	0
	2	Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE	4
	3	Capacité de production	DEM	0
	4	Capacité de RD	CRD	0
	5	Capacité de financement interne	CFI	1
	6	Présence de stratégies de marketing-mix	SMM	1
	6A	Stratégies du produit	SMM-A	1
	6B	Stratégies du prix	SMM-B	0
	6C	Stratégies de distribution	SMM-C	0
	6D	Stratégies de promotion	SMM-D	5
Dirigeant	7	Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT	1
	8	Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A	2
	8A	Connaissance de langues étrangères	QUA-B	1
	9	Planification structurée de la stratégie	PLA	0
	10	Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP	1
Environnement externe	11	Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES	1
	12	Possession d'information stratégique	INF	2
	13	Appui de programmes gouvernementaux	GVM	0
	14	Accès aux ressources premières	AMP	1

Le facteur le plus fréquemment mentionné avec cinq récurrences est stratégies de promotion. Le répondant souligne que ces stratégies sont axées vers la participation à des foires et des salons là où il peut rencontrer les gens du domaine de la recherche et des acheteurs potentiels. De plus, il utilise des contacts directs avec les acheteurs susceptibles d'être intéressés par ce que son entreprise offre. L'Internet est un outil de travail et il mise également sur son site Web pour promouvoir ses produits.

C'est le facteur avantages concurrentiels de l'entreprise qui est cité en deuxième lieu avec quatre récurrences. À ce sujet, on souligne que ce sont des pièces de précision, des prototypes, petites et moyennes séries dans l'aluminium et c'est ce qui démarque l'entreprise. C'est une technique bien spécialisée. On mentionne également que c'est un produit unique.

Arrivent par la suite deux facteurs qui sont présents avec deux récurrences, soit caractéristiques personnelles du dirigeant et possession d'information stratégique. En ce qui concerne le facteur **caractéristiques personnelles du dirigeant**, c'est l'esprit entrepreneurial qui se dégage du discours puisque le répondant explique qu'il a toujours été en affaires. Pour la **possession d'information stratégique**, on met l'accent sur l'importance d'avoir l'information avant de rencontrer les clients et la méthode utilisée est la visite de leurs sites Web.

Les huit derniers facteurs qui sont présents avec une récurrence sont capacité de financement interne, présence de stratégies de marketing-mix, stratégies du produit, attitudes et perceptions du dirigeant, connaissance de langues étrangères, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts et accès aux ressources premières. En ce qui a trait au facteur **capacité de financement interne**, il est mentionné que l'entreprise a des budgets spécifiques à l'interne. En regard de la **présence de stratégies de marketing-mix**, l'accent est mis sur le marketing et le développement de marchés. Quant au facteur **stratégies du produit**, il importe pour le répondant de fabriquer des pièces de qualité. Si on observe le facteur **attitudes et perceptions du dirigeant**, l'interviewé mentionne que sa vision est de ne pas avoir de frontières et, si on s'attarde au facteur **connaissance de langues étrangères**, l'accent est

mis sur l'obligation de parler anglais. En ce qui touche le facteur **expérience antérieure à l'internationalisation**, la personne interrogée mentionne qu'il a une expérience de cinq années à l'exportation. La **participation à des réseaux d'appui ou contacts** repose sur la présence aux réunions Trans-Al. Enfin, au facteur **accès aux ressources premières**, il est indiqué que l'entreprise ne connaît pas de difficulté à s'approvisionner en matières premières.

Sept facteurs ne sont pas cités par le répondant. Il s'agit de ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD, stratégies du prix, stratégies de distribution, planification structurée de la stratégie et appui de programmes gouvernementaux. En ce qui touche le facteur **ressources humaines spécialisées**, le répondant mentionne qu'il était seul à se vouer au marché international et qu'il lui était difficile de voir à tout. De plus, il pouvait uniquement consacrer 60 % de son temps au développement de marchés, l'autre partie étant réservée au fonctionnement régulier. Il souligne qu'il aurait eu besoin d'une ressource spécialisée dans les technologies et dédiée à l'entreprise. Cette ressource devrait exclusivement s'occuper du développement à l'international. Au facteur **capacité de production**, il est indiqué que l'entreprise aurait plus ou moins la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande. Le constat fait par l'interviewé porte sur le manque d'espace physique. L'absence du facteur **capacité de RD** s'explique par le fait que l'entreprise ne fait pas de RD au sens où on l'entend. Bien que cette dernière travaille exclusivement avec des entreprises qui en font, Aluchec répond uniquement aux demandes spécifiques de ses clients. Quant au facteur **stratégies du prix**, le répondant souligne qu'il n'a pas vraiment de stratégies pour le prix. En référence au facteur **stratégies de distribution**, et tel que mentionné antérieurement,

les motifs imputables à l'échec de ses projets d'internationalisation, se situent, entre autres, sur le plan du réseau de distribution et, plus particulièrement, le mauvais choix de l'intermédiaire choisi, soit des agents manufacturiers. En ce qui concerne le facteur **planification structurée de la stratégie**, le répondant souligne qu'il a procédé seul, soit par des contacts téléphoniques ou des réponses à des soumissions. Enfin, l'absence du facteur **appui de programmes gouvernementaux** est en relation avec le fait que l'entreprise ne s'est pas servi de l'appui reçu et considère que ces aides sont uniquement réservées aux entreprises en démarrage.

LES FACTEURS NOUVEAUX

Tableau 29 Facteurs nouveaux/ALUCHEC

#	FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE	FRÉQUENCE
1	Marchés ou produits à valeur ajoutée	MVA	1
2	Crédibilité	CRE	2

Le premier nouveau facteur est crédibilité avec deux récurrences. Les éléments qui appuient ce facteur reposent sur l'importance de se faire connaître et d'avoir une bonne image.

Un autre facteur est également cité, soit marchés ou produits à valeur ajoutée. Dans ce sens, il est dit que les pièces vendues sont toutes à valeur ajoutée.

Les résultats qui viennent d'être présentés en regard d'une entreprise qui a connu l'échec permettent de faire certains constats. À ce stade-ci, une distinction sera apportée en regard de l'interprétation de la présence de quatre sous-facteurs, à savoir les stratégies du produit, les stratégies du prix, les stratégies de distribution et les stratégies de promotion car ces sous-facteurs ont pu échapper à la vigilance de la personne interrogée puisque, lors des entrevues, ils ne constituaient pas une question à part entière et étaient insérés dans une question globale. La présence du dernier sous-facteur, soit la connaissance de langues étrangères sera cependant interprétée en lien avec un facteur spécifique, soit caractéristiques personnelles des dirigeants. Ainsi, on constate que :

- L'ensemble des facteurs répertoriés dans la revue de littérature et soulignant l'importance de facteurs de succès d'une PME qui s'internationalise sont les mêmes qui ont été utilisés, tant dans le cas de PME à succès que dans celui d'une PME ayant connu l'échec. D'une certaine manière, cela prouve que ces facteurs constituent un cadre d'analyse pertinent pour mesurer la présence de facteurs de succès et que le chercheur a été efficace dans l'identification de ces facteurs.
- **Neuf facteurs de succès** parmi les 14 ciblés de la littérature sont présents. Ainsi, on retrouve avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de financement interne, présence de stratégie marketing-mix, attitudes et perceptions du dirigeant, caractéristiques personnelles du dirigeant, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts, possession d'information stratégique et accès aux ressources premières et ces facteurs sont en lien avec la littérature.

- **Cinq facteurs sont absents** dont ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD, planification structurée de la stratégie et appui de programmes gouvernementaux.
- **Trois sous-facteurs sont présents**, à savoir stratégies du produit, stratégies de promotion ainsi que connaissance de langues étrangères.
- **Deux sous-facteurs sont absents**, soit stratégies du prix et stratégies de distribution.
- **Deux facteurs nouveaux** sont apparus et ils rejoignent ceux des PME ayant connu du succès.

Au constat de l'absence de cinq facteurs peut-on tirer quelques conclusions ? En ce qui touche le facteur **ressources humaines spécialisées**, la littérature nous indique que l'exportation ne se fait pas à temps partiel et, selon Pasco-Berho (2002), pour parvenir à réaliser ses activités d'exportation, l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié et cela « suppose l'existence d'un personnel formé et compétent »²⁹⁵. Le répondant d'Aluchec nous a mentionné qu'il était seul et qu'il consacrait 60 % de son temps au développement à l'international. Il est possible alors de conclure que cette entreprise qui a connu l'échec ne possédait pas de ressources humaines spécialisées et, qui plus est, personne de l'entreprise n'en faisait sa principale préoccupation.

En regard du facteur **capacité de production**, les chercheurs sont unanimes à spécifier que la PME doit avoir la capacité de répondre autant aux ventes qui proviennent du

²⁹⁵ Pasco-Berho, C. 2002. Marketing international. Paris : Dunod, p. 39.

marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. À ce propos, le répondant d'Aluchec nous a mentionné que l'entreprise aurait plus ou moins la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande puisqu'il y a un manque d'espace physique. Il est possible d'avancer que Aluchec, n'ayant pas la capacité de répondre à une demande, ne détenait pas une position favorable pour explorer d'autres marchés.

Des études de Julien et Morin (1995), au sujet de la **capacité de RD**, il ressort que les entreprises qui réussissent le mieux sur les marchés extérieurs sont celles qui font de la RD et qui possèdent des technologies de pointe. Dans le cas de l'échec qui est analysé, il est ressorti qu'Aluchec ne fait pas de RD au sens où on l'entend. Bien que cette dernière travaille exclusivement avec des entreprises qui en font, elle répond uniquement aux demandes spécifiques de ses clients. Il va de soi que Aluchec ne faisant pas de RD significative se retrouve dans une situation où le maintien de sa compétitivité n'est pas assuré.

En ce qui concerne la **planification structurée de la stratégie**, et tel que mentionné au chapitre 6 de la synthèse des résultats, elle est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague, avec des objectifs moins bien déterminés. Bien que l'on ait constaté que la planification de la stratégie n'était pas présente chez Aluchec, il est permis de souligner que cette planification fut moins formalisée tel que le soulignent les chercheurs et les commentaires de notre répondant. De fait, la recherche tiendra compte de sa présence.

Aussi, l'absence du facteur **appui de programmes gouvernementaux** vient en opposition à ce que les chercheurs soulèvent, puisque les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. Aluchec a mentionné que son entreprise ne s'est pas servi de l'appui reçu et considère que ces aides sont uniquement réservées aux entreprises en phase de démarrage.

Enfin, les sous-facteurs **stratégies du prix** et **stratégies de distribution** sont également absents. Pour le sous-facteur stratégies du prix, le répondant souligne qu'il n'a pas vraiment de stratégies pour le prix. Bien que la littérature mette en évidence que la stratégie de bas prix n'est pas un choix logique puisqu'il est difficile pour une PME québécoise de se démarquer, il n'en demeure pas moins que cette stratégie doit être présente. En effet, il est dit que les différents éléments du marketing-mix, afin de réussir à l'étranger, sont : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion et la PME doit avoir des stratégies parmi tous ces éléments. En référence au sous-facteur stratégies de distribution, et tel que mentionné antérieurement, les motifs imputables à l'échec des projets d'internationalisation d'Aluchec, selon le répondant, se situent, entre autres, sur le plan du réseau de distribution et, plus particulièrement, le mauvais choix de l'intermédiaire choisi, soit des agents manufacturiers.

5. CONCLUSION

La synthèse des résultats du cas d'échec a permis de faire apparaître quelques constats. Ainsi, quatre facteurs retenus pour cette recherche, et validés par la littérature, sont absents chez Aluchec soit ressources humaines spécialisées, capacité de production, capacité de RD et appui de programmes gouvernementaux. En comparaison avec les résultats PME, un seul facteur était absent chez trois entreprises. Deux sous-facteurs sont absents, dont stratégies du prix et stratégies de distribution. La synthèse PME a fait ressortir qu'aucun sous-facteur n'était absent. Il est permis d'énoncer que l'absence des facteurs ou sous-facteurs répertoriés, malgré la présence d'autres facteurs de succès, compromet sérieusement les chances d'internationalisation de cette PME. Enfin, deux nouveaux facteurs se sont ajoutés et viennent enrichir le tableau des facteurs de succès des PME qui s'internationalisent, à savoir : marchés ou produits à valeur ajoutée et crédibilité.

Maintenant que la comparaison entre les PME connaissant le succès ou l'échec est complétée, il est pertinent de poursuivre la démarche en comparant les résultats de cette étude avec ceux d'une étude d'envergure mondiale. C'est ce dont va traiter le chapitre suivant, soit le chapitre 8.

CHAPITRE 8

COMPARAISON AVEC L'ÉTUDE DE L'OCDE

1. INTRODUCTION

Les résultats, précédemment décrits, reposent essentiellement sur l'analyse de cas de PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium. Tel que mentionné au chapitre de la méthodologie, une étude traitant des facteurs de succès des PME régionales et ceux des PME qui font partie des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est présentée afin d'y voir les similitudes et les convergences. Cette dernière stratégie permet, d'une certaine façon, de valider les résultats obtenus lors de nos études de cas régionaux par comparaison avec une étude mondiale.

2. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE L'OCDE

L'analyse intitulée PME et mondialisation a été publiée en 1997 et elle est sous la responsabilité du Secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette étude se fonde sur des monographies nationales portant sur 18 pays membres de l'OCDE, monographies établies par des experts nationaux sur la base d'une grille commune élaborée par le Professeur Chris Hall de l'University of Technology, de Sydney en Australie, en coopération avec le Secrétariat général de l'OCDE. De plus, un questionnaire²⁹⁶ a servi d'outil pour analyser les modalités que revêt ce phénomène de la mondialisation des PME, et ce, pour les 18 pays ciblés. Également, de nombreuses entrevues ont eu lieu avec des entrepreneurs et des représentants d'infrastructures de soutien. Il importe de souligner que ce sont uniquement

²⁹⁶ Le nombre de PME interrogées se situe entre 500 et 2 600.

les entreprises manufacturières qui ont contribué à l'étude. Les pays qui font partie de l'étude sont : l'Australie, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis. Pour compléter l'étude, des données sur les expériences de huit pays d'Asie ont également enrichi cette recherche.

Le projet de cette étude, relative à la mondialisation des activités économiques et au développement des PME, a été entrepris par l'OCDE afin de mieux comprendre les activités d'expansion, de production, d'approvisionnement, de commercialisation et de financement des PME ainsi que pour entrevoir les possibilités de développement pour ces dernières. Cette étude analyse les grands axes de la mondialisation des PME et les effets de cette mondialisation sur le développement des PME dans les pays membres de l'OCDE et quelques pays non membres. De plus, on y retrouve l'examen des conséquences des politiques publiques au plan national et international. L'étude de l'OCDE étudie en profondeur tous les aspects de la mondialisation sur les PME. On y retrouve à ce sujet six grands thèmes, à savoir : 1) ampleur et effets de la mondialisation des PME, 2) facteurs déclenchant la mondialisation, 3) facteurs qui favorisent ou entravent la mondialisation, 4) mécanismes et stratégies de mondialisation des PME, 5) caractéristiques de la mondialisation des PME, et 6) initiatives et recommandations pour l'action gouvernementale.

Pour les fins de cette recherche, le thème consacré aux facteurs qui favorisent ou entravent la mondialisation a été spécialement examiné puisque cette partie se référait directement à notre sujet. En effet, les deux questions relatives à ce point abordaient les facteurs qui permettent aux PME de s'internationaliser avec succès et les facteurs qui

entravent la mondialisation des PME. Il est intéressant de noter, à ce stade-ci, la similitude entre la méthodologie observée dans l'étude de l'OCDE et celle utilisée dans le cours de la présente recherche. En fait, c'est cette ressemblance du sujet de recherche et de la méthodologie qui amène l'auteur à considérer cette étude comme un élément de comparaison des plus pertinents. Dans ce sens, les résultats de cette recherche jettent une base de comparaison élargie puisqu'ils mettent en lumière les résultats de facteurs de succès à l'international, et ce, au niveau mondial. Or, la présente recherche a procédé, dans le même sens que la recherche de l'OCDE, à savoir avec une même démarche scientifique sur un sujet de recherche similaire. En procédant à une comparaison des résultats de ces deux recherches, il sera possible, d'une certaine façon, de valider les résultats obtenus de notre recherche avec une étude mondiale.

Un examen de toutes les réponses se référant à chaque pays a été nécessaire puisqu'il n'existait pas de tableau récapitulatif. La recherche de l'OCDE a permis d'identifier 18 éléments qui ont été classifiés selon la recherche présente, à savoir 15 facteurs et 3 sous-facteurs favorisant le succès des PME qui s'internationalisent. Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'étude.

Tableau 30 Présentation de l'étude de l'OCDE

#	FACTEUR DE L'ÉTUDE DE L'OCDE
1	Compétences spécifiques
2	La spécialisation, trouver une niche
3	Adaptation de la production
4	La RD
5	Financement
6	L'attention aux besoins des clients
6A	Produits de qualité
6C	Distribution, service après-vente
7	Volonté d'internationalisation
8	Bonnes relations avec la clientèle, personnalité de l'entrepreneur, ouverture à d'autres cultures
8A	Connaissance de langues étrangères
9	Planification
10	Expérience des marchés internationaux
11	Contacts personnels
12	Accès à des informations précises et fiables
13	Programmes de soutien appropriés
14	Accès aux matières premières
15	Réglementation internationale adaptée

Source : Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. *PME et mondialisation*, Vol. 2, *Études par pays*. Paris : OCDE, 358 p.

Tel que mentionné, la ressemblance entre la méthodologie observée dans l'étude de l'OCDE et celle utilisée dans la présente recherche permet des comparaisons des plus pertinentes. Le tableau suivant reprend donc les facteurs de l'étude de l'OCDE et met en perspective les facteurs similaires observés dans la présente recherche.

Tableau 31 Comparaison des résultats des deux études

DIMENSION FACTEUR LIÉ	#	OCDE	PME
Entreprise	1	Compétences spécifiques	Ressources humaines spécialisées
	2	La spécialisation, trouver une niche	Avantages concurrentiels de l'entreprise
	3	Adaptation de la production	Capacité de production
	4	La RD	Capacité de RD
	5	Financement	Capacité de financement interne
	6	L'attention aux besoins des clients	Présence de stratégies de marketing-mix
	6A	Produits de qualité	Stratégies du produit
	6C	Distribution, service après-vente	Stratégies de distribution
Dirigeant	7	Volonté d'internationalisation	Attitudes et perceptions du dirigeant
	8	Bonnes relations avec la clientèle, personnalité de l'entrepreneur, ouverture à d'autres cultures	Caractéristiques personnelles du dirigeant
	8A	Connaissance de langues étrangères	Connaissance de langues étrangères
	9	Planification	Planification structurée de la stratégie
	10	Expérience des marchés internationaux	Expérience antérieure à l'internationalisation
Environnement externe	11	Contacts personnels	Participation à des réseaux d'appui ou contacts
	12	Accès à des informations précises et fiables	Possession d'information stratégique
	13	Programmes de soutien appropriés	Appui de programmes gouvernementaux
	14	Accès aux matières premières	Accès aux ressources premières
	15	Réglementation internationale adaptée	

Le premier facteur met en évidence les **compétences spécifiques**. L'étude souligne l'importance d'avoir des personnes compétentes et dédiées à l'exportation. Cela rejoint le facteur ressources humaines spécialisées.

Le deuxième facteur traite de la **spécialisation**. Pour cet aspect, l'étude conclut que le succès international dépend très largement du degré de spécialisation de la PME, plus particulièrement le fait d'offrir un produit spécialisé. De plus, trouver une niche sur le marché, à savoir identifier les opportunités avant les concurrents constitue également un

facteur déterminant du succès. Ce facteur rejoint le facteur avantages concurrentiels de l'entreprise.

L'adaptation de la production est aussi un facteur de succès mentionné. Il fait référence au fait que l'entreprise doit être prête à adapter sa production aux besoins des clients, ce qui rejoint le facteur capacité de production.

En ce qui concerne **la RD**, il est clairement expliqué que les entreprises doivent être innovantes et c'est par la RD qu'elles réussissent à développer de nouveaux produits. Ce facteur rejoint le facteur capacité de RD.

Le prochain facteur cité dans l'étude est relié au **financement** où il est très clairement mentionné que cet aspect revêt de l'importance pour les entreprises et, plus particulièrement, leurs besoins en matière de financement. Dès lors, le facteur capacité de financement interne rejoint celui de l'étude de l'OCDE.

Un autre facteur est **l'attention aux besoins des clients**. À ce sujet, l'étude mentionne que cela relève d'une stratégie d'ensemble pour les PME. Ce facteur rejoint alors le facteur présence de stratégies de marketing-mix.

L'accent est aussi placé sur la **volonté d'internationalisation** où il est clairement exprimé que l'internationalisation n'est possible que si la direction est convaincue de son importance et qu'elle y consacre les énergies nécessaires à long terme. On retrouve donc la présence du facteur attitudes et perceptions du dirigeant.

Les **bonnes relations avec la clientèle, la personnalité de l'entrepreneur et l'ouverture à d'autres cultures** enrichissent l'étude de l'OCDE. À cet effet, on insiste sur les qualités du dirigeant puisqu'il est la pierre angulaire de la réussite à l'exportation, ce qui rejoint le facteur caractéristiques personnelles du dirigeant.

En regard de la **planification**, il importe de mentionner que seulement les entreprises en provenance du Japon et des États-Unis citent ce facteur comme étant un facteur de succès. L'étude de l'OCDE posait comme hypothèse que la planification stratégique est un facteur de succès déterminant. Toutefois, les résultats ont démontré que beaucoup de PME ne considèrent pas la planification stratégique comme particulièrement importante. L'étude conclut aussi que cela ne veut pas dire que les chefs de PME n'ont pas d'idées précises des objectifs qu'ils veulent réaliser et qu'ils ne planifient pas. Cependant, étant donné que les plans stratégiques sont généralement dépassés avant d'être au point, les PME adoptent une approche de la planification « plus souple et plus pragmatique »²⁹⁷. Ce facteur rejoint le facteur planification structurée de la stratégie.

Le facteur suivant est lié à l'**expérience des marchés internationaux**. Tout indique que les entreprises qui possèdent de l'expérience sont plus ouvertes au potentiel qu'offre le développement de marchés internationaux. L'étude de l'OCDE indique que, lorsque les entrepreneurs ont fait leur premier pas, les nouvelles tentatives sont plus faciles à mettre en œuvre et les obstacles potentiels paraissent moins déterminants. On peut relier ce facteur à celui de expérience antérieure à l'internationalisation.

²⁹⁷ Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). 1997. PME et mondialisation, Vol. 1, Rapport de synthèse. Paris : OCDE, p. 60.

Un autre facteur qui ressort de l'étude est **contacts personnels**. Les répondants signalent que ce sont les contacts qu'ils tissent qui les aident à s'internationaliser. L'accent est également mis sur la création de réseaux. Ce facteur rejoint celui de participation à des réseaux d'appui ou contacts.

Le prochain facteur relevé est **l'accès à des informations précises et fiables**. L'analyse permet de soulever l'importance accordée par les entreprises d'avoir l'information nécessaire en temps utile. Ce qui rejoint le facteur possession d'information stratégique.

L'étude de l'OCDE spécifie que le facteur **programmes de soutien appropriés** (conseil et financement de risque) est également mentionné. Il apparaît que les entreprises ont besoin de soutien financier pour leurs projets et également qu'elles recherchent de l'aide sous forme de conseils. Ce qui fait le lien avec le facteur appui de programmes gouvernementaux.

L'accès aux matières premières est également un des facteurs tirés de l'étude. Dans ce sens, l'étude souligne l'importance pour la PME d'y avoir accès car un approvisionnement déficient pourrait être un frein à sa compétitivité. Ce facteur rejoint le facteur accès aux ressources premières.

Le dernier facteur qui ressort de l'étude est « réglementation internationale adaptée » et il n'a pas été mentionné dans notre recherche. Il appert que l'absence, la réduction ou la simplification des règlements internationaux et des barrières aux échanges constituent des obstacles majeurs pour les PME.

L'étude de l'OCDE fait également mention de la présence de trois sous-facteurs, soit **connaissance de langues étrangères, distribution et service après-vente ainsi que produits de qualité**. Au facteur connaissance de langues étrangères, toutes les entreprises interrogées soulignent qu'il leur faut maîtriser l'anglais et, pour certaines, l'usage d'autres langues est nécessaire. Toutes les entreprises ont signalé la difficulté de recruter des personnes qui sont en mesure de répondre à ces exigences. En ce qui concerne le facteur distribution et service après-vente, l'étude démontre l'importance accordée à cet élément. Enfin, le facteur produits de qualité insiste sur l'importance de vendre des produits qui répondent aux besoins des clients et qui sont fiables. Ces trois sous-facteurs rejoignent les trois sous-facteurs de notre recherche, à savoir connaissance de langues étrangères, stratégies de distribution et stratégies du produit.

Deux sous-facteurs ne sont pas mentionnés comme des facteurs à succès. Il s'agit de stratégies du prix et stratégies de promotion. À cet égard, l'étude de l'OCDE ne fait pas du tout mention de ces deux facteurs.

Il est ainsi possible de constater que 14 facteurs et 5 sous-facteurs observés de la présente recherche, viennent rejoindre 14 des 15 facteurs et 3 sous-facteurs ressortis dans l'étude de l'OCDE. Dans ce sens, il est intéressant de souligner que la similarité des deux recherches ne se limite pas au sujet traité ainsi qu'à la méthodologie adoptée, puisqu'une intéressante similitude entre les résultats des deux recherches est apparue.

3. CONCLUSION

La ressemblance entre la méthodologie observée dans l'étude de l'OCDE et celle utilisée dans la présente recherche a permis des comparaisons des plus pertinentes. En effet, il a été possible de constater que les résultats des deux études se rejoignent à l'exception d'un seul facteur et de deux sous-facteurs. En regard des éléments différents d'une étude à l'autre, ces derniers peuvent constituer une piste de recherche subséquente visant à investiguer plus à fond ces facteurs discordants.

4. LIMITES ET ORIGINALITÉ DE LA RECHERCHE

Cette thèse a poursuivi comme objectif d'enrichir le corpus de recherches portant sur les facteurs de succès des PME exportatrices puisque peu de chercheurs se sont intéressés en globalité à ces éléments. La présente étude a autorisé une réflexion générale sur ces facteurs et sur leurs présences au sein des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium afin de leur permettre de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place. Toutefois, aucun des facteurs utilisés n'a été pondéré. Ainsi, à titre d'exemple, le facteur ressources humaines spécialisées a été pris en compte dès que le répondant mentionnait qu'il y avait des ressources qui étaient consacrées au développement international. Cependant, des différences, quant au nombre de personnes attirées à cette tâche dans chaque PME interrogée, sont notables. Il en est de même pour d'autres facteurs. Dans la même réflexion, les facteurs de succès n'ont pas été hiérarchisés puisque l'objectif principal poursuivi était de s'attarder sur la présence des facteurs issus de la littérature et non pas de déterminer l'importance de la présence d'un facteur par

rapport à d'autres. Enfin, une question demeure à être approfondie, à savoir si tous les facteurs de succès répertoriés dans la littérature ont à être tous présents pour assurer le succès. Il appartiendra donc, à des recherches futures, de se prêter à une étude plus approfondie en utilisant ces complexités, et par le fait, orienter les interventions en matière de développement régional.

Dans un autre ordre d'idées, il est approprié de souligner qu'il est possible que la question en référence aux quatre sous-facteurs, soit stratégies du produit, stratégies du prix, stratégies de distribution et stratégies de promotion, ait été trop vaste ou trop englobante puisque lors des entrevues, aucune question n'était exclusivement réservée à ces sous-facteurs. La question pour ces sous-facteurs faisait plutôt partie d'une question globale et les répondants ont omis parfois de répondre aux différentes facettes de cette question. Ces éléments constituent les principales limites de cette recherche et présentent différentes pistes qui pourraient intéresser d'éventuelles recherches.

Par ailleurs, il importe de souligner l'originalité de cette recherche qui repose sur deux éléments particuliers. Le premier soutient une démarche qui se situe au plan des cas d'entreprises relevant exclusivement de la même grappe industrielle et de la même localisation géographique d'après une vision systémique et une structure descriptive des relations dynamiques existantes entre les facteurs de succès et le critère principal. Le deuxième autorise un modèle relatif à une théorie enracinée où l'explication d'un phénomène se fonde sur la mise en évidence de situations particulières et dont la cueillette de données suit un processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories. Par corollaire, cette recherche peut inspirer non seulement un modèle mais des techniques d'intervention auprès des PME.

CHAPITRE 9
CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche a permis d'identifier la présence de facteurs de succès qui peuvent aider les PME du Saguenay à réussir leur stratégie d'internationalisation. Sept cas de succès, un cas d'échec et une comparaison avec une étude mondiale ont été analysés. Aussi, afin de vérifier les dires des répondants PME, quatre observateurs privilégiés, qui interviennent dans le domaine, ont été mis à contribution et les résultats de leurs entrevues ont été confrontés à ceux-ci. Enfin, les résultats PME ont également été confrontés à une recension des écrits scientifiques sur le sujet.

De l'ensemble des résultats observés, il est possible de constater qu'il n'existe pas de différences significatives dans la présence de facteurs de succès des PME du Saguenay qui s'internationalisent avec les observations scientifiques et les quatre observateurs privilégiés. Bien plus, ces résultats sont quasi identiques à ceux obtenus à l'occasion d'une étude mondiale. Enfin, le cas d'échec a permis de vérifier l'importance de la présence de certains facteurs de succès.

De notre point de vue, l'objectif général de cette recherche, qui était d'étudier le phénomène de l'internationalisation qui touche les PME comme un outil de développement à caractère régional, a été atteint. En effet, l'internationalisation des PME peut s'avérer un outil de développement régional puisque, d'emblée, les PME créent de l'emploi et de la richesse et représentent pour maintes régions « la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie »²⁹⁸. Aussi, un certain nombre d'entre elles s'internationalisent. Donc, on peut avancer que le développement local/régional et le phénomène de l'internationalisation des PME ne sont pas étrangers l'un à l'autre. Devant

²⁹⁸ Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). 1997. Les PME : bilan et perspectives, 2^e édition sous la direction de P. A. Julien. Québec : Presses Inter Universitaires, p. 2.

ce constat, l'internationalisation qui touche les PME doit être considérée, à juste titre, comme un outil de développement pour les collectivités où s'insèrent les entreprises.

Cette recherche visait également à répondre à trois questions. Le chercheur prétend y avoir répondu puisqu'à la première question, à savoir quels sont les facteurs de succès qui agissent sur le comportement des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent, l'analyse des résultats PME arrivent à la conclusion que les 14 facteurs retenus pour cette recherche, et validés par la littérature, se retrouvent chez trois entreprises et 13 facteurs sont présents chez les quatre autres. Les facteurs absents sont appui des programmes gouvernementaux pour une entreprise et accès aux ressources premières pour trois entreprises. De plus, si on retire de l'étude le sous-facteur stratégies du prix, étant donné le biais qu'il peut causer, les cinq sous-facteurs sont présents chez tous les répondants.

À la deuxième question, soit les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent sont-ils les mêmes que ceux des PME situées dans d'autres secteurs ? Les résultats démontrent que les deux études – celle-ci et celle de l'OCDE – se rejoignent à l'exception d'un seul facteur et de deux sous-facteurs. Le facteur absent est réglementation internationale adaptée et les sous-facteurs sont stratégies du prix et stratégies de promotion.

À la troisième question portant sur l'existence de facteurs de succès qui sont propres aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent, cinq nouveaux facteurs sont apparus, à savoir : appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement

régional. De ces facteurs, deux peuvent être attribués aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium, soit appui de la grande entreprise et développement régional.

Le principal constat indique que la présence de facteurs de succès est essentielle pour la réussite du développement de marchés hors Québec des PME. Bien que nous ne puissions affirmer avec certitude quel facteur ou combien de facteurs doivent être présents pour assurer la réussite à l'international des PME, certaines réflexions peuvent être émises et un essai de classement sera fourni aux termes de cette réflexion.

Les ressources humaines spécialisées sont considérées à juste titre comme l'un des facteurs de succès du développement à l'international. Toutefois, en contexte de PME, il est difficile de créer un poste spécifique réservé au développement. Cependant, la littérature nous informe que la PME se lance sur les marchés, soit lors d'une opportunité qui lui est offerte, ou de manière incrémentale. Dans ce contexte, la PME a le temps de s'ajuster et de voir à recruter une ressource spécialement dédiée à cette fonction. De notre point de vue, ce facteur est *essentiel mais non ingérable* puisque la PME a le temps de s'acclimater.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise est l'un des facteurs dont l'importance n'est plus à justifier et ne permet pas de demi-mesure. En fait, pour réussir, que ce soit au plan régional, national et, davantage au plan international, il faut nécessairement que l'entreprise possède quelques avantages concurrentiels afin de se démarquer de la compétition. L'avantage est ce qui permet à une firme de se démarquer et d'avoir une

longueur d'avance sur ses compétiteurs, et elle se doit d'en avoir. De notre part, ce facteur est *obligatoire*.

La capacité de production, qui se réfère à la possibilité, pour une entreprise, de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres, n'est pas problématique en général pour les PME. Les entrepreneurs ont déjà réfléchi à cette réalité et ont développé des alternatives advenant la situation, que ce soit en ajoutant des quarts de travail, en passant par de la sous-traitance ou en agrandissant leur bâtiment. Dans cette optique, la PME fait des choix et est prête à mettre en œuvre un plan B lorsque cela se produit. À notre sens, ce facteur est *essentiel mais non ingérable* puisque la PME a le temps de prendre des mesures correctives.

Un autre facteur de succès mentionné est la capacité de RD. Les avis sur cet élément sont unanimes. Il importe, pour les PME, d'être innovantes et c'est par la RD qu'elles peuvent développer de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouvelles technologies. Beaucoup de PME font de la RD bien qu'elles n'en soient pas toujours conscientes. Le fait d'améliorer les procédés en place, leur équipement, le produit ou autres constituent de la RD. De notre part, ce facteur est *obligatoire*.

La réflexion sur la capacité de financement interne permet d'avancer que c'est le nerf de la guerre pour toute entreprise, mais encore plus spécifiquement, pour l'entreprise qui s'internationalise. Les débours d'argent sont multipliés par cinq lorsque la PME s'ouvre aux marchés internationaux. Les entrepreneurs sont en général toujours étonnés de l'apport monétaire que cela demande et ils font face à une pénurie de moyens financiers pour poursuivre leur développement à l'international. Cela les ralentit et l'expérience qu'ils

en retirent a un effet négatif sur la poursuite de leurs affaires sur des marchés étrangers. De plus, les PME ont de la difficulté à obtenir des conditions favorables de financement surtout pour des projets à l'international puisque le cycle de vente est toujours sous-estimé et qu'elle est financée par les fonds propres de l'entreprise. À notre avis, ce facteur est *obligatoire*.

Si on regarde le facteur présence de stratégies de marketing-mix, où l'accent est mis sur la présence d'une approche globale de marketing, il faut mentionner que toutes les stratégies élaborées en regard des constituantes de ce facteur – produit, prix, distribution et promotion – contribuent à la rentabilité de l'entreprise. La question se pose de savoir quel élément doit-on privilégier ou si l'entreprise doit les privilégier tous. En regard du produit, les PME doivent s'assurer d'offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs. Pour le prix, il importe que la PME fasse ses frais. En ce sens, une analyse du seuil de rentabilité s'impose. Cependant, il a été clairement exprimé qu'une stratégie de bas prix n'est pas envisageable pour une PME du fait que les PME québécoises ne peuvent compter sur des économies d'échelle et sont aux prises avec des coûts de main-d'œuvre plus élevés. En ce qui concerne la distribution, cet élément peut être considéré comme crucial. L'analyse du cas d'échec est très claire sur ce point. Il faut choisir le bon partenaire pour distribuer les produits car il est le véritable acteur dans la stratégie marketing de l'exportateur. La promotion vise à accroître la notoriété de la firme et, également, à améliorer son image. Aussi, les PME doivent-elles consacrer des budgets pour se faire connaître et ainsi augmenter leur visibilité. C'est un élément où peu d'entrepreneurs investissent. Toutefois, la présence à des expositions ciblées et les catalogues de produits semblent soutenir les stratégies des PME de notre étude. Par

contre, le site Web est désuet chez l'une de nos entreprises interrogées. Selon notre entendement, le facteur présence de stratégies de marketing-mix est *essentiel mais non ingérable*. Le sous-facteur stratégies du produit est *obligatoire*, le sous-facteur stratégies du prix est *essentiel mais non ingérable*, le sous-facteur stratégies de distribution est *obligatoire* et le sous-facteur stratégies de promotion est *essentiel mais non ingérable*.

Les deux facteurs attitudes et perceptions du dirigeant de même que les caractéristiques personnelles du dirigeant sont le moteur d'une stratégie d'internationalisation. Dans les faits, tout repose sur l'entrepreneur. C'est lui qui fait partager sa vision et sa volonté de conquérir d'autres marchés. De plus, ses qualités personnelles entrent en jeu dans cette aventure. Un entrepreneur qui n'a pas cette volonté ou celui qui n'a pas les conditions préalables mène l'entreprise vers l'échec. À notre sens, ces deux facteurs sont *obligatoires*.

Le sous-facteur connaissance de langues étrangères est d'une importance capitale. Tous les répondants et observateurs de cette étude l'ont mentionné. De plus, l'analyse de l'étude de l'OCDE arrive à la même conclusion. Ainsi, les PME mondiales s'accordent pour dire que la méconnaissance de langues étrangères constitue un obstacle au développement des marchés. De notre point de vue, ce facteur est *obligatoire*.

Pour la planification structurée de la stratégie, suite aux commentaires relevant de cette recherche, il convient de constater qu'elle n'a pas besoin d'être formelle. De plus, en contexte de PME, la stratégie est plus souple, souvent vague, avec des objectifs moins bien déterminés. À notre avis, ce facteur est *essentiel mais non ingérable*.

L'expérience antérieure à l'internationalisation est d'emblée considérée comme un facteur important. Toutefois, pour la PME, il lui faut faire ses premiers pas. C'est par l'expérience acquise graduellement, celle que procure le marché local ou régional que l'entreprise peut envisager de s'étendre par la suite à l'international. Tel que mentionné antérieurement, l'entreprise ne s'étend pas d'emblée à l'international. Parfois des opportunités s'offrent à elle; elle a donc le temps d'acquérir de l'expérience d'une manière progressive. Selon notre perception, ce facteur est *essentiel mais non ingérable*.

La participation à des réseaux d'appui ou contacts permet une réflexion plus profonde, non pas dans le sens de son importance, mais plutôt en regard du positionnement géographique et des bénéfices. Dans cette optique, il est opportun de se demander si les réseaux de la PME doivent être locaux ou internationaux et si les PME retirent tous les avantages de participer à ces rencontres. D'emblée, précisons que les réseaux locaux ont leur importance et tous les répondants de notre étude font partie d'associations ou de regroupements locaux. Toutefois, il serait judicieux de connaître si des réseaux internationaux, capables de répondre aux besoins des PME qui s'internationalisent, existent. Quant à l'apport retiré de ces réseaux, tous ne sont pas en accord. Certains spécifient leur importance et d'autres trouvent que cela n'apporte rien. Il peut s'agir là d'une piste de réflexion pour des recherches futures. À notre sens, ce facteur est *essentiel mais non ingérable*.

La possession d'information stratégique est un facteur qui a une très grande importance puisque, sans éléments essentiels pour prendre des décisions, les PME sont incapables de décider de leur stratégie. Il faut cependant que l'information recueillie soit stratégique dans le sens où elle permet des décisions axées vers les meilleurs choix. Cependant,

trouver l'information requiert des efforts et elle n'est pas toujours disponible au moment opportun. De notre point de vue, ce facteur est *obligatoire*.

L'appui des programmes gouvernementaux est un élément jugé important pour la plupart de nos répondants. Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur le sujet et les démarches trop complexes pour obtenir cette aide. De plus, peu de programmes sont conçus pour l'internationalisation des entreprises. Une certaine réflexion découle de ces éléments. Bien que les organismes de soutien puissent offrir de l'aide technique, peu de PME l'utilisent. Elles sont plus tournées vers de l'aide financière et, sans appui technique, l'aide financière n'est pas maximisée. Devrait-on envisager que l'aide financière soit associée à une aide technique ? À notre avis, ce facteur est *essentiel mais non ingérable*.

L'accès aux ressources premières demeure un élément décisif pour une PME qui s'internationalise. À ce sujet, trois répondants éprouvent de la difficulté à s'approvisionner. Toutefois, ils composent avec cette problématique en recherchant de nouveaux fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance. Il faut dès lors se demander s'il y a une incapacité réelle ou si cela occasionne uniquement des délais dans la livraison de ces matières premières. L'analyse révèle qu'il n'y a pas d'incapacité réelle mais plutôt des retards de livraison. Dès lors, il importe pour la PME de se pencher sur les impacts de ces retards sur les ventes de l'entreprise. À notre entendement, ce facteur est *essentiel mais non ingérable*.

Cette réflexion nous amène à un essai de classement en ce qui concerne les facteurs jugés obligatoires et ceux catalogués comme essentiels mais non ingérables. Ainsi, six

facteurs sont à notre avis *obligatoires et ils doivent tous être présents*. Il s'agit de : avantages concurrentiels de l'entreprise, capacité de RD, capacité de financement interne, attitudes et perceptions du dirigeant, caractéristiques personnelles du dirigeant et possession d'information stratégique. Trois sous-facteurs sont également considérés comme *obligatoires et doivent aussi tous être présents*, à savoir stratégies du produit, stratégies de distribution et connaissance de langues étrangères.

Les huit autres facteurs tels ressources humaines spécialisées, capacité de production, stratégies de marketing-mix, planification structurée de la stratégie, expérience antérieure à l'internationalisation, participation à des réseaux d'appui ou contacts, appui des programmes gouvernementaux, accès aux ressources premières ainsi que deux sous-facteurs, soit stratégies du prix et stratégies de promotion sont considérés *essentiels mais non ingérables*.

Dans la poursuite de nos réflexions, il convient de nous attarder au facteur unique qui est ressorti à la deuxième question de notre recherche, soit celle portant sur la comparaison entre les facteurs de succès des PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium et qui s'internationalisent et ceux des PME situées dans d'autres secteurs. En effet, les résultats de l'étude de l'OCDE ont mis en évidence la présence du facteur réglementation internationale adaptée. Ce nouveau facteur fait état des politiques gouvernementales en regard de la concurrence déloyale et de l'abus de position dominante sur le marché de la part de la grande entreprise ou même de l'attitude des organismes réglementaires (ceux qui mettent au point les normes) qui entretiennent d'étroites relations avec la grande entreprise. En fait, il s'agit pour les PME de voir leur

entrée sur d'autres marchés facilitée par les actions gouvernementales afin de leur rendre ces marchés accessibles.

De notre point de vue, les paliers gouvernementaux québécois et canadien ont développé des stratégies dans ce sens. Ainsi, le gouvernement du Québec procède à une révision majeure des manières de procéder pour assurer un environnement d'affaires propice au développement économique. De plus, un appui particulier sera offert aux régions et aux territoires plus fragiles économiquement. Quant au gouvernement fédéral, il est à travailler à l'élaboration d'une stratégie qui s'articulera autour de trois axes dont la conquête de nouveaux marchés. Il reste à savoir si ces stratégies seront adaptées à la réalité des PME.

D'autres réflexions sont également à-propos en regard des nouveaux facteurs. Ainsi, tel que mentionné, cinq facteurs sont ressortis de l'étude PME, dont appui de la grande entreprise, marchés ou produits à valeur ajoutée, crédibilité, non confidentialité des projets et développement régional. De ces facteurs, deux semblent plus reliés directement à la région du Saguenay, soit appui de la grande entreprise et développement régional. Il est tout à fait approprié qu'en regard du créneau aluminium auquel la région doit sa renommée, de retrouver la présence du facteur appui de la grande entreprise. De même que le sentiment d'appartenance à une région ne peut qu'être mentionné et prendre une importance capitale.

Dans le même ordre d'idées, certaines réflexions prospectives s'avèrent pertinentes. Pour la PME qui s'internationalise et qui doit faire face maintenant au phénomène de la mondialisation, n'existe-t-il pas des avenues plus stratégiques que celles utilisées

actuellement ou des aides financières ou autres plus ciblées que celles qui sont déjà en place ou qui sont inexistantes.

Les PME ont tendance à opter pour une attitude de repli sur soi afin de ne pas divulguer leur secret d'entreprise. Bien qu'il existe certains réseaux d'entreprises créés pour leur apporter du soutien, plusieurs entrepreneurs ne voient pas leur existence utile au développement de leurs marchés internationaux. Au Saguenay, le Réseau Trans-Al inc. est dédié à regrouper principalement les PME et les intervenants, localisés au Québec, concernés par la production et la transformation de l'aluminium afin de favoriser les échanges techniques et d'affaires pour permettre à leurs membres de développer une synergie sectorielle. Parmi tous les services offerts, seule la possibilité de mettre en commun divers services reliés aux opérations de leur entreprise par différentes activités de réseautage et d'échange peut satisfaire le développement des PME à l'international. Quant aux Chambres de commerce, elles ont pour mission d'être le portail du développement économique de leur communauté comme mobilisateur et catalyseur d'actions et d'activités en matière de développement socio-économique. D'autres associations sont plus axées vers le soutien direct aux dirigeants d'entreprise. À ce sujet, signalons le Regroupement des chefs d'entreprises. Plusieurs regroupements ont été également mis sur pied pour l'exportation mais il s'agit d'associations regroupant des spécialistes ou des organismes qui interviennent auprès des PME. À notre connaissance, seul le regroupement des équipementiers s'est donné la mission de mettre en commun leurs champs de compétences dans le but de favoriser l'exportation de leurs produits en créant une grappe qui peut être en mesure de soutenir un service clé en main aux alumineries dans le monde entier. Il apparaît primordial qu'une telle association, réservée

aux PME transformatrices du Saguenay, voie le jour, et ce, afin d'augmenter la synergie exportatrice de ces PME transformatrices d'aluminium.

Toujours dans l'idée de développer des avenues stratégiques, apparaît aussi la notion d'alliance et de sous-traitance. En ce qui concerne les alliances, il est notable que peu d'entreprises ont recours à ce type de partenariat. Ce partenariat est une façon efficace pour les organisations de développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits, de se procurer des ressources critiques et d'acquérir des parts de marché. Ces alliances viennent en réponse aux conditions économiques, aux coûts élevés et à la globalisation des affaires. Les alliances stratégiques peuvent apporter aux PME la croissance voulue, et ce, à une fraction de ce qu'il leur en coûterait si elles agissaient seules. Que ce soient des alliances pour la recherche et le développement (RD) avec le monde universitaire ou avec d'autres PME ou la grande entreprise, cela devient une nécessité pour demeurer concurrentiel. La notion de sous-traitance est également une avenue stratégique à envisager. Il y a quelques années, peu de PME du Saguenay utilisaient ce type de stratégie. Actuellement, certaines ont été obligées de prendre le virage du faire-faire qui est l'un des éléments qui augmente leur productivité. On ne peut plus se fermer les yeux devant l'entrée massive de la force chinoise.

Tel que mentionné en introduction de cette thèse, il est encore malheureux de constater que beaucoup de nos entreprises sont incapables actuellement de se différencier par rapport aux produits fabriqués en Chine à cause de la concurrence de plus en plus vive qui s'exerce sur les prix. De fait, pour nos entreprises, il est impossible de tabler sur une réduction des coûts de production pour les concurrencer. Il en est de même face aux autres pays dont l'économie émerge et où la main-d'œuvre coûte peu. Dans ce sens,

l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises revêtent donc, plus que jamais, un caractère stratégique et urgent pour que ces dernières se donnent un avantage par rapport à leurs principaux concurrents. Aussi, il appartient aux PME de réduire les coûts et, pour certaines activités, il leur faut délocaliser leur production.

En ce qui touche les aides financières plus ciblées que celles qui sont déjà en place, l'expérience acquise dans le milieu de travail du chercheur, soit le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) lui permet d'apporter quelques constats et certaines pistes de solutions. Il est généralement admis que toutes les PME ont un besoin en ressources financières, que ce soit pour démarrer leur entreprise, la faire croître et, également, lorsqu'arrive la phase critique de commercialisation. Lors de cette période de développement, la phase d'internationalisation commande un apport plus considérable encore au plan monétaire si on considère qu'un multiple de cinq, en comparaison avec la phase de démarrage, est utilisé pour évaluer les besoins en ressources financières lorsque la PME veut aller sur les marchés mondiaux.

Devant ces besoins, les gouvernements fédéral et provincial ont mis en place plusieurs programmes qui viennent en aide aux PME. Cependant, aucun n'est en mesure de les aider dans la totalité de leur processus d'internationalisation. Certains ont des programmes pour supporter la participation des PME à des foires ou à des missions à l'étranger. D'autres accordent des fonds spécifiques à la réalisation d'études de marché. Il existe également certains types de formation pour les entreprises qui désirent s'ouvrir à l'exportation. De l'aide technique est également proposée. Mais, pour l'entreprise, et tel que mentionné dans cette étude, les programmes à l'exportation sont insuffisants pour les PME et, selon les observateurs, les PME utilisent trop peu les programmes de soutien

technique et la connaissance des ressources qui sont disponibles pour les aider à documenter le marché à conquérir. D'autres entités, telles les institutions financières, les CLD, SADC et autres organismes jouent un rôle en matière de financement. Cependant, selon les propos entendus, il n'existe pas assez de ressources pour aider la PME à franchir les étapes qui l'amène à s'ouvrir sur les marchés internationaux.

Devant ces quelques constats, il apparaît important que les aides financières soient plus ciblées. Aussi, la création d'un guichet unique, où les besoins des entrepreneurs seraient évalués du point de vue aide financière, répondrait, en partie, aux multiples contraintes que les PME doivent rencontrer afin de trouver le financement approprié ou la bonne porte à laquelle frapper. La création d'un fonds spécifique à l'internationalisation serait également une piste de solution puisque, lorsqu'arrive l'étape de commercialisation, aucun organisme ou institution ne peut aider les PME. C'est préoccupant de penser que tout l'argent investi pour amener la PME à cette étape risque d'être perdu et qu'en fin de compte, le résultat soit la fermeture de l'entreprise. Cette lacune nous autorise à penser que le fonctionnement actuel en regard de l'aide apportée aux PME est non rentable, inopérant et improductif puisque, bien que les organismes en place veuillent aider les PME, ils ne font leur travail que partiellement.

En ce qui a trait aux aides non financières, il a été reconnu que les entrepreneurs utilisent peu l'aide technique à l'internationalisation. Dans ce sens, ils arrivent peu préparés à faire face au développement de marchés internationaux. Aussi, il serait important d'annexer à l'aide financière, une obligation de formation à l'international. Cela augmenterait les chances de réussite et permettrait d'éviter les écueils reliés au volet international du développement. Il serait intéressant aussi de fournir un encadrement spécifique aux PME

qui reçoivent de l'aide. À ce sujet, des comités techniques ou de commercialisation peuvent être une solution envisageable. Ces comités agiraient à titre de conseiller et d'expert afin que l'entrepreneur ne se sente pas isolé dans la poursuite de son développement international.

Enfin, l'appui de la grande entreprise, ce facteur nouveau issu des discours des répondants, ouvre la voie à une certaine perspective. De fait, les alumineries, vu leur entente avec le gouvernement du Québec dans l'octroi d'énergie à moindre coût, ont l'obligation de créer des emplois dans la transformation de l'aluminium. En raison de cette obligation, elles sont maintenant davantage axées vers une sorte de partenariat Aluminerie-PME. Dans cette optique, Alcan a mis sur pied un Bureau de reconversion industrielle et Alcoa ainsi qu'Alouette travaillent étroitement avec les PME puisque des ressources y sont exclusivement dédiées. Ce partenariat, bien qu'amorcé depuis quelque temps, a donné des résultats positifs. Ainsi, on assiste à la création de nouvelles entreprises et à la consolidation de certains emplois par l'apport de projets de recherche ou de développement de nouveaux produits.

Cependant, il n'y a pas d'actions concertées entre les trois grands producteurs de l'industrie de l'aluminium. Chacun opère en vase clos et peu de synergie globale est créée avec les forces du milieu qui sont en place. Aussi, il serait opportun qu'une stratégie d'ensemble soit élaborée et que tous les efforts convergent pour aider les PME puisque ces grands de l'industrie de l'aluminium possèdent des réseaux de distributions déjà bien en place et de nombreux contacts à travers le monde. De plus, leur activité dans la création de nouveaux emplois s'exerce sur le même bassin d'entreprises potentielles ou existantes.

En résumé, il est suggéré :

- La nécessité de la mise en commun de compétences dans le but de favoriser l'exportation d'où la création d'une association réservée aux PME transformatrices du Saguenay afin d'augmenter la synergie exportatrice de ces PME transformatrices d'aluminium.
- La création d'alliances et de sous-traitances afin d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises puisqu'il est impossible de concurrencer la Chine ou d'autres pays profitant d'avantages particuliers sur une base de réduction des coûts.
- S'appuyant sur le constat que le fonctionnement actuel en regard de l'aide apportée aux PME est non rentable, inopérant et improductif, il serait opportun la/l' :
 - Création d'un guichet unique pour les PME;
 - Création d'un fonds spécifique à l'internationalisation;
 - Obligation de formation à l'international annexée à l'aide financière.
- L'élaboration d'une stratégie d'ensemble puisqu'il n'y a pas d'actions concertées entre les trois grands producteurs de l'industrie de l'aluminium.

Cette recherche a permis d'identifier la présence de plusieurs facteurs de succès dans l'ensemble des entreprises interrogées. Ce travail, en plus de faire certains constats, a autorisé aussi des réflexions de nature prospective qui s'avèrent, du moins on l'espère, des plus pertinentes. Pour la PME qui s'internationalise et qui doit faire face maintenant au phénomène de la mondialisation, en plus des facteurs de succès qui doivent être présents, des avenues plus stratégiques que celles utilisées actuellement ou des aides doivent être envisagées afin de leur permettre de participer au développement de leur région.

BIBLIOGRAPHIE

AABY, N. E. and S. F. SLATER. 1989. « Management Influences on Export Performance : A Review of The Empirical Literature 1978-88 ». *International Marketing Review*, vol. 6, n° 4, pp. 7-17.

ABDEL-MALEK, T. 1974. *Managerial Export-Orientation. A Canadian Study*. Ontario : School of Business Administration. University of Western Ontario, 194 p.

ABU-ISMAIL F. F. 1982. « Modeling the Dimensions of Innovation, Adoption and Diffusion in Foreign Markets ». *Management International Review*, vol. 22, n° 3, pp. 54-64.

ACS, Z. J and L. PRESTON. 1997. « Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization : Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy ». *Small Business Economics*, vol. 9, pp. 1-6.

ACS, Z. J., MORCK, R., SHAVER, J. M. and B. YEUNG. 1997. « The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises : A Policy Perspective ». *Small Business Economics*, vol. 9, pp. 7-20.

ADDA, J. 1996. *La mondialisation de l'économie 1*. Paris : Éditions La Découverte, 124 p.

AGERON, B. 2001. « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 2, pp. 9-39.

AGERON, B. 1999. *Le processus d'internationalisation de la PMI : un outil d'aide à la conception (et au pilotage)*. Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion. Université Jean Moulin Lyon 3. Institut d'Administration des Entreprises, 392 p.

AGGARWAL. S. 1986. « South American Exports and Imports : Potentials and Problems ». *Management International Review*, vol. 26, n° 4, pp. 44-46.

AGGARWAL R. 1981. « International Differences in Capital Structure Norms : An Empirical Study of Large European Companies ». *Management International Review*, vol. 21, n° 1, pp. 75-88.

AKSOY, S. and E. KAYNAK. 1994. « Export Behavior of Fresh Produce Marketers : Towards a Co-ordination with General Theory of Exporting ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 2, pp. 16-32.

AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 213 p.

ALBAUM, G. and R. A. PETERSON. 1984. « Empirical Research in International Marketing : 1976-1982 ». *Journal of International Business Studies*, vol. 15, n° 1, pp. 161-173.

ALBERTINI, J. M. 1999. *Mondialisation et stratégies industrielles*. Toulouse : Milan. Collection : Les essentiels Milan, 63 p.

ALBROW, M. 1996. *The Global Age*. California : Stanford University Press, 246 p.

ALBROW, M. and E. KING. 1990. *Globalization, Knowledge and Society*. London : SAGE Publications Ltd, 279 p.

ALCAN. 2002. *Guide de presse. Alcan au Québec*, 125 p.

ALHASHIM D. D. 1982. « International Dimensions in Accounting and Implications for Developing Nations ». *Management International Review*, vol. 22, n° 4, pp. 4-11.

ALLAIRE, Y. et M. E. FIRSIROTU. 1990. « Les fondements stratégiques du phénomène de la mondialisation ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, n° 3, septembre, pp. 11-20.

ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD, C. et S. EHLINGER. 2003. « Analyses de représentations et de discours » dans *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition. Thiétart, R. A. et coll. Paris : Dunod, pp. 449-475.

AMINE L. S. and S.T. CAVUSGIL. 1973. « Exploring Strategic Aspects of Export Marketing ». *International Marketing Review*, vol. 1-2, pp. 5-12.

AMIN, S. 1996. *Les défis de la mondialisation*. Montréal : L'Harmattan inc, 345 p.

ANDERSEN, O. 1993. « On the Internationalization Process of Firms : A critical Analysis ». *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, pp. 209-231.

ANGERS, M. 1992. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière Inc, 365 p.

ANGELMAR R. and B. PRAS. 1984. « Product Acceptance by Middlemen in Export Channels ». *Journal of Business Research*, n° 12, pp. 227-240.

ARMENAKIS A. A., POND S. B. and C. A. SNYDER. 1981. « Organizational Diagnosis in a Small Gray Iron Foundry ». *Management International Review*, vol. 21, n° 4, pp. 79-90.

AUDET, B. 2003. *Le Saguenay-Lac-Saint-Jean jadis et naguère*. Québec : Les éditions GID, 205 p.

AUDET, J. 2003. « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons intersites ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 2, pp. 105-129.

AXINN, C. N. 1988. « Export Performance : Do Managerial Perceptions Make a Difference ? ». *International Marketing Review*, Summer vol. 5, pp. 61-71.

AXINN, C. N. and P. MATTHYSSENS. 2001. « Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 5, pp. 436-449.

BADR, H. A., GRAY E. R. and B. L. KEDIA. 1982. « Personal Values and Managerial Decision Making : Evidence From Two Cultures ». *Management International Review*, vol. 22, n° 3, pp. 65-73.

BAIRD, I. S., LYLES, M. A. and J. B. ORRIS. 1994. « The Choice of International Strategies by Small Businesses ». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 1, pp. 48-59.

BAKIR, S. B. 2000. *Effets des stratégies d'internationalisation au niveau des PME*. Mémoire de maîtrise. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, 155 p.

BALDAUF, A., CRAVENS, D. W. and N. F. PIERCY. 2001. « Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organisation Effectiveness ». *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, n° 2, (Spring), pp. 109-122.

BALDAUF, A., CRAVENS, D. W. and N. F. PIERCY. 2001 a). « Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in Europe Field Sales Organisations ». *International Marketing Review*, vol. 18, n° 5, pp. 474-508.

BALDWIN, J. et G. PICOT. 1994. *Les créations d'emplois par les petits producteurs du secteur manufacturier canadien*. Études et analyse microéconomique. Canada : Statistique Canada, 49 p.

BAMBERGER, I. 1986. « Values and Strategic Behaviour ». *Management International Review*, vol. 26, n° 4, pp. 57-69.

BAMBERGER, I. 1980. « Business Policy Planning in Small and Medium-Sized Firms ». *Management International Review*, vol. 20, n° 1, pp. 29-38.

BARDIN, L. 2003. « L'analyse de contenu et de la forme des communications » in *Les méthodes des sciences humaines* sous la direction de Moscovici, S et F. Buschini. Paris : Presses universitaires de France, pp. 243-270.

BARRY, B. 1980. « Human and Organisational Problems Affecting Growth in the Smaller Enterprise ». *Management International Review*, vol. 20, n° 1, pp. 39-49.

BAYAD, M. 1997. « Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 3-4, pp. 57-80.

BEAL, R. M. 2000. « Competing Effectively : Environmental Scanning Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms ». *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 1, pp. 27-47.

BEAMISH, P. W. and H. MUNRO. 1986. « The Export Performance of Small and Medium-Sized Canadian Manufacturers ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 3, n° 1, pp. 29-40.

BEAMISH, P. W., CRAIG R. and K. MCLELLAN. 1993. « The Performance Characteristics of Canadian versus U. K. Exporters in Small and Medium Sized Firms ». *Management International Review*, vol. 33, n° 2, pp. 121-137.

BEAUDOIN, R. et J. ST-PIERRE. 1999. *Financement de l'innovation dans les PME*. Canada : Développement économique Canada, L'Observatoire de développement économique Canada, 40 p.

BELISLE, J. D. and M. R. CZINKOTA. 1999. « Trade Must Extend to Poorer Countries ». *International Trade Forum*, Issue 3, pp. 11-13.

BELLO, D. C. and N. C. WILLIAMSON. 1985. « Contractual Arrangement and Marketing Practices in the Indirect Export Channel ». *Journal of International Business Studies*, 16, (Summer), pp. 65-82.

BENOÎT, J. 2002. « Les PME manquent de main-d'œuvre qualifiée ». *La Presse*, Affaires D-8, mardi 15 octobre 2002.

BERNARD, M. 2001. « Export 101. Pourquoi, quand et comment exporter ». *Revue PME*, septembre 2001, pp. 28-52.

BERNIER, Y. 2000. *Mondialisation de l'économie et diversité culturelle : les enjeux pour le Québec*. Document de réflexion préparé pour la Commission de la culture, mars 2000. Québec : Université Laval, 31 p.

BIGRAS, Y. 1994. « Modifications récentes de la fonction logistique chez les PME exportatrices et non exportatrices québécoises ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 105-116.

BILKEY, W. J. 1985. « Development of Export Marketing Guidelines ». *International Marketing Review*, Spring, pp. 31-40.

BILKEY, W. J. 1982. « Variables Associated with Export Profitability ». *Journal of International Business Studies*, 13, (Fall), pp. 39-55.

BILKEY, W. J. 1978. « An attempted Integration of the Litterature on the Export Behavior of Firms ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, (Spring-Summer), pp. 33-46.

BILKEY, W. J. 1975. « An Analysis of Advertisements for Positions in International Business ». *Journal of International Business Studies*, 6, (Fall), pp. 75-78.

BILKEY, W. J. et G. TESAR. 1977. « The Export Behavior of Small Wisconsin Manufacturing Firms ». *Journal of International Business Studies*, vol. 9, n° 1, pp. 93-98.

BILLARDON J. F. et D. BÉLIVEAU. 1985. « La recherche sur le comportement d'exportation des PME : Bilan et perspectives ». *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 1, n° 5, pp. 25-27.

BLANCHET et all. 1985. *L'entretien dans les sciences sociales : L'écoute, la parole et le sens*. Paris : Dunod, 290 p.

BLEICHER K. and H. PAUL. 1986. « Corporate Governance Systems in a Multinational Environment : Who Knows What's Best? ». *Management International Review*, vol. 26, n° 3, pp. 4-15.

BODDEWYN, J. J. 1985. « Theories of Foreign Direct Investment and Divestment : A Classificatory Note ». *Management International Review*, vol. 25, n° 1, pp. 57-65.

BOISSIN, J. P., CASTAGNOS J-C. et G. GUIEU. 2000. « PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 1, pp. 39-64.

BONACCORSI, A. 1992. « On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity ». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 4, pp. 605-635.

BORDELEAU, Y. et all. 1982. *Comprendre l'organisation : approches de recherche*. Montréal : Éditions Agence d'Arc Inc., 45 p.

BORREL, R. J. 1995. « PME, régions intermédiaires et globalisation » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 147-161.

BOUDREAULT P. W. et L. BOUCHER. 1989. « Du propriétaire local à l'entrepreneur postrégional. La trajectoire entrepreneuriale entre 1950 et 1986 dans la région canadienne du Saguenay ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 4, n° 2, pp. 24-29.

BOUTARY, M. 2000. « PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 3-4, pp. 9-36.

BOUTIN, G. 1997. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 169 p.

BOURCIEU, S. 2001. « PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 1, pp. 69-92.

BOYER, M. 1994. « La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 59-83.

BRADLY, M. F. 1984. « Effects of Cognitive Style, Attitude Towards Growth, and Motivations on the Internationalization of the Firm ». *Research in Marketing*, vol. 7, pp. 237-260.

BRAMANTI, A. 2001. « Les PME à forte croissance en Italie : succès étonnants et désagréables surprises ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 91-127.

BRASCH, J. J. 1981. « Using Export Specialists to Develop Overseas Sales ». *Harvard Business Review*, May-June, pp. 6-8.

BRASCH, J. J. 1978. « Export Management Companies ». *Journal of International Business Studies*, vol. Spring/Summer, pp. 59-71.

BRIAND, A. 1990. *Notes de cours : Méthodologie de la recherche*. Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi.

BUCKLEY P. J. and R. D. PEARCE. 1984. « Exports in the Strategy of Multinational Enterprises ». *Journal of Business Research*, n° 12, pp. 209-225.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT). 2004. *Une mondialisation juste. Créer des opportunités pour tous*. Rapport final. Genève : BIT, 188 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT). 2004 a). *Une mondialisation juste. Le rôle de l'OIT*. Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation. Conférence internationale du Travail, 92^e session. Rapport du directeur général. Genève : BIT, 69 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT). 1996. *L'emploi dans le monde 1996/97. Les politiques nationales à l'heure de la mondialisation*. Genève : BIT, 207 p.

BURPITT, W. J. and D. A. RONDINELLI. 2000. « Small Firms' Motivations for Exporting : To Earn and Learn ? ». *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 4, pp. 1-14.

BURTON, F. N. and B. B. SCHLEGELMILCH. 1987. « Profile Analyses of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement ». *Management International Review*, vol. 27, n° 1, pp. 38-49.

CADOGAN, J. W., DIAMANTOPOULOS, A. and J. A. SIGUAW. 2002. « Export Market-oriented Activities : Their Antecedents and Performance Consequences ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, pp. 615-626.

CADOGAN, J. W., DIAMANTOPOULOS, A. and C. P. de MORTANGES. 1999. « A Measure of Export Market Orientation : Scale Development and Cross-cultural Validation ». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 4, pp. 689-707.

CALOF, J. L. 1993. « The Impact of Size on Internationalization ». *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 4, pp. 60-69.

CALVO J. L. et M. J. LORENZO. 2001. « Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance : 1994-1998 ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 45-66.

CARLSSON C. and S. O. HANSÉN. 1982. « Innovation and Export Market Strategies in the Pharmaceutical Industry : A Taxonomical Approach ». *Management International Review*, vol. 22, n° 3, pp. 45-53.

CARRIER, C. 1999. « The Training and Development Needs of Owner-managers of Small Businesses with Export Potential ». *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 4, pp. 30-41.

CARSTAIRS R. T. and L. S. WELCH. 1982. « Licensing and the Internationalization of Smaller Companies : Some Australian Evidence ». *Management International Review*, vol. 22, n° 3, pp. 33-44.

CAVUSGIL, S. T. 1984. « Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization ». *Journal of Business Research*, n° 12, pp. 195-208.

CAVUSGIL, S. T. 1982. *Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages : Export management, an International Context*. New York : Praeger.

CAVUSGIL, S. T., BILKEY, W. J. et G. TESAR. 1979. « A Note on the Export Behavior of Firms : Exporter Profiles ». *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n° 1, pp. 91-97.

CAVUSGIL, S. T. and J. R. NEVIN. 1981. « Internal Determinants of Export Marketing Behavior : An Empirical Investigation ». *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 114-119.

CENTRE DE HAUTE TECHNOLOGIE inc. (sans date). *Positionnement technologique et d'affaires*. Séminaire sur le transfert de technologie, 72 p.

CÉRÉ, L. 1992. *L'internationalisation des petites et moyennes firmes en génie-conseil québécoises : un modèle explicatif*. Mémoire de maîtrise. Montréal : École des Hautes Études Commerciales affiliées à l'Université de Montréal, 180 p.

CHAN, A. 1997. « Corporate Culture of a Clan Organization ». *Management Decision*, vol. 35, n° 2, pp. 94-.

CHANG, T. L. 1995. « Formulating Adaptive Marketing Strategies in a Global Industry ». *International Marketing Review*, vol. 12, n° 6, pp. 5-18.

CHARREIRE, S. et F. DURIEUX. 2003. « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » dans *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition. Thiétart, R. A. et coll. Paris : Dunod, pp. 57-81.

CHASTAIN, C. E. 1982. « Management : The Key to China's Development ». *Management International Review*, vol. 22, n° 1, pp. 5-12.

CHETTY, S. K. and R. T. HAMILTON. 1996. « The Process of Exporting in Owner-controlled Firms ». *International Small Business Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 12-25.

CHETTY S. K. and R. T. HAMILTON. 1993. « Firm-level Determinants of Export Performance : A Meta-analysis ». *International Marketing Review*, vol. 10, n° 3, pp. 26-34.

CHEVRIER, J. 2004. « La spécification de la problématique » dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de Benoît Gauthier, 4^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 51-84.

CIESLIK, J. 1983. « Western Firms Participating in the East-West Industrial Co-operation : The Case of Poland ». *Management International Review*, vol. 23, n° 1, pp. 69-75.

COIFFIER, H., MOLIÈRE, Y. et C. CHEYLAN. 1995. « Services d'appui à l'exportation » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 179-197.

COMITÉ DE TRAVAIL SUR LA PETITE ENTREPRISE. 1994. *Franchir les obstacles. Bâtir notre avenir*. Rapport aux ministres. Canada : Industrie Canada, 117 p.

CONTI, S. 1990. « Géographie, stratégie et mondialisation ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, n° 3, septembre, pp. 97-103.

COOPER, J. C. and K. MADIGAN. 2002. « Exports are a Continuing Source of Power ». *Business Week*, July 29, n° 3793, pp. 30-.

COOPER, L. G. 2000. « Strategic Marketing Planning for Radically New Products ». *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 1, pp. 1-16.

COOPER, R. G. and E. J. KLEINSCHMIDT. 1985. « The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance ». *Journal of International Business Studies*, 16, (Spring), pp. 37-55.

CÔTÉ, L. 1990. *Les enjeux du travail à l'Alcan (1901/1951)*. Hull : Éditions Asticou, 300 p.

COURLET, C. 1989. « Continuité et reproductibilité des systèmes productifs territoriaux italiens ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 2, n°s 2-3, pp. 287-301.

CRAVENS, D. W., PIERCY, N. F. and A. PRENTICE. 2000. « Developing Market-Driven Product Strategies ». *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 9, n° 6, pp. 369-.

CRÉATEC +. 2000. *La globalisation et la PME innovante*. Ottawa : Développement économique Canada, 41 p.

CRICK, D. 2002. « The Decision to Discontinue Exporting : SMEs in Two U. K. Trade Sectors ». *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 1, pp. 66-77.

CRICK, D. and M. R. CZINKOTA. 1995. « Export Assistance : Another Look at Whether we are Supporting the Best Programmes ». *International Marketing Review*, vol. 12, n° 3, pp. 61-73.

CROUÉ, C. 2003. *Marketing international, 4^e édition*. Belgique : Éditions De Boeck Université, 672 p.

CUNNINGHAM, M. T. et R. I. SPIGEL. 1971. « A Study in Successful Exporting ». *British Journal of Marketing*, Spring, pp. 2-12.

CZINKOTA, M. R. 2000. « International Information Cross-Fertilization in Marketing – An Empirical Assessment ». *European Journal of Marketing*, vol. 34, n°^{os} 11-12, p. 1305-1314.

CZINKOTA, M. R. 1982. *Export development Strategies : U.S. promotion policy*. New York : Praeger, 151 p.

CZINKOTA, M. R. and I. A. RONKAINEN. 1997. « International Business and Trade in the Next Decade : Report from a Delphi Study ». *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, pp. 827-844.

CZINKOTA, M. R. and I. A. RONKAINEN. 1995. « Market Research for your Export Operations : Part II – Conducting Primary Market Research ». *International Trade Forum*, n° 1, pp 16-24.

CZINKOTA, M. R. and I. A. RONKAINEN. 1994. « Market Research for your Export Operations : Part I – Using Secondary Sources of Research ». *International Trade Forum*, n° 3, pp 22-34.

CZINKOTA, M. R. and W. J. JOHNSTON. 1985. « Exporting : Does Sales Volume Make a Difference? – Reply ». *Journal of International Business Studies*, 16, (Summer), pp. 157-161.

CZINKOTA, M. R. and D. A. RICKS. 1983. « The Use of a Multi-Measurement Approach in the Determination of Company Export Priorities ». *Academy of Marketing Science Journal*, 11, (Summer), pp. 283-291.

CZINKOTA, M. R. and W. J. JOHNSTON. 1981. « Segmenting U.S. Firms for Export Development ». *Journal of Business Research*, vol. 9, pp. 353-365.

DAM A. V. 1982. « Modeling the Dimensions of Innovation, Adoption and Diffusion in Foreign Markets ». *Management International Review*, vol. 22, no 3, pp. 54-64.

D'AMBOISE G. 1989. « Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 4, n° 2, pp. 46-57.

D'AMBOISE G. et C. FORTIN. 1991. « Proposition d'une grille de classification pour l'identification de la logique stratégique des petites et moyennes entreprises ». *Revue internationale de gestion de petites et moyennes organisations*, vol. 6, n° 1, pp. 45-53.

D'AMBOISE G. et A. BAKANIBONA. 1990. « La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques. Conclusions et recommandations ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 2, pp. 147-166.

D'AMOURS, L. 2002. « L'industrie des plastiques s'organise ». *La Presse*, Affaires D-9, mardi 5 novembre 2002.

DANIELS, J. D. 1983. « Combining Strategic and International Business Approaches Through Growth Vector Analysis ». *Management International Review*, vol. 23, n° 3, pp. 4-15.

DANIELS, J. D. and F. ROBLES. 1982. « The Choice of Technology and Export Commitment : The Peruvian Textile Industry ». *Journal of International Business Studies*, 13, (Spring-Summer), pp. 67-87.

DANIELS, J. D. and J. GOYBURO. 1976-1977. « The Export Non-Exporter Interface : A Search for Variables ». *Foreign Trade Review*, vol. 11-12, n° 2, pp. 258-282.

DAVIDSSON, P. et F. DELMAR. 2001. « Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : le cas de la Suède 1987-1996 ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 163-187.

DE BRUYNE, P., HERMANN, J. et M. De SCHOUTHEETE. 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique*. France : Presses Universitaires de France, 240 p.

DE CHIARA, A. and A. MINGUZZI. 2002. « Success Factors in SMEs' Internationalization Process : An Italian Investigation ». *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 2, pp. 144-153.

DE SENARCLENS, P. 2002. *La mondialisation, Théories, enjeux et débats*, 3^e édition. Paris : Éditions Dalloz, p. 223.

DE TONI, A. and G. NASSIMBENI. 2001. « The Export Propensity of Small Firms : A Comparaison of Organisational and Operational Management Levers in Exporting and Non-exporting Units ». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 7, n° 4, pp. 132-147.

DE VET, J. M. 1993. « Globalisation et compétitivité locale et régionale ». OCDE, *STI Revue*, n° 13, décembre, pp. 101-138.

DEMBINSKI, P. H. et H. UNTERLERCHNER. 1994. *L'internationalisation des PME suisses à l'horizon de l'an 20000*. Genève : Éditions GEORG et Eco'Diagnostic, 118 p.

DENIS, J. E. 1990. *Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation*. Document de travail 90-15, juin. Ottawa : Université d'Ottawa, 30 p.

DENIS, J. E. and D. DEPELTEAU. 1985. « Market Knowledge, Diversification and Export Expansion ». *Journal of International Business Studies*, 16, (Fall), pp. 77-89.

DENZIN, N. K. and Y. S. LINCOLN. 1994. « Introduction : Entering the Field of Qualitative Research », in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative Research*. California : Sage, pp. 1-17.

DERKINDEREN F. 1982. « Transnational Business Latitude in Developing Countries ». *Management International Review*, vol. 22, n° 4, pp. 55-65.

DESCHAMPS, C. 1993. *L'approche phénoménologique en recherche : comprendre en retournant au vécu de l'expérience humaine*. Montréal : Guérin Universitaire, 111 p.

DESGARDINS, B. 1997. *Le nouvel environnement international*. Paris : Dunod, 280 p.

DESHAIES, L., JULIEN P. A. et A. JOYAL. 1993. *Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices*. Tiré à part / Groupe de recherche en économie et gestion des PME 93-10, 23 p.

DESLAURIERS, J. P. 1991. *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, 133 p.

DESLAURIERS, J. P. et M. KÉRISIT. 1994. « La question de recherche en recherche qualitative » in *Les méthodes qualitatives en recherche sociale : problématiques et enjeux*. Actes du Colloque Québécois de la Recherche Sociale (CQRS), pp 89-99.

DESROCHERS, J. et YU, H. 1995. « Gestion financière de l'exportation » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 163-177.

DEYSINE, A. et J. DUBOIN. (1995). *S'internationaliser : Stratégies et techniques*. Paris : Éditions Dalloz, 795 p.

DIAMANTOPOULOS, A. 1999. « Viewpoint – Export Performance Measurement : Reflective versus Formative Indicators ». *International Marketing Review*. vol. 16, n° 6, p. 444-457.

DIAMANTOPOULOS, A. and K. INGLISH. 1988. « Identifying Differences Between High and Low-Involvement Exporters ». *International Marketing Review*, vol. Summer, n° 5, pp. 52-60.

DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B. B. and K. Y. K. TSE. 1993. « Understanding the Role of Export Marketing Assistance : Empirical Evidence and Research Needs ». *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 4, pp. 5-18.

DIAMANTOPOULOS, A., SOUCHON A. L., DURDEN G. R., AXINN C. N. and H. H. HOLZMÜLLER. 2003. « Towards an Understanding of Cross-National Similarities and Differences in Export Information Utilization : A Perceptual Mapping Approach ». *International Marketing Review*, vol. 20, n° 1, pp. 17-34.

DICHTL, E., KOEGLMAYR, H-G. and S. MÜLLER. 1990. « International Orientation as a Precondition for Export Success ». *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n° 1, pp. 23-40.

DICHTL, E., LEIBOLD, M., KÖGLMAYR, H. G. and S. MÜLLER. 1984. « The Export-Decision of Small and Medium-Sized Firms : A Review ». *Management International Review*, vol. 24, n° 2, pp. 49-60.

DICKINSON, J. A. et B. YOUNG. 2003. *Brève historique socio-économique du Québec*. Québec : Les éditions du Septentrion, 452 p.

DOUGHERTY, D. M. and C. SPECTER. 1982. « Intervention Analysis : A Tool for Improved Risk Analysis in International Business ». *Management International Review*, vol. 22, n° 3, pp. 9-21.

DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. et C. GRENIER. 2003. « Validité et fiabilité de la recherche » dans *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition. Thiétart, R. A. et coll. Paris : Dunod, pp. 257-287.

EISENHARDT, K. M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 2, pp. 532-550.

EMORY, C. W. 1985. *Business Research Methods*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

ERRENS W. et G. PAQUET. 1990. « L'entrepreneuriat de l'entrepreneuriat ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 5, n° 2, pp. 55-61.

ESKELINEN, H. 1996. « Ressources ou barrières à l'exportation ? L'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, n°s 3-4, pp. 67-94.

EZZINE, A. 2000. *Le processus d'apprentissage de l'internationalisation des PME tunisiennes et québécoises dans le secteur des industries agroalimentaires : une étude comparative*. Mémoire de maîtrise. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, 171 p.

FAUCON, É et N. LEVRATTO. 1994. « PMI en situation d'insularité et marchés internationaux : le cas de la Corse ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 31-58.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE. 2004. Rapport sur le commerce. Ontario : FCEI, 22 p.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE. 2002. *La voie de la prospérité : Les PME du Canada*. Une étude commanditée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les Manufacturiers et Exportateurs du Canada et RBC, Groupe Financier, octobre 2002. Ontario : FCEI, 42 p.

FENWICK I. and L. AMINE. 1979. « Export Performance and Export Policy : Evidence from U.K. Clothing Industry ». *Journal of the Operational Research Society*, vol. 30, n° 8, pp. 747-754.

FERNANDEZ, G. et A. NOËL. 1994. « PME, mondialisation et stratégies ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 6, n° 3-4, pp. 145-163.

FERRANDÉRY, J. L. 1996. *Le point sur la mondialisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 161 p.

FILION, L. J. 2000. « Six types de propriétaires-dirigeants de PME ». *Revue Organisations et territoires*, hiver 2000, pp. 5-16.

FILION, L. J. 1997. « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 2, pp. 129-172.

FILION L. J. 1990. « Recherche, épistémologie et méthodologies de recherche en sciences administratives : dix préceptes pour guider nos réflexions face aux années 90 ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 5, n° 2, pp. 46-54.

FINNERTY J. E., OWERS J. E. and R. C. ROGERS. 1986. « The Valuation Impact of Joint Ventures ». *Management International Review*, vol. 26, n° 2, pp. 14-26.

FONTAGNÉ, L. 1999. *L'investissement étranger direct et le commerce international : sont-ils complémentaires ou substituables ?* Document de travail de la DSTI, OCDE, DSTI/DOC (1999) 3, 32 p.

FORD, D. 2002. « Distribution, Internationalisation and Networks. Solving Old Problems, Learning New Things and Forgetting Most of Them ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 3, pp. 225-235.

FORTIN, P. A. 1998. « Douze vérités en développement local qu'on n'enseigne pas à l'école ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 23, n° 2, été, pp. 55-63.

FOUQUET, A. et F. LEMAÎTRE. 1997. *Démystifier la mondialisation de l'économie*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 191 p.

GAGNON, Y. C. 2005. L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec : Presses de l'Université du Québec, 128 p.

GANNE, B. 1989. « PME et districts industriels : quelques réflexions critiques à propos du modèle italien ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 2, n° 2-3, pp. 272-285.

GARZIA, C. and E. MOLLONA. 2002. *Aluminium for the Transportation Industry in Europe. Innovation and Competitive Advantages a System Dynamics Approach*. Milan : Egea, 116 p.

GAUTHIER, B. 2004. « La structure de la preuve » dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier*, 4^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 129-158.

GAUTHIER, B. 1992. *Recherche sociale 2^e édition. De la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 584 p.

GAUTHIER, F. 1990. « Les PME face à la libéralisation des échanges canado-américains ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 5, n° 1, pp. 52-56.

GAUTHIER, M., BRISSON, C. et J. F. FORTIN. 2004. *L'exportation au Saguenay-Lac-Saint-Jean : Portrait des établissements manufacturiers exportateurs de 1994 à 2003*. Rapport de recherche réalisé pour SERDEX International. Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Laboratoire d'expertise et de recherche en télédétection et en géomatique. Département des Sciences humaines. Université du Québec à Chicoutimi. Septembre 2004, 55 p.

GÉLINAS, J. B. 2000. *La globalisation du monde. Laisser faire ou faire?* Montréal : Les Éditions Écosociété, 340 p.

GEMUNDEN, H. G. 1991. « Success Factors of Export marketing : a Meta-analytic Critique of the Empirical Studies » in *New Perspectives on International Marketing* edited by Stanley J. Paliwoda, 374 p.

GENDRON, L. 1999. *Les alliances stratégiques entre université-entreprise*. Thèse de doctorat de 3^e cycle, Université de Droit et des Sciences d'AIX-MARSEILLE, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, 409 p.

GENELOT, D. 1992. *Manager dans la complexité*. Paris : INSEP, 327 p.

GÉRIN-LAJOIE, P. 1978. « L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 3, n° 3, septembre, pp. 9-15.

GIBIAT, M. 1994. « Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 11-29.

GIDDENS, A. 2000. « Pour ou contre la mondialisation ». *La Presse*, Montréal, le 27 mai 2000, B1.

GILMORE, A., O'DONNELL, A., CARSON, D. and D. CUMMINS. 2003. « Factors Influencing Foreign Direct Investment and International Joint Ventures. A Comparative Study of Northern Ireland and Bahrain ». *International Marketing Review*, vol. 20, n° 2, pp. 195-215.

GIORGI, A. 1997. « De la méthode phénoménologique utilisée comme mode de recherche qualitative en sciences humaines : théorie, pratique et évaluation » dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologies* sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, pp. 341-364.

GIRARD, C et N. PERRON. 1995. *Histoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture, 665 p.

GIRAUD, G. 1991. « Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 2, pp. 113-135.

GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS. 1967. *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. New-York : Aldine de Gruyter, 271 p.

GLOBERMAN, S. 2001. La localisation des activités à plus grande valeur ajoutée. Industrie Canada Document hors série n° 27, Avril 2001, 61 p. Internet : [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ineas-aes.nsf/vwapj/op27f.pdf/\\$FILE/op27f.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/ineas-aes.nsf/vwapj/op27f.pdf/$FILE/op27f.pdf).

GOVERNEMENT DU CANADA. 2002. *Profil de la région de Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Juin 2002, 15 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2005. *Portrait socioéconomique des régions du Québec. L'ÉconoMètre*. Juillet 2005, 118 p.

GOW, J. I. 1992. « La vie mouvementée de l'administration publique québécoise » dans *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis* sous la direction de G. Daigle avec la collaboration de G. Rocher. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 665-692.

GOY, H. 2001. « De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 2, pp. 85-108.

GOYETTE, G. et M. LESSARD-HÉBERT. 1987. *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 204 p.

GRAWITZ, M. 1996. *Méthodes des sciences sociales*, 10^e édition. Éditions Dalloz, 920 p.

GROULX, L. H. 1997. « Sens et usage du qualitatif en travail social » dans Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. *La méthode qualitative : diversité des champs et des pratiques de recherche au Québec*. Montréal : Université de Montréal, 291 p.

GRUPE DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES PME (GREPME). 1997. *Les PME : bilan et perspectives*, 2^e édition sous la direction de P.A. Julien. Québec : Presses Inter Universitaires, 364 p.

GUIDÈRE, M. 2003. *Méthodologie de la recherche*. Guide du jeune chercheur en lettre, langues, sciences humaines et sociales. Paris : Ellipses éditions Marketing S.A., 128 p.

GUILHON, A., GUILHON, B. et D. PEGUIN. 1994. « Innovation et exportation : quelle compatibilité pour les PME ? ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 85-103.

GUILLOCHON, B. 2003. *La mondialisation : une seule planète, des projets divergents*. Montréal : Petite encyclopédie Larousse, 128 p.

HAEGG, C. 1983. « Sources of International Business Ethics ». *Management International Review*, vol. 23, n° 4, pp. 73-78.

HALFBILL, D. S. 1980. « Multinational Marketing Strategy : Implications of Attitudes Toward Country of Origin ». *Management International Review*, vol. 20, n° 4, pp. 26-30.

HAMEL, G. et C. K. PRAHALAD. 1995. *La conquête du futur*. Paris : InterEditions, 325 p.

HANSEN, K. 1996. « The Dual Motives of Participants at International Trade Shows : An Empirical Investigation of Exhibitors and Visitors with Selling Motives ». *International Marketing Review*, vol. 13, n° 2, pp. 39-53.

HARRIS, L. C. and N. F. PIERCY. 1999. « Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 13, n° 2, p. 113-.

HART, S and A. DIAMANTOPOULOS. 1993. « Marketing Research Activity and Company Performance : Evidence from Manufacturing Industry ». *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 5, pp. 54-72.

HART, S. J., WEBB, J. R. and M. V. JONES. 1994. « Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 6, pp. 4-22.

HARTMAN, E. A., TOWER, C. B. and T. C. SEBORA. 1994. « Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Businesses ». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 1, pp. 36-47.

HATEM, F. 1995. *Les multinationales de l'an 2000*. Paris : Economica, 111 p.

HATZICHRONOGLOU, T. 1999. *La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE*. Documents de travail de la DSTI. Paris : OCDE, 55 p.

HÉBERT, M. L., GOYETTE, G. et G. BOUTIN. 1990. *Recherche qualitative : Fondements et pratique*. Montréal : Éditions Agence d'ARC Inc.

HÉGO, E. 1994. « Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 137-158.

HERNANDEZ É. M. 1991. « Approche organisationnelle de la création d'entreprise ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 6, n° 1, pp. 60-66.

HERRMANN, J. L. 1995. *Contribution à la connaissance de la mise en œuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits*. Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion. Nancy : Université de Nancy 2, Faculté de droit, Sciences Économiques et Gestion. Institut d'administration des entreprises, 571 p.

HIRSCH, S. 1971. *The Export Performance of Six Manufacturing Industries : A comparative Study of Denmark, Holland, and Israel*. New York: Praeger Publishers, 196 p.

HIRSCH, S. 1970. « Technological Factors in the Composition and Direction of Israel's Industrial Exports » in Raymond Vernon (ed), *The Technology Fact of in International Trade*. USA : National Bureau of Economic Research, pp. 365-408.

HIRST, P. and G. THOMPSON. 1999. *Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*. Second edition, fully revised, updated & expanded. Cambridge : Polity Press, 318 p.

HLADY RISPAL, M. 2002. *La méthode de cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, 250 p.

HUANG, X. and A. BROWN. 1999. « An Analysis and Classification of Problems in Small Business ». *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 73-85.

HUBERMAN, A. M. et M. B. MILES. 1991. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 480 p.

HUNT, H. G. 1969. « Export Management in Medium-Sized Engineering Firms ». *Journal of Management Studies*, vol. 6, pp. 33-44.

IGAL, A. and J. ZIF. 1979. « Market Expansion Strategies in Multinational Marketing ». *Journal of Marketing Research*, 43, pp. 84-94.

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA. 1992. *A dix pas du succès. La petite entreprise canadienne sur les marchés mondiaux*. Rapport sur la petite entreprise au Canada. Canada : Industrie, Sciences et Technologie Canada, 96 p.

INGHAM, M. 1991. « La perception du succès des alliances stratégiques ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 2, pp. 43-83.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2002. *Classification par niveau technologique du secteur manufacturier. Adaptation de la méthode pour les données du commerce international*. Collection l'économie du savoir. Québec : Institut de la statistique du Québec, février 2002, 44 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2002 a). « Commerce international ». *L'Écostat*, Collection l'économie. Québec : Les Publications du Québec, décembre 2002, pp. 124-133.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2001. « L'innovation : points saillants ». *S@voir.stat, Bulletin sur l'économie du savoir*. Collection l'économie du savoir. Québec : Institut de la statistique du Québec, juin 2001, 8 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC et MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. 1999. *Impact économique des exportations québécoises années 1990, 1995 et 1997*. Québec : Les Publications du Québec, 47 p.

INVESTISSEMENT CANADA. 1990. *Les conséquences de la mondialisation pour les entreprises*. Document de travail n° 1990-V, 107 p.

IVANAJ, V. 1997. « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n°s 3-4, pp. 81-108.

JACOB, R. 2001. *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : Une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*. Rapport synthèse. Trois-Rivières : Institut de Recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 86 p.

JAFFE, E. D. and H. PASTERNAK. 1994. « An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting, Small Manufacturers ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 3, pp. 17-32.

JAUCH, L. R. et W. F. GLUECK. 1990. *Management stratégique et politique générale*. Montréal : McGraw-Hill, 465 p.

JENNINGS, P. and G. BEAVER. 1997. « The Performance and Competitive Advantage of Small Firms : A Management Perspective ». *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 2, pp. 63-75.

JOFFRE, P. 1994. *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*. Paris : Economica, 111 p.

JOHANSON, J. and J-E. VAHLNE. 1977. « The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ». *Journal of International Business Studies*, 8, (Spring), pp. 23-32.

JOHANSON, J. and F. WIEDERSHEIM. 1975. « The Internationalization of the Firms : Our Swedish Cases ». *Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.

JOHNSON J. L. and W. ARUNTHANES. 1995. « Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms – Market-Related Determinants and Impact on Performance ». *International Marketing Review*, vol. 12, n° 3, pp. 31-46.

JOYAL, A. 2002. *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC, 156 p.

JOYAL, A. 1996. *Des PME et le défi de l'exportation*. Montréal : Presses Inter Universitaires, 137 p.

JOYAL, A. 1995. « Comportements des PME exportatrices : exemples québécois » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 47-61.

JOYAL, A et L. DESHAIES. 1996. « Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes ». *Revue canadienne des sciences régionales* 1997, Cahiers de recherche / Groupe de recherche en économie et gestion des PME 96-21, 20 p.

JOYAL, A., JULIEN, P. A. et L. DESHAIES. 1993. « L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange avec les États-Unis ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 6, n° 1, pp. 49-85.

JULIEN, P. A. 2005. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 395 p.

JULIEN, P. A. 2001. « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 129-161.

JULIEN, P. A. 2000. *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal : Les Éditions Transcontinental et Québec : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.

JULIEN, P. A. 1998. « Mondialisation des marchés et comportements des PME manufacturières ». Le changement structurel de l'économie canadienne à l'ère de l'ALÉNA : actes du congrès. Statistique Canada, 2 février 1998. http://www.statcan.ca/francais/freepub/61-532-XIF/05-julien_f.html

JULIEN, P. A. 1997. *Le développement régional, Comment multiplier les Beauce au Québec*. Québec : Les éditions de l'IQRRRC, 142 p.

JULIEN, P. A. 1995. « Marché nord-américain et PME québécoises » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 15-26.

JULIEN, P. A. 1994. *Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies*, sous la direction de Pierre-André Julien. Québec : Les Éditions Transcontinentales inc. et la Fondation de l'Entrepreneuership, 251 p.

JULIEN, P. A. 1994 a). *Les PME : bilan et perspectives*. Québec : Presses Inter Universitaires; Paris : Economica, 437 p.

JULIEN, P. A et all. 2000. *Les PME à forte croissance au Québec. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente*. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME, 58 p.

JULIEN, P. A. et all. 1998. « Information Behavior, Competitiveness and Performance in Small and Medium-sized Export Business » Cahier de recherche. Trois-Rivières : Institut de Recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 86 p.

JULIEN, P. A., BEAUDOIN, R. et R. NDJAMBOU. 1999. « PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n^{os} 1-2, pp. 107-126.

JULIEN, P. A., JOYAL, A. et L. DESHAIES. 1994. « SMEs and International Competition : Free Trade Agreement or Globalization ». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n^o 3, pp. 52-63.

JULIEN, P. A., JOYAL, A. et L. DESHAIES. 1993. *Globalisation de l'économie, PME et petites régions*. Colloque international PME-PMI, développement international, Aix-en-Provence, 9-11 juin 1993, 21 p.

JULIEN, P. A., JOYAL, A., DESHAIES L. and C. RAMANGALAHY 1997. « A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-Sized Exporting Businesses. A Case Study ». *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 2, pp. 33-50.

JULIEN, P. A., LÉO, P. Y., JOYAL, J. P. et A. JOYAL. 1994. « Éditorial ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 5-9.

JULIEN, P. A., LÉO, P. Y., et J. PHILIPPE. 1995. « Marché nord-américain et PME québécoises » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 7-14.

JULIEN, P. A. et M. MORIN. 1995. *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 204 p.

KANG, N. H. and S. JONANSSON. 2000. *Cross-border Mergers and Acquisitions : Their Role in Industrial Globalisation*. STI Working Paper Series, OCDE, DSTI/DOC (2000) 1, 40 p.

KANG, N. H and K. SAKAI. 2000. *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*. STI Working Paper Series, OCDE, DSTI/DOC (2000) 5, 48 p.

KATSIKEAS, C. S. 1994. « Export Competitive Advantages : The Relevance of Firm Characteristics ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 3, pp. 33-53.

KATSIKEAS, C. S., LÉONIDOU, L. C. et N. A. MORGAN. 2000. « Firm-Level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development ». *Academy of Marketing Science Journal*, Fall, vol. 28, n° 4, pp. 493-511.

KATSIKEAS, C. S. and N. F. PIERCY. 1996. « Adapting Export Business Relationships : The Greek Experience in the UK ». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 11, n° 2, pp. 22-27.

KATSIKEAS, C. S. and N. F. PIERCY. 1992. « Exporter-Importer and Exporter-Domestic Customer Relationships : Power Considerations ». *Management Decision*, vol. 30, n° 4, pp. 12-19.

KATSIKEAS, C. S., PIERCY, N. F. and C. IOANNIDIS. 1996. « Determinants of Export Performance in a European Context ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 6, pp. 6-35.

KAYNAK, E. 1992. « A Cross Regional Comparison of Export Performance of Firms in Two Canadian Regions ». *Management International Review*, vol. 32, n° 2, pp. 163-180.

KAYNAK, E. and M. N. GÜROL 1987. « Export Marketing Management in Less-Developed Countries : A Case Study of Turkey in Light of the Japanese Experience ». *Management International Review*, vol. 27, n° 3, pp. 54-66.

KAYNAK, E. and V. KOTHARI. 1984. « Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufacturers : Some Policy Guidelines for International Marketers ». *Management International Review*, vol. 24, n° 2, pp. 61-69.

KAYNAK, E. and O. KUCUKEMIROGLU. 1993. « Successful Marketing for Survival : The Airline Industry ». *Management Decision*, vol. 31, n° 5, pp. 32-43.

KAYNAK, E., GHOURI, P. N. and T. OLOFSSON-BREDENLÖW. 1987. « Export Behavior of Small Swedish Firms ». *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 2, pp. 26-32.

KAYNAK, E., KUCUKEMIROGLU, O. and A. KARA. 1996. « Creating Effective Advertising Strategies in Developing Markets ». *International Journal of Commerce & Management*, vol. 6, n° 3/4, pp. 105-132.

KEDIA, B. L. and J. CHHOKAR. 1986. « Factors Inhibiting Export Performance of Firms : An Empirical Investigation ». *Management International Review*, vol. 26, n° 4, pp. 33-43.

KENG, K. A. and T. S. JIUAN. 1989. « Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-Exporting Firms : Nature or Nurture ». *International Marketing Review*, vol. 6, n° 4, pp. 27-40.

KEMP, R., VERHOEVEN, W. and M. KREIJEN. 2001. « La croissance et la décroissance des entreprises aux Pays-Bas ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 189-210.

KICKUL, J. and L. K. GUNDRY. 2002. « Prospecting for Strategic Advantage : The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation ». *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 2, pp. 85-97.

KIRPALANI, V. H. and N. B. MACINTOSH. 1980. « International Marketing Effectiveness of Technology-oriented Small Firms ». *Journal of International Business Studies*, 11, (Winter), pp. 81-90.

KLEIN, S. 1987. « Export Promotion : The Trading House Option Revisited ». *Canadian Public Policy*, vol. XII, n° 3, pp. 284-293.

KOTABE, M. and M. R. CZINKOTA. 1992. « State Government Promotion of Manufacturing Exports : A Gap Analysis ». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 4, pp. 637-658.

KURATKO, D. F., GOODALE, J. C. and J. S. HORNSBY. 2001. « Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms ». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 4, pp. 293-311.

LACHMAN, R. 1980. « Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies ». *Management International Review*, vol. 20, n° 2, pp. 108-116.

LADO, N. et E. M. MARTINEZ-ROS. 2004. « Identifying successful and Marketing Strategies by Export Regional Destination ». *International Marketing Review*, vol. 21, n° 6, pp. 573-597.

LAMOUREUX, A. 1995. *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval : Éditions Études Vivantes, 403 p.

LANDRY, R. 1992. « L'analyse de contenu » dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* sous la direction de Benoît Gauthier 2^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 337-359.

LAPASSOUSE, C. 1995. « Diversité culturelle et marketing international en Europe » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 111-128.

LAPERRIÈRE, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologies* sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, pp. 365-388.

LARAMÉE, A. et B. VALLÉE. 2001. *La recherche en communication : Éléments de méthodologie*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Télé-université, 377 p.

LAROCHE, M., KIRPALANI, V. H. and R. DARMON. 1999. « Determinants of the Control of International Advertising by Headquarters of Multinational Corporations ». *Canadian Journal of Administration Sciences*, vol. 16, n° 4, pp. 273-290.

LAROCHE, M., KIRPALANI, V. H., PONS, F. and L. ZHOU. 2001. « A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 2, pp. 249-266.

LE COURS, R. 2002. « Libre-échange avec l'Europe. Des barrières quasi insurmontables ». *La Presse, Affaires C-2*, dimanche 3 novembre 2002.

LE ROY, F. 2001. « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 2, pp. 67-83.

L'ÉCUYER, R. 1991. « La pratique de l'analyse de contenu : définitions, étapes, problèmes et l'objectivation » dans *L'analyse des données qualitatives, Actes du colloque des programmes de maîtrise et de doctorat*. Chicoutimi : L.P. Boucher édit. pp. 31-51.

LEFEBVRE, É. 1991. « Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 3, pp. 7-26.

LEFEBVRE, É. et L. A. LEFEBVRE. 2000. *Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise*. Industrie Canada. Document hors-série n° 26, décembre, 56 p.

LEFRANÇOIS, P. C. 1978. « Le transfert international de la technologie et la PME québécoise ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 3, n° 1, février, pp. 22-30.

LEMAIRE, J. P. 1997. *Stratégies d'internationalisation*. Paris : Dunod, 369 p.

LEMAY, M. A., DUSSAULT, L. et A. BELLEY. 1996. *Les modèles de développement d'entreprise : un concept à réviser*. Notes de cours. Chicoutimi : UQAC, 17 p.

LÉO P. Y. 2000. « Les PMI et les couples produits-services à l'exportation ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 2, pp. 45-73.

LÉO, P. Y. 1995. « Stratégies de développement international » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 27-46.

LÉO, P. Y., MONNOYER-LONGÉ, M. C. et J. PHILIPPE. 1990. *PME stratégies internationales*. Paris : Economica, 263 p.

LEONIDOU, L. C. 1995. « Export Barriers : Non-Exporters' perceptions ». *International Marketing Review*, vol. 12, n° 1, pp. 4-25.

LEONIDOU, L. C. et C. S. KATSIKEAS. 1996. « The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models ». *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 517-551.

LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. and N. F. PIERCY. 1998. « Identifying Managerial Influences on Exporting : Past Research and Future Directions ». *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 2, pp. 74-102.

LEROY, G., RICHARD, G. et J. P. SALLENAVE. 1978. *La conquête des marchés extérieurs*. Montréal : Éditions Agence d'Arc Inc., 238 p.

LIM, J. S., SHARKEY, T. W. et K. I. KIM. 1996. « Competitive Environmental Scanning and Export Involvement : an Initial Inquiry ». *International Marketing Review*, vol. 13, n° 1, pp. 65-80.

LLOYD, C. H. and N. F. PIERCY. 1999. « Management Behaviour and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 13, n° 2, p. 113.

LOUTER, P. J., OUWERKERK, C. et B. A. BAKKER. 1991. « An Inquiry into Successful Exporting ». *European Journal of Marketing*, vol. 25, n° 6, pp. 7-23.

LUO, Y., SHENKAR, O. and M. K. NYAW. 2001. « A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures : Lessons from a Developing Economy ». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 1, pp. 41-58.

MACDONALD, P. 1986. « La PME québécoise et l'exportation ». *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 2, n° 1, pp. 3-9.

MADSEN, T. K. 1989. « Successful Export Marketing Management : Some Empirical Evidence ». *International Marketing Review*, vol. 6, n° 4, pp. 41-57.

MADSEN, T. K. 1987. « Empirical Export Performances Studies : a Review of Conceptualizations and Findings ». *Advances in international marketing*, vol. 2, pp. 177-198.

MALECKI, E. J. 1996. « Réseaux de PME manufacturières aux États-Unis ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, n^{os} 3-4, pp. 95-122.

MALHOTRA, N. K. and B. C. BARTELS. 2002. « Overcoming the Attribute Prespecification Bias in International Marketing Research by Using Non-attribute-based Correspondence Analysis ». *International Marketing Review*, vol. 19, n^o 1, pp. 65-79.

MANOLOVA, T. S., BRUSH, C. G., EDELMAN, L. F. and P. G. GREENE. 2002. « Internationalization of Small Firms : Personnel Factors Revisited ». *International Small Business Journal*, vol. 20, n^o 1, pp. 9-29.

MARCHESNAY, M. 2000. « L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n^o 1, pp. 105-116.

MARCOTTE C. et P. A. JULIEN. 1995. « Partage d'information et performance de coentreprises implantées par les PME québécoises dans les pays en développement ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8 n^o 2, pp. 175-201.

MARMUSE, C. 1988. « Les PME et le risque-pays : de la tentation internationale à l'ambition internationale ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 3, n^o 2, pp. 34-43.

MARTIN, Y. 1993. *La rationalité de la première décision d'exporter dans le contexte de l'internationalisation de la firme : une étude empirique*. Mémoire de maîtrise. Montréal : École des Hautes Études Commerciales affiliées à l'Université de Montréal, 94 p.

MARTINET, A. C. 1990. *Épistémologies et Sciences de Gestion*. Collection Gestion. Série politique générale, finance et marketing. Paris : Economica, 249 p.

MARTINET, A. C. 1983. *Stratégie*. Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, 322 p.

MAS-RUIZ F. J., NICOLAU-GONZÁLEZ, J. L. and F. RUIZ-MORENO. 2002. « Foreign Expansion Strategy and Performance ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 4, pp. 348-368.

MATTHYSSENS, P and P. PAUWELS. 1998. « Assessing Export Performance Measurement ». *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 85-114.

MAYER, C. S. and J. E. FLYNN. 1973. « Canadian Small Business Abroad : Opportunities, Aids and Experiences ». *Business Quarterly*, vol. Winter, pp. 33-47.

McCUBBINS, T. F. 1994. « Three Legal Traps for Small Businesses Engaged in International Commerce ». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 3, pp. 95-102.

McGUINNESS, S. 1998/1999. « Globalisation and the Northern Ireland Labour Market ». *Irish Journal of Management*, vol. 19-20, n° 1, pp. 141-153.

McGUINNESS, N. W. and B. LITTLE. 1981. « The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products ». *Journal of Marketing Research*, 45, pp. 110-122.

MEHRAN, J. and A. H. MOINI. 1999. « Firm's Export Behavior ». *American Business Review*, vol. 17, n° 1, pp. 86-93.

MEIDEN, A., PECK, M. and R. D. HANDSCOMBE. 2000. « Marketing Performance and Business Risk in Acutecare Health – A New Comparative Approach ». *The Service Industries Journal*, vol. 20, n° 3, pp. 61-79.

MICHALET, C. A. 2002. *Qu'est-ce que la mondialisation ?* Paris : Éditions La Découverte & Syros, 211 p.

MICHELSONS A. et C. VAGANTES. 1989. « Structures sociales et aspects institutionnels des systèmes d'industrialisation diffuse de l'Italie du Centre ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 2, n°s 2-3, pp. 185-200.

MIESENBOCK, K. J. 1988. « Small Business and Exporting : a Litterature Review ». *International Small Business Journal*, vol. 6, n° 2, pp. 42-61.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. 1999. *L'exportation*. Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, les Éditions Transcontinental et la Banque Royale, vol. 11, 37 p.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. 2005. *L'avantage québécois. Briller parmi les meilleurs*. Direction générale des communications et des services à la clientèle. Québec : MDEIE, 87 p.

MISZCZAK, B. et M. QUINTY. 2005. « L'impact des PME sur l'économie du Québec ». *PME*, Vol. 21, n° 8, octobre 2005, pp. 32-38.

MOEN, O. 2002. « The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, pp. 156-175.

MOEN, O. 1999. « The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited ». *International Small Business Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 53-72.

MOINI, A. H. 1995. « An Inquiry into Successful Exporting : An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model ». *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n° 3, pp. 9-25.

MONNOYER, M. C. 1995. « La maîtrise de l'information pour l'exportation » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 81-96.

MOON, J. et H. LEE. 1990. « On the International Correlates of Export Stage Development : an Empirical Investigation into the Korean Electronics Industry ». *International Marketing Review*, vol. 7, n° 5, pp. 16-26.

MORGAN, N. A. and N. F. PIERCY. 1993. « Increasing Planning Effectiveness ». *Management Decision*, vol. 31, n° 4, pp. 55-58.

MOSCOVICI, S. et F. BUSCHINI. 2003. *Les méthodes des sciences humaines*. Paris: Presses universitaires de France, 476 p.

MOTWANI, J. 1999. « Managing Innovation in French Small and Medium-sized Enterprises ». *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 2, pp. 106-114.

MUSTAR, P. 2001. « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n°s 3-4, pp. 67-89.

MYERS, M. B., CAVUSGIL, S. T. and A. DIAMANTOPOULOS. 2002. « Antecedents and Actions of Export Pricing Strategy : A Conceptual Framework and Research Propositions ». *European Journal of Marketing*, vol. 36, n^{os} 1-2, pp. 159-188.

NACHUM, L. 1994. « The Choice of Variables for Segmentation of the International Market ». *International Marketing Review*, vol. 11, n^o 3, pp. 54-67.

NAKATA, C. 2002. « Activating the Marketing Concept in a Global Context. An MNC Country Managers' Perspective ». *International Marketing Review*, vol. 19, no 1, pp. 39-64.

NEHMÉ, C. 1992. *Stratégies commerciales et techniques internationales*. Paris : Éditions d'Organisation, 269 p.

NKONGOLO-BAKENDA, J. M. 1998. *La gestion stratégique des PME à l'ère de la mondialisation : propositions de certaines actions stratégiques*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Ph. D. Faculté des sciences de l'administration. Québec : Université Laval, 476 p.

NOËL, A. 1990. « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances ». *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, n^o 3, septembre, pp. 46-58.

NYAW, M. K. 1990. « The Significance and Managerial Roles of Trade Unions in Joint Ventures with China ». *International Studies of Management & Organization*, vol. 20, n^{os} 1-2, (Spring/Summer), pp. 41-58.

O'DONNELL, S. and I. JEONG. « Marketing Standardization within Global Industries. An Empirical Study of Performance Implications ». *International Marketing Review*, vol. 17, n^o 1, pp. 19-33.

O'ROURKE, D. A. 1985. « Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by the Size of Firms ». *American Journal of Small Business*, vol. 9, n° 3, pp. 25-29.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2005. *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Paris : OCDE, 450 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2004. *Annuaire des statistiques d'investissement direct international 1992/2003*. Paris : OCDE, 440 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2001. *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle. Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*. Paris : OCDE, 197 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2000. *Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale*. Synthèses, juin 2000. Paris : OCDE, 8 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1997. *PME et mondialisation, Vol. 1, Rapport de synthèse*. Paris : OCDE, 160 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1997 a). *PME et mondialisation, Vol. 2, Études par pays*. Paris : OCDE, 358 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1996. *La mondialisation de l'industrie. Vue d'ensemble et rapports sectoriels*. Paris : OCDE, 401 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1996 a). *Globalisation and Competitiveness : Relevant Indicators*. Paris : OCDE, STI Working Papers, OCDE/GD (96) 43, 61 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1992. *Quatre études de cas : Pièces automobiles, produits chimiques, construction et semi-conducteurs*. Paris : OCDE, 178 p.

OSBORNE, K. 1996. « The Channel Integration Decision for Small - to Medium-Sized Manufacturing Exporters ». *International Small Business Journal*, vol. 14, n° 3, pp. 40-56.

OTLEY, D.T. and A. J. BERRY. 1994. « Case Study Research in Management Accounting and Control ». *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 45-65.

PACITTO, J. C. and F. TORDJMAN. 2000. « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n°s 3-4, pp. 37-62.

PAILLÉ, P. et A. MUCCHIELLI. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin Éditeur, 211 p.

PANET-RAYMOND, A. J. 2002. « Exporter, ce n'est pas sorcier mais... ». *La Presse*, Affaires D-3, lundi 11 novembre 2002.

PANET-RAYMOND, A. J. 1999. *La filière de l'exportation*. Québec : Les Publications du Québec, 58 p.

PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD. 2005. *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 383 p.

PAPADAKI, E. et B. CHAMI. 2002. *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*. Canada : Industrie Canada. Direction générale de la politique de la petite entreprise, 52 p.

PAPADOPOULOS, N. and J. E. DENIS. 1988. « Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection ». *International Marketing Review*, vol. Autumn, n° 5, pp. 38-51.

PAPADOPOULOS, N. and P. ROSSON. 1999. « Inventory and Analysis of Canadian Research and Scholarship in Exporting and International Marketing ». *Canadian Journal of Administration Sciences*, vol. 16, n° 2, pp. 77-94.

PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L. A. AND G. BAMOSSY. 1994. « An International Comparative Analysis of Consumer Attitudes Toward Canada and Canadian Products ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Sep, vol. 11, n° 3, pp. 224-240.

PASCO-BERHO, C. 2002. *Marketing international*. Paris : Dunod, 360 p.

PAULET, J. P. 1998. *La mondialisation*. Paris : Armand Colin/Masson, 95 p.

PAULSON, S., KLONGLAN, G. and D. ROGERS. 1980. « A Model for the Measurement of Cooperative Relationships. Among Health Related Organisations ». *Management International Review*, vol. 20, no 2, pp. 96-107.

PAVORD, W. C. and R. G. BOGART. 1975. « The Dynamics of the Decision to Export ». *Akron Business and Economic Review*, Spring, pp. 6-11.

PEARCE II, J. A., FREEMAN, E.B. and R. B. ROBINSON JR. 1987. « The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 658-675.

PERREAULT, J. D. 1995. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 129-145.

PERRET, V. et M. SÉVILLE. 2003. « Fondements épistémologiques de la recherche » dans *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition. Thiétart, R. A. et coll. Paris : Dunod, pp. 13-33.

PETERSON R., RONSTADT R. et H. WALLOT. 1990. « Le réseau entrepreneurial : une arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 5, n° 1, pp. 34-41.

PHILP, N. E. 1998. « The Export Propensity of the Very Small Enterprise (VSE) ». *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 79-93.

PHILIPPE, J. 1995. « Stratégies internationales des PME de services » dans *P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 63-80.

PIERCY, N. F., CRAVENS, D. W. and N. LANE. 2001. « Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences : The Impact of Gender Differences ». *The Journal of Personal Selling & Sale Management*, Winter, vol. 21, n° 1, pp. 39-49.

PLANQUE, B. 1998. « Le développement local dans la mondialisation » dans Proulx (dir.) *Territoires et développement économique*. Paris : L'Harmattan, pp. 5-21.

POISSON, R. et Z. SU. 1996. *Les stratégies d'internationalisation des PME. État actuel de recherches et perspectives*. Québec : Université Laval, 15 p.

POLÈSE, M. 1994. *Économie urbaine et régionale : logique spatiale des mutations économiques*. Paris : Economica, 400 p.

POLGE, M. 2000. « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n^{os} 3-4, pp. 119-141.

POPE R. A. 2002. « Why Small Firms Export : Another Look ». *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n^o 1, pp. 17-26.

PORTER, M. E. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Inter Éditions, 883 p.

POTVIN, R. 1997. *La qualité de l'information transmise aux PME sur les opportunités d'exportation : étude de la région 02*. Mémoire de maîtrise. Chicoutimi : Université du Québec à Chicoutimi, 149 p.

POURTOIS, J. P. et H. DESMET. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga Éditeur, 235 p.

PRASAD, S. 1981. « Managers's Attitudes in Brazil : Nationals vs. Expatriates ». *Management International Review*, vol. 21, n^o 2, pp. 78-85.

PREFONTAINE, L. and M. BOURGAULT. 2002. « Strategic Analysis and Export Behavior of SMEs. A Comparaison Between the United States and Canada ». *International Small Business Journal*, vol. 20, n^o 2, pp. 123-138.

PRIME, N. et J. C. USUNIER. 2003. *Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel*. Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, 348 p.

PROULX, M. U. 2003. « Le Saguenay devra mieux contrôler ses pertes financières ». *L'annuaire du Québec 2003. Toute l'année politique, sociale, économique* sous la direction de Roch Côté et Michel Venne. Montréal : Fides, pp. 344-350.

PROULX, M. U. 1995. « Milieux innovateurs et développement au Québec » dans *Et les régions qui perdent... ?* sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski, Québec : GRIDEQ, pp. 57-79.

PROVENÇAL, Y. 2002. *Le phénomène de la mondialisation. Vers le droit à la dissidence et la démocratie globale*. Québec : Presses Inter Universitaires, 163 p.

RABINO, S. 1980. « An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies ». *Management International Review*, vol. 20, n° 1, pp. 67-73.

RAINELLI, M. 1999. *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*. Paris : Éditions EMS, 111 p.

RAMASESHAN, B. and M. A. PATTON. 1994. « Factors Influencing International Channel Choice of Small Business Exporters ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 4, pp. 19-34.

RANGER, P. 1996. *Le processus de sélection d'une stratégie d'internationalisation dans le cadre de la mondialisation*. Mémoire de maîtrise. Montréal : École des Hautes Études Commerciales affiliées à l'Université de Montréal, 153 p.

RAYMOND, L., BLILI, S. et D. L. ALAMI. 2004. « L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives ». *Gestion*, vol. 28, n° 4, hiver 2004, pp. 52-60.

RAYMOND, L., BRISOUX, J. et A. AZAMI. 2000. « Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n^{os} 3-4, pp. 63-87.

REID, S. D. 1986. « Is Technology Linked with Export Performance in Small Firms? », in Hubner, H (Ed.), *The art and science of innovation management*. Amsterdam : Elsevier Science Publishers, pp 273-283.

REID, S. 1984. « Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms ». *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 141-157.

REID, S. D. 1983. « Managerial and Firm Influences on Export Behavior ». *Academy of Marketing Science*, vol. 11, n^o 3, pp. 323-332.

REID, S. D. 1983 a). « Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice ». *International Marketing Review*, Winter, n^{os} 1-2, pp. 44-56.

REID, S. D. 1981. «The Decision-maker and the Export Entry and Expansion». *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n^o 2, pp. 101-112.

RIALP, A., AXINN, C. and S. THACH. 2002. « Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters ». *International Marketing Review*, vol. 19, n^o 2 pp. 133-155.

RICKS, D. A. and M. R., CZINKOTA. 1979. « International Business : An Examination of the Corporate Viewpoint ». *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n^o 2, pp. 97-100.

ROBIC, P. 1994. « Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 6, n^o 3-4, pp. 9-36.

RONQUILLO, A et C. SAURINA. 1994. « Développement international de la très petite entreprise dans la région de Girona ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 2, pp. 117-136.

ROSSON, P. J. and I. D. FORD. 1982. « Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance ». *Journal of International Business Studies*, 13, (Fall), pp. 57-72.

ROSSON, P. J. and I. D. FORD. 1980. « Stake, Conflict, and Performance in Export Marketing Channels ». *Management International Review*, vol. 20, n° 4, pp. 31-37.

ROUX, É. 1986. « Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI ». *Recherche et applications en marketing*, vol. 3, pp. 27-42.

RUSSOW, L. C. and S. C. OKOROAFO. 1996. « On the Way Towards Developing a Global Screening Model ». *International Marketing Review*, vol. 13, n° 1, pp. 46-64.

SACHWALD, F. 1994. « Mondialisation et systèmes nationaux » dans F. Sachwald, éd., *Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence*. Travaux de recherches de l'IFRI. Paris : Masson.

SAKAI, K. 2002. *Industry Issues Global Industrial Restructuring : Implications for Small Firms*. STI Working Paper Series, OCDE, DSTI/DOC (2002) 4, 35 p.

SALMON, R. 2002. *21 défis pour le XXI^e siècle*. Paris : Economica, 228 p.

SALVET, J.M. 1993. *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 117 p.

SAMLI, A. C., KAYNAK, E. and H. SHARIF. 1996. « Developing Strong International Corporate Alliances : Strategic Implication ». *Journal of Euro – Marketing*, vol. 4, n^{os} 3-4, pp. 23-36.

SAMUELS, J., GREENFIELD, S. and H. MPUKU. 1992. « Exporting and the Smaller Firm ». *International Small Business Journal*, Jan-Mar 1992, vol. 10, n^o 2, pp. 24-36.

SAUNIER-LEROY, J. B. 1999. « Incertitude environnementale, aversion au risque du dirigeant et investissement productif des petites et moyennes entreprises ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n^o 3, pp. 33-57.

SARATHY, R. 1986. « Is Exporting Worthwhile ? Exploratory Evidence from Japan ». *Management International Review*, vol. 26, n^o 4, pp. 22-32.

SCHNEEWEIS, T. 1983. « Determinants of Profitability : An International Perspective ». *Management International Review*, vol. 23, n^o 2, pp. 15-21.

SCHÖLLHAMMER, H. and D. NIGH. 1984. « The Effect of Political Events on Foreign Direct Investments by German Multinational Corporations ». *Management International Review*, vol. 24, n^o 1, pp. 18-40.

SERINGHAUS, F. H. R. 1993. « Comparative Marketing Behaviour of Canadian and Austrian High-tech Exporters ». *Management International Review*, vol. 33, n^o 3, pp. 247-269.

SERINGHAUS, F. H. R. 1989. « Trade Missions in Exporting : State of the Art ». *Management International Review*, vol. 29, n^o 2, pp. 5-16.

SERINGHAUSS, F. H. R. 1986. « The Impact of Government Export Marketing Assistance ». *International Marketing Review*, vol. 3, n^o 2, pp. 34-45.

SERINGHAUS, F. H. R. and G. BOTSCHEN. 1991. « Cross-National Comparison of Export Promotion Services : The Views of Canadian and Austrian Companies ». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 1, pp. 115-133.

SFORZI F. 1989. « Les districts industriels marshalliens en Italie : une analyse quantitative ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 2, n°s 2-3, pp. 159-184.

SHOHAM, A., EVANGELISTA, F. and G. ALBAUM. 2002. « Strategic Firm Type and Export Performance ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 3, pp. 236-258.

SIMIAR, F. 1983. « Major Causes of Joint-Venture Failures in the Middle East : The Case of Iran ». *Management International Review*, vol. 23, n° 1, pp. 58-68.

SIMPSON, C. L. et D. KUJAWA. 1974. « The Export Decision Process : An empirical inquiry ». *Journal of International Business Studies*, vol. Spring, pp. 107-117.

SIROEN, J. M. 2000. *La régionalisation de l'économie mondiale*. Paris : Éditions La Découverte, 122 p.

SLOAN, M. P. 1984. « Strategic Planning by Multiple Political Futures Techniques ». 1984. *Management International Review*, vol. 24, n° 1, pp. 4-17.

SOOD J. H. and P. ADAMS. 1984. « Model of Management Learning Styles as a Predictor of Export Behavior and Performance ». *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 169-182.

SORGE A. and M. WARNER. 1981. « Culture, Management & Manufacturing Organization : A Study of British and German Firms ». *Management International Review*, vol. 21, n° 1, pp. 35-48.

SOUCHON, A. L. and A. DIAMANTOPOULOS. 1999. « Export Information Acquisition Modes : Measure Development and Validation ». *International Marketing Review*, vol. 16, n° 2, p. 143-.

ST-PIERRE, J. 2003. « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 16, n° 2, pp. 61-82.

STEINMANN, H., KUMAR, B. and A. WASNER. 1980. « Conceptualizing the Internationalization Process of Medium-Sized Firms : Some Preliminary Considerations for a Research Design ». *Management International Review*, vol. 20, n° 1, pp. 50-66.

STRAUSS, A. and J. CORBIN. 1994. « Grounded Theory Methodology: an Overview » in Denzin N. K., Lincoln Y. S. (ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Californie : Sage, pp. 274-285.

STRAUSS, A. L. and J. CORBIN. 1998. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics*, Thousand Oaks Californie : Sage, 312 p.

STYLES, C. and T. AMBLER. 1994. « Successful Export Practice : The UK Experience ». *International Marketing Review*, vol. 11, n° 6, pp. 23-47.

SULLIVAN, D. and A. BAUERSCHMIDT. 1989. « Common Factors Underlying to Export : A Comparative Study in the European and U. S. Paper Industry ». *Management International Review*, vol. 29, n° 2, pp. 17-32.

SUZMAN, C. L. and L. H. WORTZEL. 1984. « Technology Profiles and Export Marketing Strategies ». *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 183-194.

TEDDLIE, C. 2005. « Methodological Issues Related to Causal Studies of Leadership. A Mixed Methods Perspective from USA ». *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 33, n° 2, pp. 211-227.

TERPSTRA, V. 2000. « The Millennium and International Marketing ». *International Marketing Review*, vol. 17, n° 1, pp. 15-18.

THÉRIN, F. 1995. « L'implication à l'export des PME/PMI : le cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 8, n° 2, pp. 119-146.

THEUERKAUF, I., ERNST, D. and A. MAHINI. 1996. « Think local, organize...? ». *International Marketing Review*, vol. 13, n° 3, pp. 7-12.

TOFTEN, K. and S.O. OLSEN. 2003. « Export Market Information Use, Organizational Knowledge, and Firm Performance. A conceptual Framework ». *International Marketing Review*, vol. 20, n° 1, pp. 95-110.

TOOKEY, D. A. 1964. « Factors Associated with Success in Exporting ». *Journal of Management Studies*, March, n° 1, pp. 48-64.

TORRÈS, O. 1999. *Les PME*. France : Flammarion, 128 p.

TOULOUSE, J. M. 1991. « Canevas pour la recherche en entrepreneurship ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 6, n° 1, pp. 54-59.

TROFIMOV, Y and H. COOPER. 2001. « Globalization Protesters Plan to Target Companies ». *Wall Street Journal*, July 23, p. A. 16.

TULUCA, S. A., ZWICK, B. and M. J. SEILER. 2003. « International versus U.S. Sector Diversification Strategies in the Wake of the Asian Crisis ». *American Business Review*, Jan., vol. 21, n° 1, pp. 67-74.

TURGEON, F. et F. AMESSE. 1990. « L'expérience de PME québécoises à l'exportation aux États-Unis : un bilan analytique ». *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 5, n° 1, pp. 48-51.

URBAN, S. 1993. *Management international*. Paris : Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, 205 p.

URSIC, M. L. and M. R. CZINKOTA. 1984. « An Experience Curve Explanation of Export Expansion ». *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 159-168.

VACHON, B. 1996. « Mettre le territoire en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local » dans *Le Québec des régions : vers quel développement? Tendances et débats en développement régional* sous la direction de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. Rimouski : UQAR-GRIDEQ et Chicoutimi : UQAC-GRIR, pp. 285-301.

VACHON, B. 1993. *Le développement local : Théorie et pratique, Réintroduire l'humain dans la logique du développement*. Montréal : Gaëtan Morin, éditeur.

VAGAGGINI, V. et E. OLIVETTI. 1989. « Quatre paradigmes sur le district industriel ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 2, n° 2-3, pp. 253-272.

VYAS R. and A. L. SOUCHON. 2003. « Symbolic Use of Export Information. A Multidisciplinary Approach to Conceptual Development and Key Consequences ». *International Marketing Review*, vol. 20, n° 1, pp. 67-94.

WEIDERSHEIM-PAUL, F., OLSON H. C. and L. S. WELCH. 1978. « Pre-Export Activity : The First Step in Internationalization ». *Journal of International Business Studies*, pp. 47-58.

WELCH, L. S. and R. LUOSTARINEN. 1988. « Internationalization : Evolution of a Concept ». *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, pp. 34-55.

WELGE, M. K. 1981. « A Comparison of Managerial Structures in German Subsidiaries in France, India, and the United State ». *Management International Review*, vol. 21, n° 2, pp. 5-21.

WESTHEAD, P. 1995. « Exporting and Non-exporting Small Firms in Great Britain : A Matched Pairs Comparison ». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 1, n° 2, pp. 6-36.

WHITELOCK, J. 2002. « Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 4, pp. 342-347.

WILLIAMS, J. E. M. 2003. « Export Information Use in Small Medium-Sized Industrial Companies. An Application of Diamantopoulos' and Souchon's scale ». *International Marketing Review*, vol. 20, n° 1, pp. 44-66.

WIND, Y., DOUGLAS, S. P. and H. V. PERLMUTTER. 1973. « Guidelines for Developping International Marketing Strategies ». *Journal of Marketing Research*, 37, pp. 14-20.

WINKLHOFER, H. and A. DIAMANTOPOULOS. 1996. « First Insights into Export Sales Forecasting Practice : A Qualitative Study » *International Marketing Review*, vol. 13, n° 4, p. 52-.

WOLFF, J. A. and T. L. PETT. 2000. « Internationalization of Small Firms : An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance ». *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, pp. 34-47.

WONG, V. 2002. « Antecedents of International New Product Rollout Timeliness ». *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, pp. 120-132.

WOYWODE, M. et V. LESSAT. 2001. « Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 3-4, pp. 17-43.

WRIGHT, P. 1981. « Organizational Behavior in Islamic Firms ». *Management International Review*, vol. 21, n° 2, pp. 86-94.

YIN, R. K. 1990. *Case Study Research : Design and Methods*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, vol. 5, 1990, 171 p.

YIN, R. K. 1984. *Case Study Research : Design and Methods*. London : Sage Publications, 159 p.

ZARALIS, G. 2001. « Petites et moyennes entreprises à forte croissance et emploi dans le secteur manufacturier grec ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 3-4, pp. 211-239.

ZOU, S. and S. STAN. 1998. « The Determinants of Export Performance : A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997 ». *International Marketing Review*, vol. 15, n° 5, pp. 333-356.

ANNEXE 1
DOCUMENT DE SUPPORT PME ET OBSERVATEURS

Intro pour le questionnaire – entrepreneur et observateur privilégié

L'objectif de cette recherche est de tenter d'identifier quels sont les facteurs de succès qui permettront aux PME du Saguenay œuvrant dans le secteur de l'aluminium de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

Le questionnaire se divise en quatre parties, comprenant en tout vingt-cinq questions. La première partie porte sur les facteurs liés à l'entreprise, la seconde sur les facteurs liés aux dirigeants, la troisième partie se rattache à des facteurs liés à l'environnement externe. Enfin, la dernière partie comprend des questions d'ordre général. Il s'agit de questions ouvertes auxquelles vous répondez selon vos expériences. Il est important que vous répondiez à chacune des questions qui vous seront posées, même si vous y avez déjà répondu par le biais d'une question précédente. Dans ce cas, vous n'avez qu'à compléter, au besoin, les informations que vous jugerez pertinentes.

Nous tenons à vous assurer que l'information que vous fournirez restera confidentielle et ne servira qu'aux fins de la présente recherche. Pour nous assurer la retranscription la plus exacte possible des informations recueillies, l'enregistrement des entrevues s'avère primordial. Suite à cette entrevue, nous vous ferons parvenir le procès-verbal de notre rencontre afin de valider les informations retenues. Enfin, dès qu'il sera en notre pouvoir, nous vous communiquerons les résultats de cette recherche.

Nous vous remercions très sincèrement de votre participation. La recherche universitaire ne peut se faire qu'avec l'implication des acteurs concernés par les sujets traités.

Définition de l'internationalisation

Deux courants s'affrontent, les tenants pour qui le terme mondialisation est le plus actuel tandis que d'autres utilisent le terme internationalisation qui serait le plus approprié. Afin de respecter les exigences de cette recherche, le terme mondialisation sera entendu dans le sens d'Amin, soit « l'existence de relations entre les différentes régions du monde et à l'influence réciproque que les sociétés exercent les unes sur les autres » (Amin, 1996 : 147). Le terme internationalisation couvrira les stratégies développées par les PME pour faire face aux enjeux de ces différentes relations et influences. Afin d'opérationnaliser le concept d'internationalisation, les termes « développement de marché hors Québec »²⁹⁹ seront utilisés pour englober les stratégies utilisées par les PME. Les principales stratégies utilisées sont présentées dans le tableau ci-contre.

²⁹⁹ Bien qu'il existe des différences entre vendre en Ontario ou aux États-Unis, le terme « hors Québec » a été privilégié puisque les interviewés lors des pré-tests ne faisaient pas la différence. Il s'agit d'un ajustement pour permettre une meilleure compréhension de la question lors des entrevues.

Tableau 32 Types de stratégies

OBJET MODE DE DIFFUSION	PRODUITS OU SERVICES	TECHNOLOGIE OU SAVOIR-FAIRE	TYPE DE RELATION
Vente ferme (exportation)	Exportation indirecte Exportation concertée Exportation directe	Cession de brevets Cession de know-how Contrats clés en main Contrats produits en main Contrats marché en main Contrats profit en main	Fournisseur à client
Investissement direct	Filiale de distribution Filiale de production	Filiale de production Joint-Venture	Société mère à filiale
Concession à durée limitée (système contractuel)	Leasing	Concession de licence Licence de marque Franchising Joint Venture Contrat coopération industrielle	Partenaire à partenaire

Source : Tiré de Martinet, 1983 : 212.

ANNEXE 2
CODES RETENUS

Tableau des codes de catégorie

FACTEUR	CODE DE CATÉGORIE
Ressources humaines spécialisées	RHS
Avantages concurrentiels de l'entreprise	ACE
Capacité de production	DEM
Capacité de RD	CRD
Capacité de financement interne	CFI
Présence de stratégies de marketing-mix	SMM
Stratégies du produit	SMM-A
Stratégies du prix	SMM-B
Stratégies de distribution	SMM-C
Stratégies de promotion	SMM-D
Attitudes et perceptions du dirigeant	ATT
Caractéristiques personnelles du dirigeant	QUA-A
Connaissance de langues étrangères	QUA-B
Planification structurée de la stratégie	PLA
Expérience antérieure à l'internationalisation	EXP
Participation à des réseaux d'appui ou contacts	RES
Possession d'information stratégique	INF
Appui de programmes gouvernementaux	GVM
Accès aux ressources premières	AMP

ANNEXE 3
PROCÉDURE POUR LES CODEURS

L'analyse de contenu doit porter sur le contenu **manifeste** des entrevues, à savoir ce qui est dit ou écrit explicitement. Il s'agit également d'une analyse **thématique** dans le sens où le codeur adopte comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant au même thème. De plus, il importe de vérifier la **présence et non l'absence d'une catégorie donnée**.

Le processus de catégorisation choisi a été celui identifié par l'Écuyer comme étant appelé catégories mixtes où il existait au départ des catégories pré-existantes et où le chercheur a laissé la place à la possibilité qu'un certains nombres d'autres catégories soient induites en cours d'analyse. Les catégories existantes sont les 14 principaux indicateurs retenus qui découlaient de notre revue de littérature et 5 sous-indicateurs, à savoir : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution, 6 D) stratégies de promotion, pour la première dimension. Les indicateurs 7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 8 A) connaissance de langues étrangères, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts couvrent la deuxième dimension. La troisième dimension est représentée par les indicateurs suivants : 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières.

Afin d'éviter toute référence avec les organismes qui ont participé à l'étude, des termes plus généraux ont été utilisés afin de ne pas dévoiler l'origine des participants et le masculin a été utilisé à titre épique. Dans plusieurs cas, certains mots ont également été raturés.

- La première étape consiste à faire plusieurs lectures consécutives des verbatim.
- La seconde est de lire les 14 catégories et 5 sous-catégories pré-existantes ainsi que leurs significations qui se retrouvent à la fin de ce document.
- La troisième est de procéder question par question et de classer les portions de texte appropriées à l'intérieur d'une grille en se référant aux catégories pré-existantes.

Il convient de mentionner que l'information contenue dans chaque réponse peut se référer à différentes catégories c'est-à-dire que l'on peut retrouver 2, 3 ou 4 catégories différentes à l'intérieur d'une réponse. **Toutefois, le matériel répondant à une même catégorie, à l'intérieur de chaque question, constitue une seule réponse.** En cours de route, certains codes peuvent s'ajouter puisque d'autres catégories peuvent resurgir des textes.

Afin de démontrer le fonctionnement de cette étape d'analyse de contenu, quelques exemples sont fournis dans le tableau d'analyse relatif à la question 1.

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 1. Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Répondant 1 - C'est toute l'équipe de vente. Deux (2) représentants plus X qui est vice-président. Les trois (3) ensembles couvrent le territoire hors Québec.</p>	RHS	
<p>Répondant 2 - On a une équipe de vente qui fait le marketing en même temps, soit deux (2) vendeurs. On a un agent aux USA. On a le directeur général et moi-même. On a fait affaires aussi avec des firmes externes. On a demandé un petit peu d'aide aussi à des firmes spécialisées à Montréal qui nous ont aidés à faire un peu de démarchage d'entreprises. On a fait aussi appel à des firmes qui nous ont aidés à mettre le focus sur notre méthode ou façon de faire. On demande également de l'information aux organismes de la région : CQRDA, DEC, Deloitte qui avaient des experts en marketing. Donc, on a fait affaires avec un petit peu tout le monde.</p>	RHS	
<p>Répondant 3 - On a des gens au niveau des ventes, dont moi-même. J'ai un autre ingénieur mécanique qui travaille aux ventes internationales. On fait aussi des associations avec des entreprises de l'extérieur. Ces dernières vont assurer le service après-vente.</p>	RHS	
<p>Répondant 4 - Il y a deux types de personnels : on a une compétence en marketing et une compétence en technologie. J'ai un vice-président marketing et ■ vendeurs au niveau international. Le reste, ce sont des ingénieurs chargés de produits. Il y a une ■ d'ingénieurs à peu près de tous les domaines.</p>	RHS	
<p>Répondant 5 - On a un responsable des ventes. J'ai un spécialiste en ■ qui fait exclusivement du support aux ventes hors Québec. Il y a moi qui fait du support aux ventes hors Québec.</p>	RHS	
<p>Répondant 6 - Les ressources qui m'ont assisté, c'est un peu mes ressources à l'interne... je pourrais dire, ils ont tous été mis à contribution. On parle au niveau de la RD : mon directeur de RD, mon directeur de production.</p> <p>À un moment donné, ça devient une nécessité d'aller vers... hors du Québec, dans notre cas du moins... pour une question de volume, pour être capable d'augmenter les unités de fabrication.</p>	RHS ATT	
<p>Répondant 7 - Il y a une personne qui est avec nous depuis environ 1 an, elle nous aide un petit peu à commercialiser. Mon directeur de développement va être impliqué dans ces exportations. Un autre qui a travaillé ■ durant 5 ou 6 ans et qui a un ■ au niveau de la ■. Il y a le directeur des ventes évidemment qui est impliqué. Puis en Europe, on a un agent qui s'occupe de nos produits.</p> <p>... ce que l'on exporte nous, c'est nos produits qui sont brevetés, qui ont une grosse valeur ajoutée.</p> <p>... c'est deux éléments là combinés ensemble, ça fait que quand on arrive à l'exportation, ça donne de la crédibilité.</p>	RHS MVA CRE	

	FACTEUR DE SUCCÈS DE L'INTERNATIONALISATION	
FACTEUR	CARACTÉRISTIQUE PROPRE À L'ENTREPRISE	
6		
SMM	PRÉSENCE DE STRATÉGIES DE MARKETING-MIX Valider nos stratégies, façons de faire par des rencontres ou autres Avoir une approche marketing, Faire un plan marketing Définir le marché, les secteurs, la clientèle Être au devant de la demande Stratégie de pénétration de marché Développer des produits	
SMM-A	6 A)	Stratégies du produit Mettre l'emphase sur le produit Mettre l'emphase sur la qualité Mettre l'emphase sur le design Mettre l'emphase sur l'originalité Mettre l'emphase sur les brevets Mettre l'emphase sur les ventes Adapter le produit aux exigences du marché Vendre une image (mettre l'emphase sur le bien-être) Axé vers la mise en marché
SMM-B	6 B)	Prix Mettre l'emphase sur le prix Stratégie de bas prix Stratégie de prix élevé ou haut de gamme
SMM-C	6 C)	Distribution Faire affaires avec des distributeurs Faire affaires avec des retraités Ventes ou approche directes Ventes ou approches par Internet Approches par les clients ou agents Approches faites par des intermédiaires Services après-vente
SMM-D	6 D)	Promotion Participer à des foires, missions, shows Visites – Contacts directs auprès des clients Appels téléphoniques Envois postaux, Internet Publicité dans des revues spécialisées Catalogue de promotion Recherche de clients

	FACTEUR DE SUCCÈS DE L'INTERNATIONALISATION
FACTEUR	CARACTÉRISTIQUE PROPRE AUX DIRIGEANTS
7 ATT	ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS DU DIRIGEANT (vision des affaires dépassant le marché domestique) Volonté de faire des affaires hors Québec Nécessité d'aller hors du Québec Préoccupation d'atteindre les marchés hors Québec Potentiel que le marché offre
8 QUA-A	CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DU DIRIGEANT Dynamisme Confiance en soi Patience Persévérance Opportunisme (faire de l'argent) Attitude positive en regard des risques Motivation des dirigeants ou gestionnaires Prêt à saisir les opportunités (concours de circonstance) Esprit d'indépendance Ouverture d'esprit Avoir du plaisir Prêt à consacrer plusieurs heures de travail Établir relations d'affaires à long terme
QUA-B	Connaissance de langues étrangères
9 PLA	PLANIFICATION STRUCTURÉE DE LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION Présence de stratégies structurées lors du projet à l'international ou lors du développement de marchés hors Québec
10 EXP	EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À L'INTERNATIONALISATION L'entrepreneur n'en est pas à sa première expérience de développement de marchés hors Québec
11 RES	PARTICIPATION À DES RÉSEAUX D'APPUI OU CONTACTS L'entrepreneur fait partie d'association (s) ou de réseau (x) (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs?
FACTEUR	FACTEUR LIÉ À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE
12 INF	POSSESSION D'INFORMATION STRATÉGIQUE (connaissance de la réglementation, accès aux marchés et conjoncture nationale et internationale, trouver l'information, rechercher de l'information sur ...)
13 GVM	APPUI DE PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX
14 AMP	ACCÈS AUX RESSOURCES PREMIÈRES

ANNEXE 4
ANALYSES GLOBALES

Tableau PME

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 1. Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Répondant 1 - C'est toute l'équipe de vente. Deux représentants plus X qui est vice-président. Les trois ensembles couvrent le territoire hors Québec.</p>	RHS (4)	Équipe interne
<p>Répondant 2 - On a une équipe de vente qui fait le marketing en même temps, soit deux vendeurs. On a un agent aux USA. On a le directeur général et moi-même. On a fait affaires aussi avec des firmes externes. On a demandé un petit peu d'aide aussi à des firmes spécialisées à Montréal qui nous ont aidés à faire un peu de démarchage d'entreprises. On a fait aussi appel à des firmes qui nous ont aidés à mettre le focus sur notre méthode ou façon de faire. On demande également de l'information aux organismes de la région : CQRDA, DEC, Deloitte qui avait des experts en marketing. Donc, on a fait affaires avec un petit peu tout le monde.</p>	RHS (4)	Équipe interne Équipe externe
<p>Répondant 3 - On a des gens au niveau des ventes, dont moi-même. J'ai un autre ingénieur mécanique qui travaille aux ventes internationales. On fait aussi des associations avec des entreprises de l'extérieur. Ces dernières vont assurer le service après-vente.</p>	RHS (4)	Équipe interne Équipe externe
<p>Répondant 4 - Il y a deux types de personnels : on a une compétence en marketing et une compétence en technologie. J'ai un vice-président marketing et ■ vendeurs au niveau international. Le reste, ce sont des ingénieurs chargés de produits. Il y a une ■ d'ingénieurs à peu près de tous les domaines.</p>	RHS (4)	Équipe interne
<p>Répondant 5 - On a un responsable des ventes. J'ai un spécialiste en ■ qui fait exclusivement du support aux ventes hors Québec. Il y a moi qui fais du support aux ventes hors Québec.</p>	RHS (4)	Équipe interne
<p>Répondant 6 - Les ressources qui m'ont assisté, c'est un peu mes ressources à l'interne... je pourrais dire, ils ont tous été mis à contribution. On parle au niveau de la RD : mon directeur de RD, mon directeur de production.</p> <p>À un moment donné, ça devient une nécessité d'aller vers... hors du Québec, dans notre cas du moins... pour une question de volume, pour être capable d'augmenter les unités de fabrication.</p>	RHS (4) ATT (4)	Équipe interne Nécessité d'aller hors du Québec
<p>Répondant 7 - Il y a une personne qui est avec nous depuis environ 1 an, elle nous aide un petit peu à commercialiser. Mon directeur de développement va être impliqué dans ces exportations. Un autre qui a travaillé ■ durant 5 ou 6 ans et qui a un ■ au niveau de la ■. Il y a le directeur des ventes évidemment qui est impliqué. Puis en Europe, on a un agent qui s'occupe de nos produits.</p>	RHS (4)	Équipe interne

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
... ce que l'on exporte nous, c'est nos produits qui sont brevetés, qui ont une grosse valeur ajoutée.	MVA (4)	Valeur ajoutée
... c'est deux éléments là combinés ensemble, ça fait que quand on arrive à l'exportation, ça donne de la crédibilité.	CRE (4)	Crédibilité
QUESTION 2. Qu'est-ce qui fait que votre produit se démarque (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels) ?		
Répondant 1 - On vend une expertise, soit ils ne sont pas capables ou pas intéressés ou, soit qu'ils n'ont pas l'expertise qu'on a. Donc, ce qui nous démarque c'est justement ça. On est les seuls à être capable de [REDACTED] au Canada. C'est ce qu'on vend, c'est ce qui nous démarque, c'est cette expertise là parce qu'il n'y a pas beaucoup de monde qui l'a.	ACE (4)	Ce qui nous démarque Les seuls capables de faire
Répondant 2 - Ce qui nous différencie, c'est surtout le service à la clientèle. Ça fait que nous autres, on est plus axé [clients]... On n'a pas le choix. On est loin des régions, on est nouveau et on est petit.	ACE (4)	Ce qui nous différencie
On est un peu plus axé sur [REDACTED] donc un peu plus vers la demande client.	SMM-C (1)	Approche vers le client
Et ce qui nous démarque beaucoup aussi, c'est notre capacité d'accroître notre production.	DEM (4)	Capacité d'accroître la production
On a deux personnes à l'interne. Une qui fait du [REDACTED] et ensuite, il y a une personne au service à la clientèle.	RHS (4)	Équipe interne
Répondant 3 - Un, l'avantage principal que nous on a... bon, naturellement on va dire comme tout le monde, on a un bon produit de qualité, etc. mais principalement, c'est ce que j'ai dit tout à l'heure, par rapport à avoir des [REDACTED]. C'est donc ce qui nous différencie de nos compétiteurs. On est dans une [REDACTED] donc qu'est-ce qui va faire qu'on se différencie, c'est [REDACTED]...	ACE (4)	Avantage principal Ce qui nous différencie de nos compétiteurs
Donc, ce que l'on fait c'est qu'on a des vendeurs qui sont sur place et qui assurent le service en tout temps, pour nous.	SMM-C (4)	Approche par des vendeurs
Répondant 4 - Je dirais que ça prend un peu de tout ça (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels). La plupart de nos projets sont brevetés. La qualité aussi, nos clients nous demandent tous d'être ISO, ISO-9000, 9001 pour la conception, il demande de plus en plus de ISO-14 000, c'est-à-dire la santé et la sécurité, ISO-18 000 pour une question d'environnement aussi. La qualité, comme je vous ai dit ISO, le design...	ACE (4)	Brevets, qualité, design
... ce qui implique beaucoup de RD pour en arriver là.	CRD (4)	Beaucoup de RD
Répondant 5 - Ce sont des produits de petite quantité et ce sont des produits qui sont quand même dispendieux... il faut s'entendre... ce ne sont pas nécessairement très	SMM-B (4)	Coûts importants

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>dispendieux, mais c'est quand même des coûts importants.</p> <p>... en termes de qualité, en termes de longévité.</p> <p>On est capable de se démarquer parce qu'on a fait le meilleur produit. Actuellement, on a le meilleur produit au monde sur le marché.</p> <p>Une autre chose qu'on fait, c'est qu'on continue complètement de développer des nouvelles générations de ces produits-là.</p> <p>Puis, si je veux aller plus loin que ça, je dirais que l'avenir des PME québécoises va être dans des choses comme ça (produits à valeur ajoutée). Parce que sans ça, elles ne seront plus capables de compétitionner les gens comme la Chine, le Mexique, etc.</p>	<p>SMM-A (4)</p> <p>ACE (4)</p> <p>CRD (4)</p> <p>MVA (4)</p>	<p>Qualité du produit</p> <p>Capable de se démarquer</p> <p>Développer des nouvelles générations</p> <p>L'avenir dans des produits à valeur ajoutée</p>
<p>Répondant 6 - Nos produits sont fabriqués avec un souci au niveau de l'homogénéité de la qualité. On est derrière le produit aussi quant au niveau du service après vente pour s'assurer que le client est satisfait du produit.</p> <p>S'il y a un défaut, on est responsable dans le sens qu'on supporte le produit... Il faut que je répare mon erreur, c'est là que cela fait une grosse différence.</p> <p>Le taux de retour est tellement infime qu'on ne garantit pas inconditionnellement, mais presque, c'est une particularité du produit.</p>	<p>ACE (4)</p> <p>SMM-A (4)</p> <p>SMM-C (4)</p>	<p>Produits de qualité</p> <p>Supporte le produit</p> <p>Service après-vente</p>
<p>Répondant 7 - Comme je l'expliquais, ça fait peut-être quatre, cinq ans pour dire vraiment qu'on essaie d'exporter.</p> <p>... il faut exporter des produits, à mon avis, qui ont une valeur, une marge bénéficiaire assez grande pour couvrir ces frais là.</p> <p>Ce qui nous démarque... il y a trois (produits) présentement qu'on exporte énormément et ces trois produits qui sont là... je n'ai pas de compétition. C'est vraiment les histoires de brevets. On a des produits de niche qui sont ciblés où on essaie d'avoir un avantage technologique pour les exporter. Dans ces cas là, on n'est pas nécessairement obligé d'avoir un brevet, mais le fait d'avoir un brevet, ça démontre un avantage technologique sur la compétition.</p>	<p>EXP (4)</p> <p>MVA (4)</p> <p>ACE (4)</p>	<p>4-5 ans</p> <p>Des produits qui ont une valeur</p> <p>Ce qui nous démarque Brevets Avantage technologique</p>
<p>QUESTION 3. Est-ce que votre entreprise aurait la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?</p> <p>Répondant 1 - Oui. À l'intérieur de mon ampleur, de mon envergure, je suis capable de répondre. On a eu la confirmation lundi de cette semaine qu'ils voulaient [REDACTED] et on va leur livrer avant la semaine</p>	<p>DEM (4)</p>	<p>Capable de répondre</p>

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
prochaine... C'est une commande significative et c'est sûr qu'on va être capable de la livrer.		
Répondant 2 - Oui, il n'y a pas de problèmes.	DEM (4)	Pas de problèmes
Répondant 3 - Oui, définitivement. Donc, quand c'est le temps d'augmenter le volume, on a facilement accès à de la sous-traitance ici dans la région, pas loin, à côté.	DEM (4)	Oui, définitivement Utilisation de sous-traitants
Ce qui peut devenir... peut-être une complexité, c'est d'augmenter notre bureau d'ingénierie par rapport au fait que c'est de plus en plus difficile de trouver des gens compétents dans la région et qui parlent anglais. À l'international, la fabrication, les gens n'ont pas besoin de parler anglais, mais le support, les installations, le service après-vente et l'ingénierie... si on veut augmenter ça, ça peut devenir un peu plus problématique, comme je dis par rapport à l'anglais.	QUA-B (4)	De plus en plus difficile de trouver des gens compétents dans la région et qui parlent anglais
Répondant 4 - Oui, de la façon dont on travaille, nous on cultive la conception, le design, et on utilise beaucoup de sous-traitants, ça fait qu'on a une grosse capacité de production avec les sous-traitants, et ça, c'est pratiquement illimité. On pourrait facilement doubler notre chiffre d'affaires avec les installations que l'on a.	DEM (4)	Utilisation de sous-traitant
Répondant 5 - Oui. On n'est pas à pleine capacité.	DEM (4)	Pas à pleine capacité
Répondant 6 - Oui, effectivement. On est toujours prêt à ça. Actuellement, tout est fabriqué ici, mais on regarde fortement d'autres sources d'approvisionnement. On va considérer de faire fabriquer à l'extérieur, puis d'autres échelles de prix où on est plus compétitif.	DEM (4)	On est toujours prêts à ça. On va considérer de faire fabriquer à l'extérieur
Répondant 7 - On est définitivement en dessous de nos capacités de production. On travaille que sur un quart de travail... il y aurait de la place encore à tripler le volume.	DEM (4)	En dessous de nos capacités de production
QUESTION 4. Quelle est l'importance de la RD chez vous ?		
Répondant 1 - Nous, au lieu de RD, on voit plus le terme comme amélioration continue. Ce qu'il y a de plus important, c'est l'amélioration continue. Ce n'est pas de la RD au sens normalement entendu mais pour nous, c'est extrêmement important.	CRD (4)	Ce qu'il y a de plus important, c'est l'amélioration continue. Pour nous, c'est extrêmement important
Répondant 2 - La RD chez nous, c'est un travail de tous les jours. On a une personne à temps plein qui fait ça, un [REDACTED] qui fait ça à temps plein justement pour pouvoir finaliser l'ajustement des produits, pour s'assurer que le client est satisfait.	CRD (4)	Un travail de tous les jours
Répondant 3 - Chez nous la RD, c'est primordial. La RD, ça devient une proportion importante, je dirais, et elle va devenir de plus en plus importante. Donc, en ce moment, c'est très important et ça va le devenir de plus en plus si on veut être encore plus compétitif, puis se démarquer sur la scène internationale.	CRD (4)	C'est primordial
Il faut créer la demande chez nos clients, les gens ne viendront pas chez nous automatiquement.	SMM (1)	Créer la demande

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Répondant 4 - Tous les projets sont faits en partenariat avec la grande entreprise et les centres de recherche publics ou privés.	CRD (4)	Tous les projets en partenariat
Répondant 5 - La RD fait que [REDACTED] est encore là. Si on n'avait pas fait de RD, on ne serait plus là. C'est aussi simple que ça. C'est vital.	CRD (4)	C'est vital
Répondant 6 - Chez nous, c'est primordial. Donc, la RD a été, dès le départ, toujours une priorité pour moi.	CRD (4)	C'est primordial Une priorité
Répondant 7 - On s'est orienté vers du développement de produits. C'est une culture qui est impliquée depuis le tout début de l'entreprise. Ça fait que la RD, c'est la priorité ici. On revient toujours à la recherche... on prend toujours nos produits, on essaie toujours de développer des petits avantages techniques pour augmenter notre marge, pour avoir quelque chose de différent par rapport à la compétition.	SMM (4) CRD (4)	Développement de produits La RD est la priorité
QUESTION 5. Quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires consacrée à la RD ?		
Répondant 1 - Je te dirais proche de 2 %.		
Répondant 2 - Je dirais que dans les dernières années, ça été assez élevée. On parle de quelques millions de dollars. Ça représente plusieurs centaines de milliers de dollars en réalité tous les ans. On a ainsi développé des machines à l'interne et des équipements de manutention qui n'existaient pas, qu'on n'arrivait pas à trouver, qui n'étaient pas adaptés à nous. On a fait de l'ingénierie ici à l'interne pour fabriquer des machines additionnelles.	CRD (4)	Développement d'équipements à l'interne
Répondant 3 - Je dis qu'on met peut-être entre 3,75 %-5 % de notre chiffre d'affaires.		
Répondant 4 - Il y a en quelque sorte deux proportions, soit la réelle qui est de l'ordre de 10 %, mais ce qui sort directement de l'entreprise, en enlevant des crédits d'impôt qui représentent à peu près 50 %, c'est 3 % à 4 %.		
Répondant 5 - On investit entre 6 % et 10 % du chiffre d'affaires par année en RD. Ça fait que c'est très très... très très important. Puis, si on prend les ratios que ça donne... On est très en haut de ce qui se fait ailleurs et c'est ce qui fait qu'on est encore là.	CRD (1)	C'est très important
Répondant 6 - Je pense que c'est 5 - 7 %. Ça dépend toujours, c'est parce que ça prend une base... il y a des périodes où mon budget en RD était supérieur en %. Actuellement, sur les chiffres de cette année, sur 10 M de ventes, on va parler de 600 000 à peu près cette année dans la RD.		
Répondant 7 - C'est de 5 à 10 %.		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 6. Est-ce qu'il y a des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévus pour financer vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Répondant 1 - Oui, on en a. On est en train d'en monter un justement pour élaborer un plan marketing, et on a un budget spécifique qu'on est en train d'élaborer.</p>	CFI (4)	Budget spécifique
<p>Répondant 2 - Nos budgets spécifiques au développement du marché hors Québec, c'est nos équipes de vente.</p> <p>On a déjà 2 vendeurs à temps plein, plus un agent, le directeur général et la personne qui fait [REDACTED].</p> <p>Le MDER, anciennement le MIC, qui nous a aidés un peu en nous donnant des subventions. Il y a le DEC qui est en train d'essayer de finaliser justement un genre de budget de « prêtage » d'argent pour nous aider à développer le marché extérieur.</p>	CFI (4) RHS (4)	Budgets spécifiques Équipe interne
<p>Répondant 3 - Des budgets spécifiques à l'interne, oui. Donc, c'est sûr qu'au niveau des budgets à l'interne, il est là et il augmente année après année.</p> <p>Au niveau des subventions à l'externe, nous, on a eu le MIC qui nous ont aidé, mais on parle environ d'un maximum de 15 000 \$/année, ça représente vraiment une infime partie du montant qu'on doit mettre.</p>	CFI (4)	Budgets spécifiques à l'interne
<p>Répondant 4 - Il y a plus que des budgets, ça représente à peu près 8 % de nos ventes qui servent aux projets de ventes et marketing hors Québec. []... il y a du personnel à temps complet.</p> <p>On a des agents un peu partout dans le monde. On a [REDACTED] agents que l'on paye.</p>	CFI (4) RHS (4)	Plus que des budgets Équipe externe
<p>Répondant 5 - Ce qu'on fait en début d'année, normalement comme ces temps-ci au mois de janvier, moi je fais toujours ma planification. Je vais faire une planification, je fais toujours une planification pour trois ans. Dans ces trois années là, il y a le budget annuel qui est fait, c'est quoi que vont être nos ventes, quelles vont être nos dépenses, qu'est-ce qu'on va faire en RD, qu'est-ce qu'on va faire en formation, tous ces budgets là sont fait à tous les niveaux et sont réactualisés à toutes les années pour les trois prochaines années.</p> <p>Il y a des budgets spécifiques qui sont prévus pour financer nos développements.</p> <p>(Quand on a une subvention) C'est quelque chose qui vient vraiment nous aider.</p>	PLA (4) CFI (4) GVM (4)	Je fais toujours ma planification Budgets spécifiques Vient vraiment nous aider
<p>Répondant 6 - Oui. Il y en a eu, effectivement. On avait vraiment un budget spécifique de développement de marché.</p>	CFI (4)	Budget spécifique

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 7 - Je vous dirais que présentement, il y a facilement 60 % du budget des ventes qui est pour les exportations.</p> <p>... ça fait que l'effort commercial est mis énormément sur les produits qu'on veut exporter.</p>	<p>CFI (4)</p> <p>SMM-A (4)</p>	<p>Budget des ventes qui est pour les exportations</p> <p>L'effort mis énormément sur les produits</p>
<p>QUESTION 7. Quelles sont vos stratégies marketing en regard (produits-prix-distribution-promotion) ?</p> <p>Répondant 1 - Ce que l'on fait, c'est que l'on définit les secteurs à fort potentiel, par créneau d'activités, donc on a défini ça par secteur.</p> <p>On est en train d'identifier des expositions qui se rattachent à ces secteurs. On va aller dans ces expositions là pour aller rencontrer nos clients potentiels. On va aller à des expositions, mais des expositions ciblées, on n'ira pas n'importe où.</p> <p>Ce que l'on fait, c'est sûr que les clients que l'on a, on travaille avec eux autres pour les développer (...)</p>	<p>SMM (4)</p> <p>SMM-D (4)</p> <p>SMM-C (1)</p>	<p>Définit les secteurs à fort potentiel</p> <p>Identifier des expositions</p> <p>Approche directe</p>
<p>Répondant 2 - Il faut vraiment que ce soit nous autres qui trouvions l'information. C'est pour ça qu'on a engagé une personne [REDACTED] qui faisait le démarchage d'entreprises. On a trouvé nos clients et une centaine de prospects. Après, on s'est fait une hot list, soit les prospects qui avaient le plus de potentiels à court, moyen et long terme.</p> <p>Tous les jours, on est en contact avec nos vendeurs, et toutes les semaines, on se fait un meeting des ventes pour s'assurer qu'on fait les bonnes choses. Les ventes, c'est le point majeur.</p>	<p>INF (4)</p> <p>SMM-C (3)</p> <p>SMM (4)</p> <p>SMM-A (4)</p>	<p>Trouvions l'information</p> <p>Approche directe</p> <p>Définir les clients</p> <p>Emphase sur les ventes</p>
<p>Répondant 3 - Notre produit... est reconnu sur la scène comme étant un produit de haute qualité et très fiable.</p> <p>Au niveau du prix, on est plus cher que les moins chers, mais on se compare à d'autres au niveau de la qualité/prix quand on est dans le haut de gamme de produits [REDACTED].</p> <p>Au niveau de la distribution, on fait de la vente directe, donc c'est [] qui sollicite les clients mais de plus en plus, on a des clients... des partenaires à l'étranger qui nous approchent, qui on a vu que nous l'avions sur l'Internet... et puis des fois c'est les agents qui nous contactent, qui vont éventuellement offrir le service sur nos équipements. Ou bien, c'est le contraire, à un moment donné, on voit qu'il y a une possibilité de vente... et une façon de renforcer notre vente, on va aller avec un distributeur ou un « dealer » qui va pouvoir faire le service.</p> <p>... c'est surtout à partir d'opportunités... On n'est pas allé</p>	<p>CRE (4)</p> <p>SMM-A (1)</p> <p>SMM-B (3)</p> <p>SMM-C (4)</p> <p>QUA-A (1)</p>	<p>Reconnu sur la scène Produit de haute qualité et très fiable</p> <p>Au niveau du prix, on est plus cher, haut de gamme</p> <p>Vente directe Des partenaires à l'étranger qui nous approchent sur l'Internet Agents qui nous contactent Aller avec un distributeur ou un « dealer »</p>

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>chercher des agents commerciaux dans les pays, mais souvent, il y a des opportunités...</p> <p>Si on veut faire de la promotion, c'est à travers les visites directement avec les clients. Bon, des revues spécialisées, c'est facile pour nous d'aller mettre de la pub là-dedans. On commence tranquillement, on est quand même une jeune entreprise et c'est des montants assez importants, mais on commence. On va aller dans les fameux « trade show » à l'international. On n'en fait pas de façon exhaustive. C'est vraiment des appels directs avec les clients potentiels.</p>	SMM-D (4)	<p>À partir d'opportunités</p> <p>Visites directement avec les clients Revue spécialisée « Trade show » à l'international Appels directs</p>
<p>Répondant 4 - Chaque année, on fait un plan marketing. On a des stratégies spécifiques par produit, par marché, par client.</p> <p>En gros, c'est des visites... publications, envois postaux, calendriers, cartes de Noël, tout y passe. Quelques expositions internationales par année bien ciblées.</p> <p>... des visites continues aux clients, on en fait 25 à 30 par année... et contacts journaliers par Internet.</p>	<p>SMM (4) SMM-A (4)</p> <p>SMM-D (4)</p> <p>SMM-C (4)</p>	<p>Un plan marketing Stratégies spécifiques par produit, par marché, par client</p> <p>Publications, envois postaux, calendriers, cartes de Noël Expositions internationales</p> <p>Visites continues aux clients, contacts journaliers par Internet</p>
<p>Répondant 5 - Ce qu'on fait d'abord, première stratégie, c'est toujours d'identifier le décideur dans les industries.</p> <p>... nous autres, c'est toujours en fonction de notre qualité de produits.</p> <p>... c'est toujours une stratégie d'appel direct d'abord, ensuite, c'est... par support papier, ordinateur ou autres. On ne passe pas par des distributeurs ou des grossistes. C'est toujours le contact direct.</p> <p>... si on prend par exemple Alcoa, à titre d'exemple... après avoir rencontré [REDACTED] en France, [REDACTED] m'a fait rencontrer le spécialiste [REDACTED] de Pittsburgh qui allait à l'usine de [REDACTED]... [REDACTED] m'a donné les noms et j'ai une personne qui a fait les contacts et on a commencé à vendre comme ça.</p> <p>Les stratégies (de promotion) sont différentes d'un client à l'autre.</p>	<p>SMM (4)</p> <p>SMM-A (4)</p> <p>SMM-C (4)</p> <p>APP (1)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Identifier le décideur dans les industries</p> <p>Qualité de produits</p> <p>Appel direct</p> <p>Alcoa</p> <p>Stratégies (de promotion) sont différentes</p>
<p>Répondant 6 - Donc, au début on avait une approche un peu plus manufacturier, plus produit manufacturier. Ça fait qu'on mettait l'accent beaucoup sur [REDACTED] [REDACTED] au Canada ». Finalement, on a réorienté ça, on a fait un certain tournant vers... plus une approche marketing.</p> <p>Mais, on va préférer mettre les meilleures pièces dessus,</p>	<p>SMM (2)</p> <p>SMM-A (3)</p>	<p>Approche marketing</p> <p>Mettre les meilleures pièces</p>

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>pour s'assurer qu'elles vont durer longtemps. Ce qu'on cherche, c'est vraiment... les gens qui vont prendre nos [REDACTED], ça va être [REDACTED], on va mettre l'emphase sur...</p> <p>Puis, c'est notre passion...</p> <p>... si on regarde le catalogue, faut vraiment mettre l'emphase sur...</p>	<p>QUA-A (1)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Mettre l'emphase sur ...</p> <p>Passion</p> <p>Le catalogue</p>
<p>Répondant 7 - Nos forces, au niveau de la RD...</p> <p>... puis je dirais nos cerveaux qu'on a à l'interne, qui ont développé le produit.</p> <p>On essaie de faire des ventes directes. On appelle certains clients, on va les rencontrer, pour faire voir nos produits.</p> <p>La promotion, il y a le site web où nos produits sont affichés. Ce que je privilégie, c'est d'être présent dans les shows bien ciblés comme celui de la Caroline du Nord où l'on affichait nos produits et on a présenté un papier technique lors d'une conférence.</p>	<p>CRD (4)</p> <p>SMM-A (4)</p> <p>SMM-C (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Forces au niveau de la RD</p> <p>Emphase sur le produit</p> <p>Ventes directes</p> <p>Site web Shows bien ciblés</p>
<p>QUESTION 8. Quelle est votre vision géographique du marché de vos affaires (hors-Québec, international, mondial) ?</p>		
<p>Répondant 1 - Ça se limite à l'Ontario et le nord, nord-est des États-Unis jusqu'au centre des États-Unis. On va faire des approches cette année pour voir peut-être en Europe pour certains créneaux de marché bien spécifiques.</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>L'Ontario et le nord, nord-est des États-Unis, des approches peut-être en Europe</p>
<p>Répondant 2 - Ma vision géographique pour les prochaines années, c'est qu'on va se concentrer en Amérique du Nord. Dans l'Amérique du Nord, je comprends le Canada, les États-Unis et le Mexique, pour l'instant.</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>Le Canada, les États-Unis et le Mexique</p>
<p>Répondant 3 - Ma vision géographique de mon marché, c'est là où il va y avoir un besoin. Je ne peux pas me concentrer sur un pays et dire bon je développe ce pays là, parce que j'ai vite fait le tour. Donc, moi mon marché, c'est le monde. J'essaie d'aller là où mes concurrents sont moins forts.</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>Mon marché, c'est le monde</p>
<p>Répondant 4 - Nous avons deux (2) marchés. Et ça, c'est à travers le monde.</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>À travers le monde</p>
<p>Répondant 5 - Le monde.</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>Le monde</p>
<p>Répondant 6 - La vision va avec les opportunités.</p> <p>Donc, pour l'exportation, ça prend idéalement, c'est des produits plus haut de gamme...</p> <p>Ça va être des marchés où les gens sont capables de s'offrir des produits plus haut de gamme : l'Europe, le Japon, certains pays d'Asie où les gens sont assez à l'aise,</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>ACE (4)</p> <p>ATT (4)</p>	<p>La vision</p> <p>Produits</p> <p>L'Europe, le Japon, certains pays d'Asie où les gens sont assez à l'aise, l'Australie</p>

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
l'Australie.		
Répondant 7 - On exporte plus en Europe présentement qu'on exporte aux États-Unis. Les États-Unis, évidemment, il faut absolument couvrir parce qu'il y a un bon marché pour nous. Puis, je veux aller voir du côté du marché asiatique, surtout au niveau de la Chine. On a aussi, présentement, des pourparlers avec des Coréens. Avec eux, on est sur le point de signer une entente qui prendrait la distribution pour le Japon et la Corée.	ATT (4)	Europe, États-Unis, Chine, Japon et la Corée
Il faut que j'ajoute, j'ai dit la Chine, c'est parce que je pense à un produit spécifique...	SMM-A (4)	Produit spécifique
QUESTION 9. Quels sont les éléments de votre personnalité qui vous ont amené à faire des affaires à l'extérieur du Québec et qui sont la cause de votre succès ?		
Répondant 1 - La qualité, c'est d'en vouloir plus. C'est l'intérêt de vouloir vendre plus, de ne pas se satisfaire de notre petit Québec. On voulait vendre plus, augmenter notre chiffre d'affaires, faire plus de profit.	QUA-A (3)	C'est l'intérêt de vouloir vendre plus
Au Québec, on est limité surtout dans le produit que nous on fait, c'est quand même assez spécialisé.	ATT (4)	Au Québec, on est limité
Répondant 2 - Il n'y a pas de question de personnalité là-dedans. Ce n'est donc pas une question de personnalité, ce n'est pas une question de rien... c'est une question de marché.		
On n'a pas le choix d'exporter, parce que sinon on ne serait pas ici.	ATT (4)	On n'a pas le choix d'exporter
Répondant 3 - J'adore voyager et je dis tout le temps que [REDACTED] va aller à l'international par pur égoïsme de ma part. J'ai besoin de sortir, de voir des choses, de voir du monde. C'est donc certainement un aspect de ma personnalité qui m'a fait... qui m'a amené à pousser à l'international. Donc, ce besoin de voir autre chose que... l'endroit où je suis. Ça prend de la persévérance, ça prend quelqu'un de convaincu, c'est beaucoup d'acharnement, puis, je pense que c'est de pouvoir s'adapter. Une fois qu'on est rendu dans l'autre pays, c'est de ne pas aller leur imposer notre façon de faire des affaires en croyant que notre façon c'est « La Façon ». Ça aussi, ça a une influence importante... parce que si on ne montre pas une flexibilité avec nos clients... il faut être ouvert à leur culture. On ne travaille pas simplement pour notre poche, on est partenaires d'affaires, on veut « win-win situation ».	QUA-A (4)	Besoin de voir autre chose Ça prend de la persévérance Ça prend quelqu'un de convaincu Beaucoup d'acharnement Pouvoir s'adapter Ne pas imposer notre façon de faire Flexibilité Ouvert à leur culture Partenaires d'affaires
Je suis allé étudier en anglais, naturellement je parle anglais.	QUA-B (4)	Je parle anglais
Répondant 4 - Ce n'est pas vraiment une question de personnalité, c'est une question d'affaires. On avait des produits qui avaient coûté assez chers à développer, pour les rentabiliser, il fallait les exporter.	ATT (4)	C'est une question d'affaires

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Cela n'est pas en relation avec ma personnalité, ce n'est pas parce que je suis beau ou fin... Je n'avais pas vraiment envie d'aller voir. Si ce n'était que de moi, je resterais ici. Ce n'est pas vraiment plaisant prendre un avion, de faire 24h d'avion, coucher dehors... Typiquement, une nuit dans un hôtel... Fait que 3-4 heures d'avion, le temps de vous changer. Il n'y a aucun fun à faire ça.	QUA-A (4)	Patience et persévérance
Répondant 5 - C'est d'amener quelque chose de différent dans la région pour être capable de vivre ici.	REG (4)	Amener dans la région
Le fait de vouloir vivre en région, faut absolument que tu te démarques. Il faut avoir un esprit missionnaire... mais, le premier aspect est de créer des emplois stables ici. Je n'ai peur de rien, ce qui me fait embarquer dans des projets de fous. Je dirais que c'est l'aspect vision plus à long terme. Je travaille pour que l'entreprise soit solide à long terme.	QUA-A (4)	Esprit missionnaire Je n'ai peur de rien Vision plus à long terme
Donc, le premier contrat qu'on a commencé à faire avec Alcan International à l'époque, qui était le laboratoire de recherches, on était allé voir les acheteurs...	SMM-A (3)	Voir les acheteurs
... si on n'embarque pas dans des plus petites séries, ou des séries à très haute valeur ajoutée, on va disparaître.	MVA (3)	Très haute valeur ajoutée
C'est d'être capable de créer des créneaux pour être encore... je dirais pour se démarquer... d'être capable que l'entreprise survive aussi à travers tout ça.	ATT (3)	Créer des créneaux ... l'entreprise survive
Répondant 6 - Il ne faut jamais s'asseoir sur nos réalisations. Je pourrais dire que je suis tenace et je pense que j'ai toujours à l'esprit qu'on est tous des êtres humains, qu'on est égaux. Dans cette optique là, on va chercher à s'entourer de personnes qui partagent un peu ce même état d'être. ... je pense qu'un trait de ma personnalité, qui fait que ça m'amène vers les autres, où j'ai une certaine capacité d'approcher les gens, c'est de ne pas m'en faire à croire et de penser comment je pourrais aider les autres.	QUA-A (4)	Ne jamais s'asseoir sur nos réalisations Je suis tenace Chercher à s'entourer de personnes qui partagent Capacité d'approcher les gens Aider les autres
Répondant 7 - À partir du moment où t'as vendu ailleurs, quand par exemple, Alcan entend dire que tu fournis l'usine d'Alcoa aux États-Unis ou des usines de produits chimiques en Europe... bien ils se disent : « S'ils sont bons pour eux autres, ils doivent être bons pour nous autres ». Puis, c'est là que je me suis mis à avoir des téléphones.	APP (4)	Alcoa
C'est la force des choses... c'est les événements qui ont fait en sorte que j'ai été obligé de sortir du Québec parce que le marché n'était pas ouvert. Et, dans la région, et même au Québec, on devient vite dépendant de certaines industries. Donc, il n'y a pas d'autres choix, si tu ne veux pas être dépendant d'une région ou d'une industrie, que d'aller à l'extérieur.	ATT (4)	Obligé de sortir du Québec
Quand j'ai parti l'entreprise, il y a deux choses que je voulais		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
faire : avoir du plaisir puis faire de l'argent. C'est vraiment le goût du fric qui a fait en sorte que je suis sorti du Canada, puis que je me suis rendu compte qu'il y en avait peut-être plus ailleurs. Je veux juste dire que je ne voulais pas être dépendant d'une industrie. Ça fait que ça, c'est un côté de ma personnalité qui fait en sorte qu'il faut que je sorte.	QUA-A (4)	Avoir du plaisir puis faire de l'argent Je ne voulais pas être dépendant d'une industrie
QUESTION 10. Quelle langue, autre que le français, maîtrisez-vous ?		
Répondant 1 - Pour moi, parler l'anglais et le français, c'est normal qu'on maîtrise ça.	QUA-B (4)	L'anglais
Répondant 2 - L'anglais, pas à 100%... sauf que je prends des cours toutes les semaines. On essaie de se garder une petite rigueur pour maîtriser l'anglais le plus vite possible. Dans les bureaux, on est pas mal tous bilingues. Les personnes cadres qui font des affaires avec les clients sont pas mal tous bilingues.	QUA-B (4)	L'anglais
Répondant 3 - Je parle l'anglais parfaitement et je me débrouille en espagnol. Les gens qu'on engage, le premier critère c'est qu'il faut qu'il soit bilingue. Mais comme je disais, c'est très difficile d'aller chercher des gens qui parlent anglais.	QUA-B (4)	L'anglais, l'espagnol
Répondant 4 - Je parle anglais. Ici dans l'entreprise, notre vice-président marketing parle allemand, anglais, français et espagnol. J'ai deux chinois qui parlent... je pense qu'ils parlent le mandarin. Nos agents d'affaires, dans divers pays, j'en ai un portugais, j'en ai un en Suède. En Chine, j'ai deux compagnies qui me représentent. J'en ai une aux Indes aussi... les gens parlent les langues du pays.	QUA-B (4)	L'anglais
Répondant 5 - L'anglais, un peu l'espagnol.	QUA-B (4)	L'anglais, l'espagnol
Répondant 6 - L'anglais, mais je ne pourrais pas dire que je le maîtrise, je suis assez confortable, mais initialement, je n'étais pas bilingue. Au Saguenay, quand on veut vraiment se trouver des ressources bilingues, c'est problématique, définitivement. ...représentants qui sont répartis des Maritimes jusqu'à Vancouver. Puis, chacun de ces gens-là sont souvent unilingue anglais. ...mais c'est sûr que l'anglais est fondamentale pour exporter hors Québec.	QUA-B (4)	L'anglais
J'ai ■■■ représentants qui sont répartis des Maritimes jusqu'à Vancouver.	RHS (4)	Équipe externe
Répondant 7 - L'anglais, bien que je ne le maîtrise pas, mais je l'ai toujours parlé.	QUA-B (4)	L'anglais
QUESTION 11. Comment la planification de votre projet de développement de marchés hors Québec fut-elle élaborée, de sa création jusqu'à maintenant ?		
Répondant 1 - Je te dirais que jusqu'en 2002, il n'y avait pas de planification. C'était un peu essais et erreurs.		
On voulait vendre plus, on va aux États-Unis, on va à certaines expositions, mais on ne le faisait pas de pas de	SMM-D (4)	Expositions

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
façon planifiée...		
On savait qu'il fallait qu'on aille vendre en Ontario, on savait qu'il fallait qu'on aille vendre aux États-Unis, puis on y allait...	ATT (1)	Vendre en Ontario et aux États-Unis
Répondant 2 - Nous autres, c'était une nécessité d'exporter hors Québec. Nos clients au Québec sont pratiquement inexistantes et on n'avait pas le choix. La planification, il n'y en a pas eu. On est parti avec des listes de clients potentiels.	ATT (4)	Nécessité d'exporter hors Québec
Répondant 3 - Nous, on savait que ça prendrait quelques années avant de pouvoir percer le marché. On a commencé par le marché américain qui était le marché... le plus proche de nous et la logique... tout le monde fait affaire avec les États-Unis. Et, à l'époque, le Canada et les États-Unis, ensemble, étaient peut-être les plus gros producteurs d'aluminium au monde. Et, c'est suite à des succès au Québec qu'on a été capable de référer... Bien regardez Alcan a acheté... Donc, Alcan, a joué un grand rôle parce que... avoir une grosse entreprise comme Alcan qui est connue et qui achète ton produit, qui est capable de dire que oui on est satisfait, ça nous a aidé à nous pousser pour développer le marché américain. Pour faire augmenter notre chiffre d'affaires, pour avoir un bon roulement et pour être sur la carte, il fallait absolument sortir. On a eu aussi des opportunités à travers la mission qui a eu lieu à Lyon avec TransAl. Nous, on est allé et on a commencé à côtoyer des gens de Pechiney. Donc, un autre joueur des alumineries mondiales... À travers les missions, j'en ai une en Europe, après ça, on a eu une autre mission au Brésil récemment... Ça, c'est des opportunités... je n'y serais pas allé « tout seul », mais vu que les opportunités étaient là... Le développement de marché, je ne peux pas dire que ça été plus structuré que ça, parce que comme j'ai dit, on y va surtout par opportunités. Les demandes nous arrivent parce que maintenant les gens nous connaissent.	PLA (4) APP (4) ATT (4) QUA-A (4) CRE (4)	On a commencé par le marché américain Alcan Il fallait absolument sortir Des opportunités Les gens nous connaissent
Répondant 4 - ... notre partenaire principal, [REDACTED], est une compagnie internationale. Les produits [REDACTED] étaient en demande dans les usines [REDACTED] dans le monde et c'est via les centres de recherches Alcan, Alcoa... Nos premières ventes se sont faites à l'extérieur. On a plutôt répondu à des appels que de faire des grandes planifications.	APP (3) EXP (4)	Alcan, Alcoa Nos premières ventes à l'extérieur
Répondant 5 - On a fait vraiment une analyse à savoir quels étaient ce qu'on appelle les outils « winners ». Quel est le	PLA (4)	On a fait une analyse

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>produit où l'on peut dire que nous sommes les meilleurs dans la région ? Une fois que le produit est le meilleur dans la région, est-ce qu'on peut le vendre en dehors de la région ? On a commencé à regarder c'est quoi le marché. ... on a fait une demande, puis on a fait une étude de marchés qui a été faite par le CRIQ, une étude de marché mondiale. Puis, à partir de ce moment, on a regardé ce qu'on pouvait faire. On s'est cherché et engagé un employé qui a commencé à faire certains contacts, etc. Puis, on a commencé à faire certaines ventes. On a continué à aller dans des salons, à faire des recherches de fournisseurs pour trouver des matériaux afin de toujours développer notre produit.</p> <p>Nous autres on ne vend pas tel matériel. Ce qu'on vend, c'est un produit qui va être le meilleur sur le marché. Cela fait qu'on continue toujours à développer pour toujours offrir le meilleur produit.</p> <p>Même si ce n'est pas une demande qui vient du client, on essaie d'être au devant de la demande.</p> <p>Donc la PME a besoin d'être beaucoup... encore plus supportée, beaucoup plus aidée.</p>	<p>ACE (4)</p> <p>SMM (4)</p> <p>GVM (4)</p>	<p>Le meilleur produit</p> <p>Être au devant de la demande</p> <p>Besoin d'être encore plus supportée, beaucoup plus aidée</p>
<p>Répondant 6 - À un moment donné, on cherche constamment à augmenter le volume, à augmenter le nombre d'unités, augmenter le chiffre d'affaires. Puis, on avait eu comme un potentiel de développement de marché : le marché américain.</p> <p>On a mis en place certaines interventions comme, entre autres, dans notre industrie, où il y a un salon international, il y a un salon américain qui est américain et international. Aujourd'hui, on est plus stratégique. Définitivement, quand on arrive au niveau d'un salon, on va considérer, on va faire... une stratégie, un plan de match... on essaie d'avoir un retour sur l'investissement.</p> <p>Tu n'as pas le choix d'aller présenter tes produits là (salon). Il faut que tu fasses un peu... pas un peu... faut que tu fasses du terrain, faut que tu rencontres des boutiques aussi. On a commencé, ni plus ni moins, à présenter des produits à ce salon-là.</p> <p>Moi, j'ai fait des cours comme ça... à un moment donné, ça m'avait aidé un petit peu... ça avait été mis en place... par justement le DEC. Je pense que c'était « comment faire des affaires à l'extérieur du Canada » ou quelque chose comme ça...</p> <p>... la persévérance, le fait de toujours être là sur le marché, c'est que d'une année à l'autre, le gars va te voir. Au début, on est allé en France par un concours de circonstances. J'ai</p>	<p>ATT (4)</p> <p>PLA (4)</p> <p>SMM-D (4)</p> <p>GVM (4)</p> <p>QUA-A (4)</p>	<p>Potentiel de développement de marché</p> <p>Faire une stratégie</p> <p>Présenter des produits à ce salon-là</p> <p>Appui de DEC</p> <p>Persévérance Concours de circonstances</p>

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
eu la chance de vendre des produits en France.		
Répondant 7 - ... on fait un lac à l'épaule chaque année, auquel on invite des gens à... externes à l'entreprise.	PLA (4)	Lac à l'épaule chaque année
En fait, j'ai attendu d'avoir une certaine crédibilité dans le marché.	CRE (4)	Crédibilité
... puis j'ai attendu d'avoir des produits où ma valeur, ma marge bénéficiaire était suffisante pour me permettre d'exporter.	MVA (4)	Produits où ma valeur
... ça fait environs 5 ou 6 ans que j'ai commencé à exporter. Ça fait qu'on a commencé à en parler peut-être, ça fait environ 7 ans, que là on commençait à être mûr pour aller vers les exportations.	EXP (4)	5-6 ans que j'ai commencé à exporter
... ce qu'on a fait, je vous dirais depuis 4 ans, qui fonctionne très, très bien...c'est qu'on rencontre ces usines-là, on leur demande de nous donner accès à leurs banques de retraités ou de personnes qui vont être mises à la retraite dans la prochaine année, et on engage les retraités de ces usines-là pour s'occuper de nos produits.	SMM-C (4)	Engage des retraités de ces usines-là pour s'occuper de nos produits
QUESTION 12. Depuis combien de temps développez-vous votre marché en dehors du Québec?		
Répondant 1 - Depuis toujours. Depuis la création de l'entreprise. Quand elle a été créée, dans le plan d'affaires, on avait des clients qui étaient en Ontario. On a toujours vendu à l'extérieur du Québec et cela a continué.	EXP (4)	Depuis toujours
On avait des clients qui étaient Alcan, qui était l'usine de Kingston en Ontario.	APP (4)	Alcan
Répondant 2 - Depuis la création de l'entreprise quand nous l'avons acheté. La première journée, on expédiait des produits hors Québec.	EXP (4)	Depuis la création de l'entreprise
Répondant 3 - On a commencé en 2000. En 2000, on a commencé, donc, là on rentre dans notre quatrième année.	EXP (4)	On a commencé en 2000
Répondant 4 - Depuis le début, soit 15 ans.	EXP (4)	Depuis le début
Répondant 5 - Depuis 1998. En novembre 97, je suis allé en France, fait que c'est après ça.	EXP (4)	Depuis 1998
Répondant 6 - En 94, j'exportais en France.	EXP (4)	En 94, j'exportais en France
Ça toujours été une préoccupation pour moi d'atteindre les marchés hors Québec.	ATT (4)	Atteindre les marchés hors Québec
Répondant 7 - Cinq à six ans.	EXP (4)	Cinq à six ans
QUESTION 13. Faites-vous partie d'association(s) ou de réseau(x) (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ?		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Répondant 1 - Oui.	RES (4)	Oui
Répondant 2 - On a le Réseau Trans-Al, dont on est membre. On y va à quelques occasions. On est membre du CQRDA. Chambre de commerce ? Je suis membre mais, je n'y vais pas très souvent. Au Québec, même si j'avais des associations ou quoique ce soit, il n'y a pratiquement pas d'entreprises à l'exception de Bombardier qui pourrait être nos clients. Ça fait que je n'ai pas vraiment d'associations au Québec. À l'extérieur, il y a l'association l'AEC Concil qui est américaine pour la transformation de l'aluminium, l'extrusion. En gros, on n'est pas vraiment dans des associations.	RES (4)	Réseau Trans-Al CQRDA Chambre de commerce AEC
Répondant 3 - On est avec la Chambre de commerce et le réseau Trans-Al. Je pense que c'est pas mal tout.	RES (4)	Réseau Trans-Al Chambre de commerce
Répondant 4 - Oui, Trans-Al. On fait partie aussi de MEQ (Mouvement d'Exportation Québec). Je fais partie de la grappe industrielle de l'aluminium, je fais partie de CIM, je fais partie de TMS (Technical Metal Society). Dans le groupe, une [REDACTED] de l'Ordre des Ingénieurs, donc dans différents groupes, dans les chambres de commerce. Il y a les groupes d'entrepreneurs, on fait partie du SERDEX, le Rendez-vous des gens d'affaires. On fait partie de beaucoup de mouvement... quand je dis on, je parle de tout le groupe ici, les [REDACTED] personnes.	RES (4)	Plusieurs associations
Répondant 5 - Je fais partie du Regroupement des chefs d'entreprises, de la Chambre de commerce, du Réseau Trans-Al, du comité des équipementiers du Réseau Trans-Al, du CQRDA, de l'American Society Material (ASM), du E-trading society, du Bureau canadien de soudeur, d'American Welding Society; on fait partie de plusieurs associations.	RES (4)	Plusieurs associations
Répondant 6 - Je suis membre du Réseau Trans-Al, ça c'est plus local. Après ça, pour participer à certains salons tu deviens membre d'un réseau parce que tu exposes.	RES (4)	Réseau Trans-Al
Répondant 7 - Il y a le Réseau Trans-Al et le réseau des équipementiers du Réseau Trans-Al. C'est le seul regroupement à lequel je participe.	RES (4)	Réseau Trans-Al et réseau des équipementiers
QUESTION 14. Considérez-vous importante la participation à ce ou ces réseaux ?		
Répondant 1 - C'est essentiel, parce que si tu es isolé dans ton coin, c'est sûr que ça ne te mène nulle part. L'ouverture te fait avancer, te donne une expérience que tu apprendrais peut-être tout seul dans ton coin, mais qui prendrait beaucoup plus de temps. L'expérience des autres, c'est essentiel.		
Répondant 2 - Je sais qu'un réseau de contacts, c'est hyper important. Parce que tout passe par là dans la vie. Sauf que, ces trois dernières années, on s'est concentré à la mise sur pied de l'entreprise ici à l'interne. On n'a donc pas besoin présentement d'aller dans des associations pour essayer de trouver des clients additionnels.		
On avait déjà ciblé des clients-clé et on travaillait sur ces		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
clients-là.	SMM-C (4)	Ciblé des clients-clé
Répondant 3 - Le réseau Trans-Al, oui, parce qu'on côtoie vraiment des gens de notre industrie. Donc, c'est certain que d'avoir des réseaux et des associations, de gens qui vivent vraiment la même chose, donc, des entrepreneurs qui veulent exporter, qui travaillent dans ce domaine là, bien ça devient extrêmement pertinent.		
Répondant 4 - Non, ce n'est pas avec ça qu'on vend des équipements en Chine ou au Japon, mais c'est sûr qu'il faut faire le travail.		
Répondant 5 - Certains oui, certains non.		
<p>Répondant 6 - ...quand j'ai besoin d'informations, je vais vraiment aller la chercher. Si j'ai besoin de quelque chose, ça devient une préoccupation, ça devient une obsession.</p> <p>Je ne sais pas si le CQRDA, on peut considérer cela comme un réseau? Parce que ça nous a aidés beaucoup pour faire des liens technologiques.</p>	RES (4)	Le CQRDA nous a aidés beaucoup
<p>Répondant 7 - À venir jusqu'à date, je suis agréablement surpris des échanges qu'on peut avoir. Ça semble excessivement constructif.</p> <p>Je ne considérais pas ça important avant, puis après ma première année, je serais prêt à admettre comme considérant important.</p>		
QUESTION 15. Précisez ce que cela vous apporte.		
Répondant 1 - Ça m'a aidé à l'extérieur, ça m'a aidé à apprendre à mieux gérer mon entreprise, ça m'a aidé à développer des relations avec les gens, ça m'a aidé à mieux posséder mon procédé, ça m'a aidé à tous les niveaux. Sans un réseau, ça serait impossible. Sans cette ouverture là, on ne marcherait pas, on serait renfermé sur nous-mêmes. Ça, c'est sûr que c'est un facteur de succès.		
Répondant 2 - Il y a des bonnes affaires au CQRDA, il y a des gens compétents qui nous ont envoyé sur des pistes, qui nous ont donné des bonnes informations. Le Réseau Trans-Al aussi, mais il n'y a pas de clients qui sont rattachés à cela ou quoique ce soit.		
Répondant 3 - C'est des gens qui peuvent nous donner des « in » sur certains projets et puis c'est pour ça qu'on pousse beaucoup à dire qu'il faut encore plus cibler certains des réseaux. Plus on regroupe des équipementiers qui peuvent travailler sur des projets à l'international, plus ça devient avantageux pour nous, pour tout le monde à l'interne, parce qu'on peut s'échanger des contacts, s'échanger des informations. Donc, plus il y a des gens ensemble qui se tiennent et qui travaillent dans un même champ d'expertise et mieux ça va être pour tout le monde.		
Répondant 4 - C'est de faire un peu de bénévolat, de relations publiques, mais cela ne nous amène rien à l'exportation. C'est un contrat social. Si vous aviez dit, est-ce		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
que ça a une certaine influence, j'aurais dit oui là, minime, peut-être 1 %, un dixième de 1 %, mais ce n'est pas avec ça qu'on vit.		
<p>Répondant 5 - Il y en a qui n'apporte rien. Si on prend par exemple le Regroupement des chefs d'entreprises, cela va apporter plus au niveau personnel de l'entrepreneur. Il y a des choses que tu ne peux pas nécessairement discuter avec n'importe qui. Donc, ça c'est un aspect important. Il y en a qui vont t'en apporter plus du côté technique, qui vont t'en apporter plus au niveau du développement de marché, plus en termes de compétences techniques; c'est varié.</p> <p>Moi, je pense que c'est important de participer à ces réseaux et d'identifier ceux qui nous vont bien et ceux qui conviennent.</p>		
<p>Répondant 6 - Les réunions du CQRDA... j'aime bien y participer pour voir un peu ce qui se fait au niveau..., de voir régionalement. C'est assez rare qu'on ne sait pas ce qui se fait dans notre région – à moins d'être assez obtus – mais par contre, ça aide beaucoup à connaître un peu ce qui se fait dans la région. Je pense au Réseau Trans-Al... c'est bien de voir les autres entreprises, voir les gens qui fourmillent autour de... qui sont dans l'industrie, ni plus ni moins, dans la fabrication. Puis, au niveau des réseaux, ça permet de savoir qui fait quoi.</p>		
<p>Répondant 7 - Ça m'a apporté des contacts directs. Ça m'a donné des brides de résultats jusqu'à date très concrètes. ... les gens autour de la table ont accepté de partager des contacts.</p>		
<p>QUESTION 16. Quel type d'information allez-vous chercher lors de vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p>		
<p>Répondant 1 - On va essayer d'identifier l'importance du marché d'une part, pour savoir si c'est intéressant ou pas. Quand on va cerner l'importance du marché, on va essayer d'identifier les joueurs qui sont ceux qui en consomment, ceux qui ont un potentiel.</p>	INF (4)	Identifier l'importance du marché, identifier les joueurs
<p>Répondant 2 - Nous, comme je disais, on a un marché bien spécifique : c'est des alliages 1000 et 3000. La première information qu'il faut aller chercher, c'est celle-là. Notre challenge à nous, c'est de trouver quel type d'alliage le client potentiel prend. Ça, c'est donc très difficile parce que les acheteurs et les personnes que l'on contacte des fois ne savent même pas qu'ils consomment de l'aluminium.</p>	INF (4)	La première information qu'il faut aller chercher
<p>Répondant 3 - Il y a deux choses, un, sur le client même, puis après ça une, sur le pays, c'est deux choses tout à fait différentes. La culture du pays, il y a plusieurs sites Internet qui peuvent aider.</p>	INF (4)	Sur le client, sur le pays
<p>... déjà, je suis une personne très curieuse et j'écoute beaucoup de reportages à la télévision donc, automatiquement j'ai les nouvelles, toutes ces choses là, je</p>	QUA-A (2)	Personne très curieuse

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
suis déjà au fait. Mais avant de partir, je me renseigne toujours plus sur le pays et la progression... le géopolitique dans le pays.		
Répondant 4 - Deux choses. Il faut avoir une prospective des besoins du marché, quels genres de technologies l'industrie va avoir besoin. La deuxième, c'est la recherche de marché.	INF (4)	Prospective des besoins du marché, la recherche de marché
Répondant 5 - On est allé chercher une étude de marché pour savoir quels étaient les types d'équipement, quelles étaient les quantités en dollars ou en pièces qui étaient utilisées par année, quels étaient les fournisseurs, qui était la personne responsable des achats, qui était la personne responsable au niveau technique.	INF (4)	Étude de marché
Répondant 6 - ... les interventions que je vais faire, c'est savoir qui vend des produits connexes. Il y a quelques années avant de développer le marché américain, je suis allé sur Internet et j'ai extrait la liste de clients de mes compétiteurs. C'est sûr que quand je m'en vais aux États-Unis, ça me prend un bagage d'information, on essaie d'avoir le plus d'informations pertinentes dans le secteur d'activités dans lequel on évolue. Au niveau du marché, il faut que tu sois en mesure de dire voici comment est le marché, voici comment les compétiteurs ont de points de vente, pourquoi ce que nous on en a tant, pourquoi lui est là et nous, on n'est pas là.	INF (4)	Qui vend des produits connexes Le plus d'informations pertinentes dans le secteur d'activités dans lequel on évolue
Répondant 7 - Pour le marché de la Chine, on a vraiment fait une étude de marché en bonne et dû forme. Aux États-Unis, c'est plus nous autres qui avons fait l'étude de marché avec les références. Avec le réseau qu'on a à l'intérieur du Québec, c'est facile d'identifier les usines qu'il y a aux États-Unis et de voir le potentiel qu'on peut avoir. C'est moins une étude complète qu'on a faite aux États-Unis, mais je dirais qu'elle est plus ciblée. Parce que tu sais, c'est les contacts. C'est comme ça qu'on a procédé pour analyser les marchés. Comme on essaie d'exporter nos produits, depuis le début, ce que j'essaie de cibler quand je décide d'exporter, c'est l'endroit où il va y avoir le plus de besoins, puis où il va y avoir le moins de barrières à l'entrée. Il faut que j'aie des résultats relativement rapides alors j'essaie de cibler en fonction de la grosseur du marché puis des chances que j'ai de pénétrer ces marchés là rapidement. Alors, s'il y a trop de barrières à l'entrée, même si le marché est gros, je n'irai pas.	INF (4)	Une étude de marché en bonne et dû forme
QUESTION 17. Quelle importance accordez-vous à la cueillette d'information lors de votre ou vos projet(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Répondant 1 - C'est essentiel aussi. Si tu n'as pas l'information avant d'aller dans une place, tu vas te casser la gueule. Avant de te lancer dans un marché, il faut t'assurer que le marché soit là. Donc, c'est très important.		
Répondant 2 - La cueillette d'information comme je le disais, c'est elle qui est importante. Ça fait que l'information est primordiale. Avec le temps, on a réussi à être plus raffiné dans nos questions pour réussir à avoir de l'information, mais		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
au début, je vous dirais bien qu'on se trompait quasiment une fois sur deux.		
<p>Répondant 3 - Au niveau de la culture, ce qu'on retrouve sur tout ce qui a rapport avec la façon d'être des gens, de leur façon de faire des affaires. On est mieux de parler vraiment avec des gens qui ont déjà vécu là-bas un bout de temps ou qui travaille là ou qui ont travaillé là... Mais la meilleure information comme je disais, et puis c'est elle en qui que je crois le plus, c'est l'information qui nous vient des gens des usines. Des usines ici qui ont travaillé là-bas ou avec ces gens-là.</p> <p>Pour moi surtout, c'est une mine d'or.</p>	INF (4)	La meilleure information
<p>Répondant 4 - Nos ■■■ représentants internationaux, je ne les ai pas mentionnés, mais ces gens-là, je les paye.</p> <p>... pour qu'ils me fournissent des informations, c'est des agents manufacturiers et ils sont déjà présents dans le secteur de l'aluminium et quand ils voient des projets globaux ou des projets plus spécifiques, c'est pour ça que je les paye pour nous informer.</p> <p>... c'est très important... on paye, puis on cherche pour avoir cette information là pour savoir où sont les projets. Il faut savoir où on va vendre, quels sont les clients, quels sont leurs projets et qu'est-ce qu'ils ont de besoin.</p>	<p>RHS (4)</p> <p>INF (4)</p>	<p>Équipe interne</p> <p>Pour nous informer</p>
Répondant 5 - Elle est fondamentale, parce mieux ton information est colligée, plus c'est facile après. Quand tu arrives pour contacter quelqu'un, tu as le bon nom, la bonne personne, le bon type d'équipement.		
<p>Répondant 6 - Interrompre une relation d'affaires, c'est très difficile... c'est toujours délicat. Puis, moi je ne suis pas le genre de personne qui va changer pour un oui ou pour un non.</p> <p>Nous, on a une grille d'évaluation où on a un client et on va le cataloguer en fonction des critères internes. On a un client A-B-C-D. Puis, on va avoir un positionnement dans un magasin 1-2-3-4. C'est un peu le positionnement qu'on essaye... quand on regarde dans un marché, dans un point de vente; on se fait une analyse pour savoir où on est, qui on est. ... on s'est fait des grilles internes pour se positionner.</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>INF (4)</p>	<p>Pas le genre de personne qui va changer pour un oui ou pour un non</p> <p>Grilles internes pour se positionner</p>
Répondant 7 - C'est « go, no go ». Si je n'ai pas ces informations là, je n'y vais pas.		
QUESTION 18. Quelle est l'utilité des programmes gouvernementaux à l'exportation ?		
Répondant 1 - Je pense que ces programmes là sont utiles pour les entreprises parce qu'ils permettent de faire des choses de façon moins dispendieuse. Participer à un groupe de formation sur un sujet spécifique, je n'aurais pas pu me le payer avec un consultant que je me serais payé tout seul pour qu'il me montre à moi. C'est toujours une question	GVM (4)	Programmes là sont utiles pour les entreprises

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
d'ouverture, de prendre de l'expérience; donc c'est très utile.		
<p>Répondant 2 - Ils sont essentiels. Si on n'avait pas ces aides gouvernementales, une entreprise comme la nôtre qui est presque à 100 % exportation, si on n'avait pas de soutien, cela serait très difficile. Les coûts engendrés à l'exportation sont faramineux. On parle de pénétration de marché coûtant au minimum 1M \$. Les aides gouvernementales, on en a besoin. S'il y en avait un petit peu plus, ça nous aiderait. Ce n'est pas juste que ça serait bienvenu, mais ça donnerait un coup de main aux entreprises.</p> <p>Quand tu parles de site Internet, de brochures comme celles qu'on vient de faire, de la représentation, des vendeurs..., ça coûte excessivement cher.</p>	<p>GVM (4)</p> <p>SMM-C (1) SMM-D (1)</p>	<p>Ils sont essentiels</p> <p>Vendeurs Site Internet, brochures</p>
<p>Répondant 3 - Pour exporter, ça prend beaucoup d'argent. EDC est un excellent programme pour nous. Une lettre de garantie bancaire sur un projet de 4M \$, ça représente 10 %, ça commence à faire cher. C'est 400 000 \$ sur un an ou sur deux ans dépendant de la longueur de la garantie. Ça ampute énormément une entreprise comme nous qui est une PME, parce que ça attaque automatiquement notre marge de crédit. Le MIC en donnait, ça, c'est de l'argent donné donc, on parle de 15 000\$/an. Bon 15 000 \$ c'est de l'argent, on ne crachera pas dessus. Ce n'est pas beaucoup quand on veut exporter, mais comme je disais, c'est un petit support. Puis bon, il y a ce que le DEC va offrir. Encore là, ils peuvent offrir plusieurs centaines de milliers de dollars, mais il faut que tu aies des retombées... Il faut être convaincu d'avoir des retombées de cet ordre là en profit, pour pouvoir investir autant que ça et de sentir à l'aise d'avoir emprunter tant d'argent au gouvernement.</p>	GVM (4)	<p>EDC, c'est un excellent programme pour nous</p> <p>MIC et DEC</p>
<p>Répondant 4 - Zéro. Quand vous êtes allé une fois dans un pays et qu'ils vous ont donné 3 000 \$, vous n'êtes plus admissibles pour rien. Ça doit faire 15 ans qu'on n'a pas reçu une cent d'aucun programme à l'exportation du gouvernement.</p>		
<p>Répondant 5 - Je pense que le gouvernement n'a pas de vision. Si on prend par exemple le nouveau gouvernement libéral qui vient de rentrer, les premières choses qu'il a faites, c'est de baisser les crédits en recherche et développement. Si on ne fait plus de RD et qu'on ne développe pas de nouveaux produits, on n'est pas capable de concurrencer. Il y a des sommes qui sont dépensées à des endroits qui ne devraient pas l'être, et il y a des sommes ça devrait... ça devrait être là.</p>	GVM (4)	Je pense que le gouvernement n'a pas de vision
<p>Répondant 6 - C'est vraiment un outil que tu ne peux pas passer à côté. Ça aide, c'est sûr, parce qu'au début, on a besoin de fonds de roulement pour la fabrication. Si on est capable de capitaliser les dépenses, ça aide. Si on est capable d'avoir une subvention, bien, c'est merveilleux.</p>	GVM (4)	Un outil que tu ne peux pas passer à côté
<p>Répondant 7 - Nous autres, à venir jusqu'à date, ça nous a donné un bon coup de main. Il y a Développement</p>	GVM (4)	Ça nous a donné un bon coup de main

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Économique Canada, qui nous a passé des sous pour commencer à faire de l'exportation, il y a 5-6 ans. Fait que ça, ça te donne un coup de main, parce qu'encore une fois, ça coûte tellement cher, et c'est tellement long que si on peut avoir des sous, ça nous donne « tout un break ». Même chose au provincial avec le Ministère Industrie Commerce, ils nous donnent des subventions aussi pour aller dans des shows, engager des ressources pour t'aider à faire des études de marché. Il n'y en a juste pas assez.		
QUESTION 19. Connaissez-vous des difficultés à vous approvisionner en matières premières pour concevoir vos produits ?		
Répondant 1 - Oui, c'est au niveau du type d'alliage parce qu'avec l'aluminium, il y a différents alliages, et ce n'est pas tous les types d'alliages qui sont disponibles facilement. Donc, les alliages plus haut de gamme sont plus difficiles.		
Répondant 2 - Non, on n'a pas de problème, de difficultés, sauf que... Les [REDACTED], on n'est pas capable d'avoir des fournisseurs autres que l'Alcan, c'est problématique. Peu importe ce qui arrive chez Alcan, comme un lock-out, une grève, un bris d'équipement, n'importe quoi, on est à la merci d'eux autres.	AMP (4)	On n'a pas de problème
Répondant 3 - Non, pas nécessairement. Nous, on a peut-être des problèmes au niveau des délais de livraison simplement parce qu'on est encore une petite entreprise.	AMP (4)	Non, pas nécessairement
Répondant 4 - Non. On a besoin d'un petit peu de plaques d'acier, des automates, des relais. Donc, ce n'est pas un problème dans notre cas.	AMP (4)	Ce n'est pas un problème dans notre cas
Répondant 5 - Pas pour concevoir, mais pour fabriquer, oui. On a trouvé un matériau intéressant en Australie, mais on a des problèmes de délai de livraison.		
Répondant 6 - Oui. Je pense que c'est l'une des industries la plus complexe au niveau de l'approvisionnement. Cette année, on vit une problématique incroyable avec [REDACTED], qui est passé de délais de livraison de 60 jours à 8 mois de livraison. ... cette année pour nous, c'est vraiment très problématique... les approvisionnements pour nous, c'est quelque chose de pas mal complexe.		
Répondant 7 - Présentement, c'est très facile de s'approvisionner en matières premières. C'est facile après 12 ans. Voilà 12 ans, c'était difficile. J'ai toujours deux fournisseurs par produit. Ça fait que j'ai une certaine flexibilité, je peux faire face au taux de change s'il varie ou au frais de douanes qui peuvent varier, au taux de transport... Ça fait que... à venir jusqu'à date, après 12 ans, ça va très, très bien pour s'approvisionner en matières premières.	AMP (4)	C'est très facile de s'approvisionner
QUESTION 20. Quels sont les aspects de développement de marchés hors Québec qui vous plaisent le plus ?		
Répondant 1 - C'est le potentiel qu'il offre. Le marché hors Québec offre un potentiel intéressant.	ATT (4)	Potentiel intéressant

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 2 - Moi ce que j'aime, c'est que c'est une vitrine sur le monde. Ça m'ouvre sur la façon de faire des gens. Toutes les fois que je vais visiter un client, j'apprends quelque chose de nouveau. Une façon de faire, des philosophies de gérer des entreprises, l'attitude des employés à ces entreprises-là. Ça fait que tu as plusieurs cultures, et je trouve ça intéressant parce que tu ne peux pas faire des affaires avec un d'une façon, et copier ça partout. Tu es obligé de t'adapter tout le temps.</p>	QUA-A (4)	<p>Ça m'ouvre sur la façon de faire des gens Obligé de t'adapter J'apprends quelque chose de nouveau</p>
<p>Répondant 3 - Naturellement, il y a les voyages, il y a les gens des autres cultures qu'on rencontre, il y a l'ouverture d'esprit que cela apporte. C'est un défi incroyable pour tous les gens qui ont à y aller. Que ce soit aller faire du service de mise en marche, de la formation...</p> <p>Il faut que nous on arrive à déterminer des niches dans lesquelles on devient indispensable par rapport à nos expertises et de se dire qu'on est aussi fin qu'un autre, et que même si on est au Saguenay, on est capable d'exporter nos expériences, notre expertise, puis les gens sont prêts à payer pour. Il faut que ce soit des produits à valeur ajoutée.</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>MVA (4)</p>	<p>Ouverture d'esprit Défi incroyable</p> <p>Produits à valeur ajoutée</p>
<p>Répondant 4 - Ce qui me plaît le plus, c'est que 75 % de nos ventes sont à l'exportation. ... ce n'est pas une question de plaire ou pas, c'est une question de raison d'être.</p> <p>Je ne déteste pas non plus certains types de voyage... un peu plus... un peu plus relaxe, des choses comme ça...</p>	<p>ATT (4)</p> <p>QUA-A (1)</p>	<p>Raison d'être</p> <p>Certains types de voyage</p>
<p>Répondant 5 - J'aime bien voyager, j'aime bien le contact avec les autres cultures. L'aspect aussi... ça, c'est peut-être l'aspect le plus indirect... mais l'aspect de développement personnel. De voir d'autres cultures, de rencontrer d'autres gens, de connaître d'autres gens, de connaître d'autres choses, je pense que c'est très important.</p> <p>Puis c'est une donnée assez important pour moi par exemple que... ma fille [REDACTED], un aspect qui est très important, que moi je lui dis, c'est que je vais payer mais il faut que t'apprennes l'anglais puis l'espagnol.</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>QUA-B (4)</p>	<p>Contact avec les autres cultures Développement personnel</p> <p>T'apprennes l'anglais puis l'espagnol</p>
<p>Répondant 6 - C'est plaisant un petit peu le matin de pouvoir parler avec un Européen, puis l'après-midi, avec un gars de la Côte Ouest. À un moment donné on regarde différent pays, puis on est là. Aller visiter ces endroits... d'être accueilli non pas en touriste, mais comme un peu en famille avec ces gens-là... la relation est plus personnelle. D'établir des relations avec ces gens là, c'est agréable. Puis, eux viennent nous voir, puis, on se voit là-bas. Cet aspect là, j'apprécie bien, j'aime bien.</p>	QUA-A (4)	Établir des relations
<p>Répondant 7 - Moi ce que j'aime le plus, c'est de rencontrer les individus puis de jaser de d'autres choses que des affaires avec eux autres, de voir les différences.</p>	QUA-A (4)	Rencontrer les individus
<p>QUESTION 21. Quels sont les aspects de votre développement de marchés hors Québec qui vous déplaisent le plus ?</p>		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 1 - D'être obligé de voyager.</p> <p>Parce que ce qui me plaît, c'est ça, le marché est là, le défi est là, d'identifier tout ça, pour voir ce que les gens veulent.</p>	QUA-A (2)	Le défi
<p>Répondant 2 - C'est loin et c'est difficile à gérer. C'est donc un peu plus difficile pour le service à la clientèle en plus d'être loin de l'usine. Il y a aussi des coûts additionnés à ça. Si tu as un problème de qualité, tu dois envoyer quelqu'un...</p>		
<p>Répondant 3 - Les surprises. On pense qu'on sait, mais on n'a jamais tout prévu et c'est loin. Lorsqu'il y a un problème, c'est loin.</p> <p>Puis la difficulté de trouver de la main-d'œuvre qui parle anglais et qui est capable et qui veut se déplacer.</p>	QUA-B (4)	Main-d'œuvre qui parle anglais
<p>Répondant 4 - C'est les voyages pressés, c'est la compétition aussi.</p>		
<p>Répondant 5 - Le décalage horaire, ça me déplaît. Les avions, on est mal installé, les classes économiques, on est charrié d'un bord puis de l'autre, où on attend dans les aéroports, ou s'il y a un problème, c'est très loin, c'est très coûteux, aussi. Mentalités aussi... des fois les mentalités sont différentes, ça crée des problèmes un peu... de compréhension.</p>		
<p>Répondant 6 - Ce qui me déplaît le plus aussi, c'est les coûts qui sont engendrés dans des salons ou des endroits comme ça. Tout ce qui s'appelle logistique, transport, ça c'est dur à gérer aussi... ça fait que t'as énormément de stress... préalablement un salon, c'est excessivement stressant.</p>		
<p>Répondant 7 - C'est de voyager.</p> <p>D'un côté, j'aime découvrir, j'aime être avec ces gens.</p>	QUA-A (4)	J'aime découvrir
<p>QUESTION 22. Actuellement, êtes-vous satisfait des résultats obtenus par votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?</p>		
<p>Répondant 1 - Oui, compte tenu que si on regarde que ça été une stratégie axée plus sur le hasard. Si je regarde les résultats que l'on a obtenus avec cette stratégie, je dirais que c'est correct... Ce n'est pas pire jusqu'à date, parce que ce n'était pas trop stratégique, c'était un peu hasardeux. Mais, il ne faudrait pas que j'aie les mêmes résultats dans 5 ans avec la stratégie que l'on est en train de mettre en place, parce que ce serait décevant...</p>	SMM (4)	Cette stratégie
<p>Répondant 2 - Ma réponse, c'est non. On n'est pas satisfait.</p>		
<p>Répondant 3 - Oui. On est satisfait des résultats.</p> <p>Moi je pense, le service après-vente, ça devient une pierre angulaire du développement à l'international. Il faut être capable de répondre 24h/24 à des clients, qui eux autres sont à 2h00 p.m., quand nous autres on fait dodo.</p>	ACE (4)	Pierre angulaire du développement

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Répondant 4 - Oui, oui. Je suis satisfait. En fait... petite compagnie au Saguenay qui vend une vingtaine de millions et un peu plus et qui exporte 75 % dans une quarantaine de pays, c'est quand même satisfaisant.	QUA-A (2)	Petite compagnie au Saguenay qui vend une vingtaine de millions
Répondant 5 - Je suis satisfait, mais pas pleinement satisfait, et pas déçu. Je pense qu'on pourrait faire mieux...		
Répondant 6 - Dans l'ensemble, oui. Je suis assez.... bien satisfait, on n'est jamais... satisfait.		
Répondant 7 - Zéro plus une barre. Pas du tout.		
QUESTION 23. Selon vous, quels sont les ajustements à apporter à votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Répondant 1 - C'est d'abord d'en avoir une... et actuellement, c'est ce que l'on est en train de réaliser. On était une entreprise axée sur la production et on est en train de faire un transfert dans l'entreprise vers la mise en marché. Maintenant, avec la stratégie de mise en marché, on va aller chercher les clients et on va entrer et on va être capable de leur donner ce qu'ils veulent.	SMM (4)	Stratégie de mise en marché
Répondant 2 - On se pose encore des questions aujourd'hui. Toutes les semaines, on se pose les questions sur ce qu'on a fait ou qu'on n'a pas fait. On a fait affaires avec plein de monde, mais ça n'a pas apporté les fruits que je voulais. Les stratégies de développement de marché, tu sais, moi j'ai étudié en mécanique, un autre qui est ingénieur métallurgique... donc, la formation en marketing, on ne l'a pas beaucoup. C'est assez laborieux pour nous autres, c'est difficile. Je n'ai pas trouvé de personne encore qui pouvait nous aider, un organisme... Le démarchage et le développement de marché... Je pense que c'est ce qui est le plus déficient dans tous les organismes et dans tout ce que tu voudras... Mais la seule chose que je me suis aperçu, c'est que le meilleur travail et les meilleurs résultats qu'on a eus, c'est avec les gens de l'interne.	RHS (4)	Gens de l'interne
Répondant 3 - Il faudrait être plus... peser plus, tous les aspects d'envoyer une proposition à l'international. C'est la portion de notre stratégie qu'on doit revoir.	PLA (4)	Proposition à l'international
Répondant 4 - Faut s'enligner vers les pays en voie de développement, la Chine, la Russie. Il faut être présent en Chine. Ce n'est pas facile et on ne sait pas trop comment entrer dans ce marché-là à cause de la copie, des prix, des bas prix, des problèmes de langue, problèmes de transport.	ATT (4)	S'enligner vers les pays
Répondant 5 - On parle d'une entreprise qui avant avait seulement une personne qui parlait anglais. On est rendu avec une réceptionniste qui est bilingue, on a un ingénieur qui est bilingue, on a un anglophone qui est aux ventes, on a le directeur de production qui parle anglais... Toutes ces choses là se sont développées. Évidemment, moi je pense qu'on pourrait faire beaucoup plus, par contre, tout ça a un	QUA-B (4)	Bilingue

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>coût : un coût en main-d'œuvre, un coût monétaire... Tu ne peux pas, parce que du jour au lendemain, tu décides toi de faire de l'exportation de changer tout ton personnel dans ta boîte pour que tout le monde parle anglais parfaitement...</p> <p>Donc, il faut que tu ailles par étape, faut que tu formes tes gens, faut que tu les développes. Non, moi je pense c'est ça... c'est qu'il faut marcher avant de courir...</p>	RHS (1)	Tu formes tes gens
<p>Répondant 6 - Les coûts qui sont relatifs, engendrés par le salon, c'est assez dispendieux...ça fait que... à la lumière de ça, l'année prochaine, je vais reconsidérer la configuration de mon kiosque.</p> <p>On va revoir un peu notre stratégie, c'est qu'on va offrir... il va y avoir une gamme de modèles sélectionnés, en vente à l'exportation et d'autres qui vont... (les plus bas de gamme) demeurer sur le marché national.</p>	<p>SMM-D (4)</p> <p>PLA (4)</p>	<p>Salon, kiosque</p> <p>Revoir la stratégie</p>
<p>Répondant 7 - J'ai toujours autofinancé l'entreprise. Ça ne me permet pas beaucoup de flexibilité. Puis, l'entreprise n'a pas atteint une masse critique. Mais, rendu présentement où est-ce que je suis rendu, c'est ce qui manque le plus à mon avis, c'est vraiment les liquidités. Il me manque du cash.</p>	CFI (4)	Autofinancé l'entreprise
<p>QUESTION 24. Selon vous, quels sont les facteurs de succès qui ont contribué à votre stratégie de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Répondant 1 - C'est parce qu'on contrôlait l'interne. Si le client demandait quelque chose, on s'assurait qu'on était capable de le faire et que si on le faisait, on faisait de l'argent avec. On va changer pour une stratégie axée sur la mise en marché sans perdre de vue qu'il faut continuer à faire de l'argent avec les commandes.</p>	SMM (4)	Stratégie axée sur la mise en marché
<p>Répondant 2 - C'était vraiment d'être axé sur le client. C'est ça qui a démarqué notre stratégie. C'était vraiment d'essayer d'aller les chercher par des méthodes de ventes, toutes sortes d'affaires. Donc, être proche des clients, c'est ce qui nous a démarqué le plus.</p> <p>Les prix, on a une structure d'entreprise qui favorise les coûts, ça fait qu'on est plus bas et ça nous coûte moins cher de fabrication.</p> <p>Je pense que c'est vraiment le service à la clientèle qui nous a vraiment démarqués, vraiment être proche.</p>	<p>SMM-C (4)</p> <p>SMM-B (3)</p> <p>ACE (4)</p>	<p>Axé sur le client</p> <p>Les coûts</p> <p>Qui nous a vraiment démarqués</p>
<p>Répondant 3 - C'est l'image que l'entreprise va avoir. C'est l'image, les gens achètent l'image qu'on va donner. Il faut se déplacer et le faire le voyage. Pour aller leur montrer qu'on est capable de se payer un voyage et venir vous vendre l'idée qu'on est bon. Mais la seule façon de rentrer quelque part, c'est de se doter d'une image et de convaincre les gens ...il faut que t'es l'air aussi gros et aussi fort que les autres.</p>	CRE (4)	L'image

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 4 - Ça été la qualité des produits. Ils nous disent, vous avez des bons produits, vous savez faire de l'aluminium.</p> <p>Ça été notre partenariat avec les grandes entreprises. Si on était tout seul, on n'arriverait pas. Ça fait qu'on a des projets de développement avec l'Alcan, on en a avec Alcoa... les deux grands.</p> <p>On est partenaire, vous savez avec le CQRDA, Trans-Al, on est membres fondateurs avec le CTA, je supporte les chaires industrielles, j'ai des projets étudiants dans toutes les universités... la grappe industrielle aluminium du Québec est forte et ça nous aide.</p>	<p>ACE (4)</p> <p>APP (3)</p>	<p>Bons produits</p> <p>Alcan, Alcoa</p>
<p>Répondant 5 - C'est la qualité du produit. Ça c'est la première chose. On a le meilleur produit au monde, dans ces choses-là.</p> <p>Il va falloir développer, soit d'autres produits ou développer d'autres marchés, parce qu'on n'est pas capable de vivre seulement de ça.</p>	<p>ACE (4)</p> <p>SMM (4)</p>	<p>Meilleur produit au monde</p> <p>Développer d'autres marchés</p>
<p>Répondant 6 - C'est le fait d'être là, la persévérance.</p> <p>Le fait d'avoir de bons agents, c'est très important aussi, des bons agents commerciaux, des représentants, cela a fortement contribué à développer le marché. Quand tu as le bon agent, ça ouvre beaucoup plus de points de vente. Un gars de la place aussi, local, du secteur...</p> <p>Tu sais, le produit, c'est la base de tout. Je pense que ça prend des bons efforts de RD, de développement de produits, de production de fabrication, un bon service après-vente, c'est tous ces facteurs là qui font en sorte que tu vas être capable de grandir.</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>RHS (4)</p> <p>ACE (4)</p>	<p>Persévérance</p> <p>Équipe externe</p> <p>Produit, RD, service après-vente</p>
<p>Répondant 7 - Je pense que c'est vraiment le produit de niche puis la qualité des produits qui fait en sorte que tu vas pouvoir exporter.</p>	<p>ACE (4)</p>	<p>Produit de niche et de qualité</p>
<p>QUESTION 25. Selon vous, quels sont les facteurs d'échecs qui ont pu contrecarrer votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?</p>		
<p>Répondant 1 - Je pense que si on ne s'orientait pas dans un marché à valeur ajoutée, on se casserait le cou.</p>	<p>MVA (4)</p>	<p>Marché à valeur ajoutée</p>
<p>Répondant 2 - Comme je disais, le temps de pénétration de marché est un gros facteur qui est pesant. On a dû faire quelques mises à pied à cause de cela parce qu'on a de la misère à pénétrer le marché pour avoir des commandes.</p> <p>Le facteur d'échec, ça vraiment été la stratégie marketing qui peut-être aurait... pas peut-être, qui aurait pu être mieux, sauf que je n'ai pas trouvé de gens. Le temps de pénétration de marché et tout ça...</p>		

QUESTION/RÉPONSE DES RÉPONDANTS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Répondant 3 - Un facteur d'échec dans notre cas... où l'équipement n'a pas été accepté par les gens. Parce que la technologie était trop avancée pour eux... et ça leur a fait peur et il y a eu une résistance incroyable aux changements.</p> <p>Ce n'est pas aux clients à s'adapter à nous, mais bien nous à s'adapter aux clients.</p>	SMM (4)	S'adapter aux clients
<p>Répondant 4 - Bien, il y a toujours, ça c'est universel, la compétition. Il y a tout le temps les... je dirais les coûts aussi. Ce qu'on produit, ici au Québec, coûte relativement cher par rapport aux États-Unis.</p> <p>Il y a certains aspects que nos partenaires veulent garder confidentiels aussi... ils ne veulent pas qu'on commercialise, ça aurait pu aider ça aussi...</p>	<p>SMM (1)</p> <p>CDP (3)</p>	<p>La compétition</p> <p>Confidentiel</p>
<p>Répondant 5 - On avait déjà par exemple dans les pays arabes, on avait déjà un bon pas de fait. La guerre en Irak a tout coupé.</p> <p>L'autre facteur d'échec, justement... quand il y a eu la guerre en Irak, l'Australie, nous autres avec ces guerres-là... on va essayer de se trouver une source d'approvisionnement locale... On ne sait jamais quelles problématiques il peut y avoir. Je regarde la carte du monde, ça peut me donner une idée.</p>	ATT (3)	La carte du monde
<p>Répondant 6 - Ne pas avoir eu des bons représentants, ça aurait pu avoir une incidence.</p> <p>Quand t'es pas capable d'offrir le service, quand t'es pas capable de livrer, livrer en retard, ça, c'est des facteurs qui font en sorte que... Mieux vaut ne pas vendre que vendre et ne pas livrer.</p>	<p>RHS (4)</p> <p>SMM-C (4)</p>	<p>Équipe externe</p> <p>Vendre</p>
<p>Répondant 7 - ... on n'avait pas beaucoup de crédibilité... la jeunesse, c'était une barrière quand on arrivait pour les marchés d'exportation.</p> <p>Puis, le manque de ressources financières, puis, le manque de ressources physiques (RH), les deux vont de pairs... t'as pas de fric, tu ne peux pas engager de monde. C'est les deux... les éléments qui nuisent le plus...</p>	<p>CRE (4)</p> <p>CFI (4) RHS (4)</p>	<p>Crédibilité</p> <p>Ressources financières Ressources physiques</p>

Tableau Intervenant

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 1. Devrait-il y avoir des ressources humaines spécialisées qui secondent les entrepreneurs dans leur (s) projet (s) de développement de marchés hors Québec ? Si oui, laquelle ou lesquelles ?</p> <p>Intervenant 1 - Pour moi, l'exportation est le facteur de développement des marchés hors Québec...</p> <p>C'est quand, à un moment donné, l'entrepreneur a pris la décision d'exporter... ces organismes là peuvent l'aider à ce moment là... ils viennent compléter.</p> <p>... à l'intérieur de l'entreprise, ça prend quelqu'un qui connaît ça. ... nos entrepreneurs, qui souvent n'ont jamais opéré sur le marché de l'exportation et qui n'ont pas cette culture là, de savoir qu'est-ce que c'est que le marché de l'exportation... ils n'y parviendront jamais s'ils n'engagent pas des ressources nécessaires pour ce faire. Ils vont s'y perdre et aux premiers écueils, ils vont se décourager. ... il y a des gens qui sont spécialisés là-dedans, qui connaissent tous les détails et qui sont capables aussi... qui ont l'habitude, à un moment donné, d'aller sur des marchés d'exportation, qui savent ce que c'est... comment fonctionner à l'intérieur d'une exposition par exemple.</p> <p>Parce que l'une des façons de créer un marché à l'étranger, c'est de faire connaître son produit, c'est la participation à des expositions.</p>	<p>ATT (1)</p> <p>GVM (4)</p> <p>RHS (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Développement des marchés hors Québec</p> <p>Ces organismes peuvent l'aider</p> <p>Ça prend quelqu'un qui connaît ça</p> <p>Participation à des expositions</p>
<p>Intervenant 2 - Je pense que ça prend des ressources spécialisées, oui, mais, si l'entrepreneur décide de se former, ce n'est pas nécessaire d'embaucher quelqu'un d'autre, si l'entrepreneur est bon en stratégie. Ça prend une ressource humaine spécialisée, s'il possède quelqu'un à l'intérieur de l'entreprise et non pas un consultant... parce que la personne va être en mesure de suivre le dossier.</p> <p>... c'est vraiment l'image qui passe en premier. On a beau avoir le meilleur produit du monde, on a beau avoir la meilleure stratégie, si tu n'as pas une image... si on n'a pas une image, on passe à côté.</p>	<p>RHS (4)</p> <p>CRE (4)</p>	<p>Ressources spécialisées</p> <p>L'image</p>
<p>Intervenant 3 - Je pense que toute entreprise qui fait affaire à l'externe devrait embaucher prioritairement un responsable à l'exportation pour s'occuper du développement à l'international. Ça prend une ressource spécialisée dédiée à l'entreprise. ... ça prend une ressource à l'interne dédiée à l'entreprise. Ça peut arriver par contre que le PDG se dédie quasiment au développement à l'international.</p> <p>La commercialisation, pour les entrepreneurs, c'est quelque chose souvent méconnue ou manque d'expérience.</p>	<p>RHS (1)</p> <p>EXP (4)</p>	<p>Responsable à l'exportation</p> <p>Expérience</p>

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Intervenant 4 - C'est toi qui dois te former. Tous les consultants que j'ai rencontrés, au cours des 12-13 dernières années où j'ai été à l'emploi [REDACTED], ils ne m'ont jamais apporté beaucoup de valeur ajoutée que ce soit en ressources humaines, ils ne m'ont jamais apporté beaucoup. ... au niveau des marchés, savoir qu'est-ce qui se passe à l'extérieur et tout ça, on était les mieux positionné pour voir.</p>	RHS (4)	Ressources à l'interne
<p>QUESTION 2. Quelles sont les caractéristiques que devrait avoir le produit vendu ou manufacturé afin qu'une entreprise se démarque dans son ou ses projet (s) de développement de marchés hors Québec (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels)?</p> <p>Intervenant 1 - Il faut que tu sois capable de démontrer que tu as un avantage comparatif par rapport à ce qui se fait... par rapport aux autres. ... l'avantage peut être sur plusieurs éléments. ... basé sur une technologie qui est plus avancée que les autres, sur un service après-vente qui est plus avancé que les autres, sur un paquet de facteurs. L'avantage concurrentiel...</p>	ACE (4)	Avantage comparatif
<p>Intervenant 2 - Je parlerais plutôt de la distinction, l'avantage concurrentiel... si t'as pas d'avantages concurrentiels, très difficile de percer... quand tu veux aller à l'international, ça te prend une coche de plus... au niveau de ton produit. Puis, il faut que tu te distingues, soit par le brevet, l'originalité, le design. L'important, c'est de se différencier. Ce n'est pas la caractéristique de son produit, c'est la solution qui est rattachée.</p>	ACE (4)	Avantage concurrentiel
<p>Intervenant 3 - Tout ça est là. Je pense que de un, effectivement la qualité de produit... il faut que le produit soit de qualité au moins au minimum équivalent sur le marché dans lequel il veut vendre, ça c'est indéniable. Le design, ça rejoint la qualité... il faut qu'il y ait un design plus différencié par rapport à sa concurrence, sans ça, pourquoi j'achèterais lui plus qu'un autre. Ça, c'est fondamental également. L'originalité, le brevet, effectivement ou du moins avoir une protection en termes de propriété intellectuelle. ... il y a peu de gens qui font l'exercice de vérifier, c'est quoi les avantages concurrentiels par rapport à ma concurrence. D'ailleurs, ils ne le font pas sur leur propre marché local. Fait que c'est d'autant plus important qu'ils le fassent sur le marché à l'exportation. Établissons nos avantages concurrentiels, ciblons notre clientèle avant de partir.</p> <p>... ils n'ont pas pris la peine de regarder c'est quoi ses coûts, quelles matières premières qu'ils utilisent. Effectivement, le service clientèle après, les gens n'évaluent pas, ne font pas l'exercice, mes forces et mes faiblesses par rapport à mon produit versus ma concurrence. Ils ne le font pas sur le marché local, et c'est doublement plus important sur le marché international. ...il faut cibler les marchés. Tu t'en vas dans un pays, t'arrives avec un produit, tu n'as même pas pris la peine d'identifier c'est qui tes clients potentiels. Notre prix de revient,</p>	<p>ACE (4)</p> <p>SMM (4)</p>	<p>Avantage concurrentiel</p> <p>Cibler le marché, les secteurs, la clientèle</p>

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
les gens ne savent pas c'est quoi le prix de revient même sur le marché local et ils veulent faire de l'exportation.		
Intervenant 4 - Ça nous prend absolument des produits qui ont de la valeur ajoutée.	MVA (4)	Valeur ajoutée
Qui sont distinctifs par rapport... ce qu'il y a déjà dans les marchés. Il faut que t'aies quelque chose qui te différencie. Mais ça prend absolument quelque chose de différent, soit en qualité de produit, soit au niveau des prix, mais... je vous dirais que même le prix, ce n'est pas assez. Ça prend plus que ça.	ACE (4)	Distinctifs, qui te différencie
QUESTION 3. Est-il important pour une entreprise d'avoir la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?		
Intervenant 1 - Une entreprise qui n'a pas ce surplus de capacité de production là, qui recevrait par exemple une commande provenant des États-Unis, puis du jour au lendemain dirait : je ne suis pas capable de répondre... puis tu n'as pas la capacité de production qui s'impose... oublie ça, tu viens de perdre ton temps. Parce que tu vas refuser une fois de répondre à une commande et ils ne reviendront plus te revoir, c'est clair, ils sont comme ça. L'acheteur est comme ça.	DEM (4)	Capable de répondre
Intervenant 2 - Oui, dans le sens où... une augmentation... il faut qu'elle soit capable de répondre, mais moi je pense que tu as à avoir un scénario qui te permet d'augmenter ta capacité de production. Il faut qu'il ait un scénario si la demande augmente rapidement... Mais, ça prend un plan B que tu es capable de te revirer en trois (3) mois. Ça veut dire... ça y prend, par exemple, une promesse d'achat sur un terrain à côté de son usine...	DEM (4)	Capable de répondre
Intervenant 3 - C'est sûr! ... disons que oui c'est fondamental... si tu veux vendre à l'étranger et tu penses que ça risque de doubler ta capacité... doubler tes ventes, puis qu'en réalité tu fonctionnes déjà à pleine capacité, bien là, il va falloir que tu commences par... à prévoir une augmentation de capacité. Ça, c'est fondamental. ... c'est sûr et certain qu'il faut que tu sois en mesure... c'est un des points fondamentaux, il faut que tu sois capable de répondre à une augmentation de la capacité de production.	DEM (4)	Capable de répondre
Intervenant 4 - Moi je pense que non.		
QUESTION 4. Est-il important pour une entreprise de faire de la RD ?		
Intervenant 1 - À mon avis, oui. C'est important dans le sens, à un moment donné, si tu veux être capable justement de détenir cet avantage concurrentiel là puis de le maintenir à long terme. Il faut que tu sois capable toujours d'innover dans ton lieu de ton produit. La RD permet de garder ton avantage concurrentiel.	CRD (4)	C'est important
Intervenant 2 - C'est essentiel. Si tu ne fais pas de RD, si tu	CRD (4)	C'est essentiel

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
n'es pas toujours en pro-action, pour moi, de la recherche et développement c'est de la pro-action, si tu ne fais pas de la RD, ce que tu as aujourd'hui qui est ton avantage concurrentiel là, il ne faut pas rêver, dans le milieu international, six (6) mois et t'es « out ».		
Intervenant 3 - ... il faut que tu sois en mesure d'améliorer ton produit, de faire de la RD parce que sans ça... les gens viennent dans ta cour maintenant. On parle d'internationalisation, ça fait que les gens y viennent dans ta cour... si tu n'améliores pas ton produit, tu vas te faire tasser sur ton propre marché. Fait qu'encore bien plus, s'il faut que tu fasses de l'exportation... fait que ton produit, la RD, tu ne peux pas arrêter d'en faire... continuellement.	CRD (4)	Faire de la RD
Intervenant 4 - Dans ma tête à moi, c'est primordial. Puis nous, on est tellement loin des marchés, qu'être le deuxième, ça ne se fait pas. Fait que... je pense que ça prend de la RD.	CRD (4)	C'est primordial
QUESTION 5. Quelle devrait être la proportion du chiffre d'affaires consacrée à la RD ? Intervenant 1 - ... dans l'aluminium ? 5-10 %, je ne le sais pas, aucune mesure. Ça dépend de plusieurs facteurs, mais un de ceux-là, à un moment donné, c'est l'état d'avancement de l'industrie et aussi le type d'industrie. Puis l'entreprise qui est nouvelle, à un moment donné, fabriquer... s'en aller du côté de la RD c'est plus difficile, elle n'a peut-être pas les moyens de le faire. Elle devrait, mais elle n'a pas les moyens.	CRD (4)	Elle devrait faire de la RD
Intervenant 2 - Je ne peux pas te dire. Il y en a que ça dépend des entreprises. Des entreprises hautement technologiques, je pense que ça prend un bon pourcentage... il y en a qui vont mettre jusqu'à 10 %, facilement 20 %, mais si t'es pas dans un niveau d'entreprise où ce n'est pas la technologie ou la performance, bien là, ça peut être moins. Mais ça prend un certain niveau de RD.		
Intervenant 3 - Ça, je ne peux pas te répondre à ça. Moi, selon moi, je te dirais qu'une entreprise, d'après moi, un minimum de 10 % de ton chiffre d'affaires, un minimum. ... c'est autant la RD que tu fais à l'interne que tu peux confier également à des...		
Intervenant 4 - Ça dépend des besoins de chaque entreprise. Je n'ai pas de proportion. Moi, je pense que c'est assez actif... une entreprise qui vend de l'aluminium, qui en consacre 1 % dans sa RD, va aller nul part, il n'y a pas assez d'argent... Si tu vends 10 M, il va falloir mettre un peu plus... un peu plus d'argent. Ça prend un petit département de RD.		
QUESTION 6. Une entreprise devrait-elle avoir des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévus pour financer son ou ses projet(s) de développement de marchés hors Québec ? Intervenant 1 - Si tu veux arriver un jour à maintenir un niveau de productivité élevé, il faut que tu aies un marché	ATT (4)	Développer hors Québec

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>suffisamment vaste, à un moment donné, pour être capable de le faire. Alors, c'est pour ça que tu commences à développer hors Québec.</p> <p>Le marché canadien, ce n'est pas ça. Là, il fallait qu'ils montent à 110 caisses à l'heure. Bien là, il s'est organisé, il a acheté de l'équipement. Le fait de détenir un plus grand marché lui a permis d'aller chercher physiquement... d'être plus productif...</p> <p>Compter sur les subventions... hors Québec... surtout pas fédéral, parce qu'il n'y en a pas. Mais au provincial, faire du développement hors Québec... eux autres sont pas battables.</p> <p>Mais, à quelque part... tu n'auras pas le choix... de détenir un budget pour ça si tu veux...</p>	<p>DEM (4)</p> <p>CFI (4)</p>	<p>Il s'est organisé</p> <p>Détenir un budget</p>
<p>Intervenant 2 - Oui. Absolument. Et ça ne prend pas des subventions, moi, je pense que ça prend de l'argent à investir. Fait que ceux qui misent sur les subventions à l'international, c'est porté à l'échec parce que l'international c'est survivre longtemps. C'est sur 4-5 ans. Les subventions, tu vas en avoir pendant 1-2 ans, tu vas avoir fait le tour, tu vas avoir épuisé. Après deux (2) ans, c'est quoi qui te fait vivre. Tu flottes, donc tout ce que tu as investi pendant deux (2) ans ne te sert à rien. Fait que moi, ce que je pense qu'il faut faire, c'est qu'il faut avoir de l'argent à investir. Tant mieux si la première année t'es capable de doubler une subvention avec ça, mais si tu n'as pas d'argent dans ton fonds de roulement pour investir, ça ne sert à rien. Subvention ou pas.</p>	CFI (4)	Ça prend de l'argent à investir
<p>Intervenant 3 - Définitivement. Une subvention ça, c'est autre chose là. Mais des budgets spécifiques à l'interne, oui. Là-dedans, il peut y avoir des subventions qui peuvent être comprises, mais un développement autant un développement de produit qu'un développement de marché, il faut que ce soit... un développement de marché extrarégional, développement de marché international, si tu ne prévois pas une enveloppe, par rapport à ça, tu y vas au fur et à mesure que ça se présente, t'es sûr que tu vas avoir un problème.</p>	CFI (4)	Budgets spécifiques à l'interne
<p>Intervenant 4 - ...je pense que oui c'est important d'avoir des budgets spécifiques en prévoyant des subventions ou pas...</p>	CFI (4)	Budgets spécifiques
<p>QUESTION 7. Une entreprise devrait-elle élaborer des stratégies marketing en regard : produits – prix – distribution – promotion.</p> <p>Intervenant 1 - Elle n'a pas le choix. Elle n'a pas le choix, je veux dire... ça serait... le marketing, en fait, c'est tout ça.</p>	<p>SMM (4) SMM-A (4) SMM-B (4) SMM-C (4) SMM-D (4)</p>	C'est tout ça
<p>Intervenant 2 - Oui, je pense qu'il faut établir des stratégies, mais il faut qu'elles soient capables surtout de se revirer sur un dix cents parce qu'une stratégie, tu la développes en</p>	<p>SMM (4) SMM-A (4) SMM-B (4)</p>	Établir des stratégies

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>fonction du marché aujourd'hui. Hors, avec l'avènement de la mondialisation, le marché change à une vitesse astronomique. Donc, ça prend une espèce de stratégie où est-ce que oui, t'établis pour le prix, mais ta stratégie de prix dans trois (3) semaines, s'il y a un concurrent ou il y a quelque chose de nouveau qui arrive, un nouveau facteur, est plus bonne. Ça fait que oui, il faut l'établir avant de partir, avoir une idée, mais moi je pense que la plus grande qualité, c'est d'avoir un mécanisme à l'intérieur de l'entreprise qui puisse te permettre de te revirer de bord. Au niveau de la stratégie, peu importe laquelle.</p> <p>... si je reviens à ta ressource humaine, si t'as quelqu'un à l'interne qui suit le dossier, s'il y a quelque chose qui change quelque part dans ton plan, tu fais juste te revirer et tu t'organises.</p>	<p>SMM-C (4) SMM-D (4)</p> <p>RHS (4)</p>	<p>Ressource à l'interne</p>
<p>Intervenant 3 - C'est sûr. Est-ce qu'ils devraient le faire ? Au moins, ils devraient le faire mentalement... et la plupart le font au pif. Puis ils s'aperçoivent que... le marketing, ça coûte cher. Puis, ça coûte cher surtout parce qu'ils ont manqué leur coup. Au niveau du prix, au niveau de la distribution, ils pensaient qu'ils étaient capables de distribuer ça eux-mêmes, que les vendeurs étaient capables tout seul sur le marché de l'Australie... ils ne connaissaient pas trop les habitudes en Australie... Produit, prix, distribution, promotion... c'est négligé de A à Z. La formation particulièrement... ils n'ont pas les bons outils promotionnels adaptés aux marchés. Fondamental. On apprend ça à l'école.</p>	<p>SMM (4) SMM-A (4) SMM-B (4) SMM-C (4) SMM-D (4)</p>	<p>Produit, prix, distribution, promotion, c'est fondamental</p>
<p>Intervenant 4 - C'est obligatoire. C'est obligatoire, ça prend tout ça, pour avoir réfléchi à tout ça, sinon tu vas te casser la gueule. Déjà en prévoyant tout ça, t'as des problématiques qui vont ressortir, fait que si tu n'as pas ça...</p>	<p>SMM (4) SMM-A (4) SMM-B (4) SMM-C (4) SMM-D (4)</p>	<p>Ça prend tout ça</p>
<p>QUESTION 8. Les entrepreneurs que vous rencontrez avaient-ils tous l'idée de développer leur marché hors Québec ?</p> <p>Intervenant 1 - Non. Pas beaucoup. Ce n'est pas... il y en a plusieurs qui pensent à ça, mais quand tu leur fais faire une première démarche... plusieurs virent de bord et disent, ha non! Ce n'est pas pour moi parce qu'ils s'aperçoivent des difficultés que ça pose.</p> <p>Juste le fait de savoir, devoir s'adresser dans une autre langue, ça pose plus souvent un défi insurmontable pour bien des entrepreneurs. Ça, qu'on le veuille ou pas, j'en ai rencontrés souvent. Mais, ici, je m'excuse, mais vous n'êtes pas fort.</p>	<p>QUA-B (4)</p>	<p>Une autre langue</p>
<p>Intervenant 2 - Non, pas du tout. Pas du tout. Il y en a qui sont très bien ici. On voit que ce n'est pas leur but.</p>		
<p>Intervenant 3 - Non. Et je te dirais que présentement, ce qui se passe dans la région, il y en a beaucoup, beaucoup qui regardent pour faire du développement hors Québec. De plus</p>	<p>ATT (4)</p>	<p>Développement hors Québec</p>

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
en plus, de plus en plus... mais ils ne sont pas rendus là encore. Il n'y en a pas la moitié qui ont vraiment ce qu'il faut pour le faire... sans risque... bien, sans trop de risque parce qu'il y a toujours un risque.		
Intervenant 4 - Ceux que j'ai rencontrés... oui. Il n'y a pas assez de marché dans la région pour faire vivre des nouveaux produits. Fait que les gens n'ont pas le choix d'aller voir à l'extérieur.	ATT (4)	Aller voir à l'extérieur
QUESTION 9. Quels sont les éléments de la personnalité des entrepreneurs qui les amènent à faire des affaires à l'extérieur du Québec et qui sont la cause de leur succès ?		
Intervenant 1 - ... capable de convaincre son client... il arrive à convaincre la personne que son produit est le meilleur. ... c'est des gens qui techniquement sont très très forts. ... d'être capable de communiquer ton lot de connaissances à ton acheteur.	QUA-A (4)	Convaincre son client
Ses produits sont hautement sophistiqués. Qualité du produit.	ACE (4)	Qualité du produit
... c'est souvent de fois des gens qui sont venu les chercher plus qu'eux autres sont allés.	CRE (4)	Sont venu les chercher
... à un moment donné, ces gens là, par l'intermédiaire de l'Alcan, par l'intermédiaire des compagnies comme Bombardier...	APP (4)	Alcan, Bombardier
... il parle parfaitement anglais. Il est plus à l'aise d'ailleurs en anglais qu'en français. Alors, c'est pour ça que ça fait partie à un moment donné des éléments, à un moment donné, d'être capable de communiquer ton lot de connaissances à ton acheteur. Cela a une importance.	QUA-B (4)	Parle anglais
Intervenant 2 - Ça prend une espèce de volonté, de motivation de l'entrepreneur en premier. Peu importe, indépendamment du produit ou du secteur dans lequel tu es. Si tu n'as pas un entrepreneur qui en veut toujours plus... bien ça ne fera pas.	QUA-A (4)	Volonté, motivation
Intervenant 3 - Un entrepreneur qui faire affaire hors Québec, il faut qu'il ait une capacité de voir venir les choses, de planifier et d'organiser ses choses en conséquence.	QUA-A (4)	Motivation
Intervenant 4 - C'est des personnes entreprenantes qui veulent réussir, qui veulent aller plus loin. ... ils sont assez bons gestionnaires, les gens qui ont des connaissances et puis qui sont assez bien entourés au niveau... conseillers.	QUA-A (4)	Motivation
QUESTION 10. Quelle langue, autre que le français, les entrepreneurs devraient-ils maîtriser ?		
Intervenant 1 - Quand tu vas dehors, contentes-toi de l'anglais. Dans une vente, quand tu as l'anglais, tu te débrouilles pas mal. Tu vas couvrir 100 % de ton marché dans le monde.	QUA-B (4)	L'anglais
Intervenant 2 - Essentiel, l'anglais. L'anglais, point. Parce que	QUA-B (4)	L'anglais

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
je pense que... on peut dire que 80 % de la planète, du scénario d'affaires est négocié en anglais. Moi, je pense qu'une langue... tant mieux s'il y a d'autres langues après, mais... l'anglais est LA langue à maîtriser.		
Intervenant 3 - L'anglais, première chose. Après ça, l'espagnol. Normalement, c'est trois (3) langues qui sont... qui deviennent incontournables. Je pense que c'est seulement les trois (3) principales langues à développer, selon moi.	QUA-B (4)	L'anglais, l'espagnol
Intervenant 4 - L'anglais, c'est obligatoire.	QUA-B (4)	L'anglais
QUESTION 11. Les entrepreneurs planifient-ils leur projet de développement de marchés hors Québec ? De quelle manière ?		
Intervenant 1 - Pas beaucoup. Pas beaucoup. Je vais t'avouer franchement, qu'à un moment donné, on a des surprises de ce côté-là. Je t'avouerai franchement que les entreprises qui nous arrivent prêtes ici, avec un plan de commercialisation bien établi, elles sont rares, très rares.	PLA (4)	Plan bien établi
Intervenant 2 - Puis, après ça, ils « back » et puis là ils s'aperçoivent qu'ils ont besoin de stratégies, qu'ils étaient mal organisés. Depuis trois (3) ans, je n'ai jamais vu un entrepreneur qui a une stratégie planifiée. Il va essayer. C'est le principe qui est appliqué présentement. En tout cas, de ce que j'ai vu au S-L-S-J, puis tout secteur confondu, c'est le secteur essai-erreur.	PLA (4)	Besoin de stratégies
... ils fonctionnent sur des réseaux	RES (1)	Réseau
Intervenant 3 - Non. Au pif. À l'instinct. Non, ils ont rencontré dans leur réseau une entreprise, un dirigeant d'entreprise qu'ils connaissaient, un contact dans leur réseau... La plupart, ils ne sont même pas capables de dire... pas capable de dire n'est pas le bon mot... ne prennent pas le temps, ça, c'est plus ça, ils ne prennent pas le temps de dire : « c'est ça que ça me prend, il faut que je fasse telle étape ». ... ils ne prennent pas le temps, ils y vont comme ça, au pif. La majorité.	PLA (4)	C'est ça que ça me prend
Intervenant 4 - Je ne suis pas sûr s'ils le planifient. Je ne sais pas s'ils le planifient, je pense que ça arrive plutôt par... c'est des occasions qui se présentent, c'est des distributeurs, c'est par le réseau de contacts, je pense. Ils ont une opportunité qui va se présenter, ils vont la regarder, ils vont l'analyser, ils vont aller plus loin. C'est de ce que je vois.		
C'est par le réseau de contacts...	RES (1)	Réseau
QUESTION 12. Les entrepreneurs qui développent leurs marchés hors Québec ont-ils beaucoup d'expérience dans ce domaine ?		
Intervenant 1 - Très peu. Puis il y a des catégories là-dessus.	EXP (4)	Très peu
Intervenant 2 - Non, malheureusement. Trop peu, ça manque. D'ailleurs, s'ils avaient un peu plus d'expérience, ils	EXP (4)	Trop peu, ça manque.

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
hésiteraient et ils planifieraient avant de mettre de l'argent là-dedans.		
Intervenant 3 - Règle générale, non. Dans la région, il y a deux (2) groupes d'entreprises. Il y a ceux qui ont de l'expérience et ceux qui n'en ont pas. Puis, ceux qui ont de l'expérience, c'est le même petit groupe d'entreprises que ça fait longtemps qui sont sur l'exportation et qu'ils connaissent ça. Les autres, ils n'en ont pas d'expérience. Puis, je vais t'avouer que, on voit vraiment qu'ils ont peu d'expérience puisqu'ils ne se qualifient même pas souvent sur les petits critères qu'on a. Il faut qu'ils fassent un diagnostic à l'exportation pour voir s'ils ont certaines habilités... donc, ils ne rencontrent pas même des caractéristiques de base. La plupart n'ont pas d'expérience à l'exportation. ... je te dirais que la majorité... ça doit être d'après moi 80 % des entreprises, des entrepreneurs, ont peu ou pas d'expérience à l'exportation.	EXP (4)	Ceux qui ont de l'expérience
Intervenant 4 - Non. Non, c'est comme notre premier... on commence, c'est les nouveaux marchés.	EXP (4)	Pas beaucoup
QUESTION 13. Les entrepreneurs qui développent leurs marchés hors Québec font-ils partie d'association(s) ou de réseau(x) (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ? Intervenant 1 - Pas du tout. Surtout quand tu me parles d'aluminium... tu sais, à part Trans-Al... ce n'est pas quelque chose qui va t'aider à faire de l'exportation.		
Intervenant 2 - Bon, qui développe leur marché hors Québec, je pense que oui. Ceux qui sont aujourd'hui en train de développer des marchés hors Québec, je pense qu'ils font tous partie d'associations quelconque, et c'est ça qui les alimente, je te dirais. Parce que c'est un « must », c'est un devoir, le réseau c'est un incontournable. L'entrepreneur qui pense réussir tout seul à l'international, il se fait des idées.	RES (4)	Faire partie d'associations
Intervenant 3 - Encore là, ceux qui sont expérimentés, qui développent, qui continuent à développer des marchés à l'exportation, oui. Ceux qui sont à leurs premières armes dans le développement de marché hors Québec, peu font partie d'associations extrarégionales. Ça, je pense qu'il faut faire une distinction... Beaucoup d'entreprises dans la région font partie de regroupement d'entreprises, d'associations d'entreprises purement locales, régionales, mais... il y en a très peu qui font partie même de regroupements provincial ou national. C'est une de nos faiblesses ça d'ailleurs. On a des réseaux mais on ne sort pas de nos réseaux locaux.	RES (4)	Ceux qui sont expérimentés
Intervenant 4 - Je pense que oui. Oui, je pense que ceux... en tout cas, ceux que j'ai vu, ils faisaient partie d'associations, justement les occasions, les opportunités arrivent par des contacts... que ce soit par des clients ou encore d'autres associations.	RES (4)	Faire partie d'association

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 14. La participation à ces associations ou à ces réseaux (national ou international) est-elle importante ?</p> <p>Intervenant 1 - Parce que, quelqu'un qui fait partie d'un réseau nord-américain en matière de production et de transformation, eux autres vont chercher des réseaux, vont chercher des informations sur les marchés américains, des choses semblables.</p> <p>Je lui ai demandé si ça y avait apporté quelque chose, il m'a dit non. Moi, je trouve ça tellement limitatif (les Chambres de commerce, Réseau Trans-Al, Serdex), moi, je pense que non.</p>	INF (4)	Informations sur les marchés américains
<p>Intervenant 2 - Essentiel, essentiel.</p> <p>... tu dois aller dans les congrès. Même si tu ne sais pas pourquoi tu y vas. Si tu as rencontré une personne, tu vas là, tu en rencontreras 5 l'année d'après, 10 l'autre année d'après. Dans 5 ans, ça va faire la différence entre ton ouverture et la possibilité d'ouverture qu'il y a sur ton marché.</p>	SMM-D (4)	Aller dans les congrès
<p>Intervenant 3 - C'est sûr. ... c'est fondamental. Si tu ne fais pas partie de réseaux... si tu ne fais pas partie de réseaux au niveau québécois, au niveau canadien, au niveau international, c'est une source d'informations que... qu'on ne peut se passer.</p> <p>Faire partie d'un réseau national, de un, ça t'apprends à voir comment eux-autres fonctionnent, comment ils sont, à quel niveau ils sont rendus... et peut-être te donner un indice maintenant, c'est que... c'est que j'aurais pas besoin d'améliorer mes propres forces à l'interne, certaines fonctions dans l'entreprise pour avoir les capacités suffisantes pour pouvoir travailler à l'international. Ça, nos entreprises n'ont pas d'idées ou elles ont très peu d'idées où elles en sont rendues eux autres mêmes par rapport à ce qui se fait à l'extérieur de la région.</p>	INF (4)	Source d'informations
Intervenant 4 - Oui.		
<p>QUESTION 15. Qu'est-ce que cela leur apporte ?</p> <p>Intervenant 1 - Ça rapporte rien. Pour l'instant, moi je conclus que ça rapporte rien.</p>		
<p>Intervenant 2 - Moi, je te dirais que ça leur apporte une accessibilité à l'expérience puis à l'expertise des autres, premièrement.</p> <p>À la connaissance du pays, la politique, le légal, le culturel, l'environnemental de leur secteur. C'est ça que ça sert le réseau. À ouvrir les portes! Les portes, les bonnes portes rapidement. Au lieu de prendre 10 ans, ça va t'en prendre 3.</p>	EXP (4)	Expérience
	INF (4)	Connaissance du pays, la politique, le légal, le culturel, l'environnemental
Intervenant 3 - Bien... ça permet au moins de se comparer, deuxièmement, pour accéder à de l'information et faire des partenariats. Tu accélères le processus parce que lui connaît	INF (4)	Accéder à de l'information

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
le marché, donc... les réseaux sont des sources de partenariat qui peuvent faciliter nos développements. Tu peux faire tout seul, tu peux travailler isolé tout seul, mais ça va risquer de te prendre bien plus de temps puis de te coûter pas mal plus cher. L'important, c'est là.		
Intervenant 4 - Ça leur apporte toutes les connaissances... Un, les liens avec les compétiteurs. Là-dedans, ça leur apporte toute la problématique du marché mondial qui est souvent développé à l'intérieur de ça. Donc, ça t'apporte des connaissances nouvelles et puis, par le fait même, les opportunités. Tu vas entendre parler d'opportunités que tes confrères, tes compétiteurs ont profitées donc, tu vas aller voir dans les mêmes réseaux... c'est la connaissance sur les marchés, la connaissance sur les procédés qu'ils vont pouvoir partager.	INF (4)	Des connaissances nouvelles
QUESTION 16. Quel type d'information les entrepreneurs doivent-ils aller chercher lors de leurs projets de développement de marchés hors Québec ?		
Intervenant 1 - Deux types d'information. L'information strictement technique. L'autre type d'information, c'est d'apprendre à faire des affaires comme le pays dans lequel tu vas exporter. Un autre dans l'environnement technique aussi, il y a toute la loi...	INF (4)	Deux types d'information
Quand tu signes un contrat aux États-Unis, n'essayes pas de bâtir le contrat toi-même, tu perds ton temps, il y a des spécialistes pour ça.	RHS (4)	Spécialiste
Intervenant 2 - Toute l'information pertinente au marché. Carrément, c'est leur besoin de savoir qu'est-ce qui se passe au niveau des concurrents, qu'est-ce qui se passe au niveau du marché, où est-ce qu'ils sont, l'environnement politique, l'environnement des affaires. Ils ont besoin de tout savoir. S'informer avant. Oui, il faut avoir une connaissance générale... C'est important d'avoir une vue globale, de comment fonctionne le pays.	INF (4)	Information pertinente
Intervenant 3 - Première chose à aller chercher, si on fait affaire dans un pays quelconque, c'est de voir, si dans ce pays là, c'est facile de faire des affaires. Donc, la stabilité d'un pays est importante. C'est la première chose que tu vérifies avant de commencer à faire des affaires dans un pays. Donc, après ça, il faut que tu connaisses les us et les coutumes de ce pays là. Puis, à part de ça, prendre connaissance du marché. Ton produit sur ce marché là, bien, de un, y-a-t-il preneur ? Y-a-t-il des clients ? Puis ces clients là s'approvisionnent comment ? Ça fait que, tu vois, c'est la connaissance... la connaissance du marché autant de ses... autant quantitativement, autant au niveau de la concurrence des entreprises qui sont sur place, leurs forces et leurs faiblesses, autant de la façon dont on fait des affaires là, c'est des prémisses de base.	INF (4)	Connaissance
Intervenant 4 - De connaître les particularités de chacune des régions. Bien connaître les réseaux de distribution qu'ils utilisent. Autant par la cueillette d'informations personnelles	INF (4)	Cueillette d'informations

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
que tu vas aller chercher sur place que par les façons de travailler, et là, rencontrer des clients... puis des fois on travaille avec des distributeurs mais on ne voit pas le client final. Aller voir les clients finaux pour savoir comment ils agissent, qu'est-ce qui se passe. Il faut le savoir avant.		
<p>QUESTION 17. Quelle importance les entrepreneurs accordent-ils à la cueillette d'information lors de leur projet(s) de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Intervenant 1 - Il y en a plusieurs qui viennent nous voir et qui ont l'idée de faire une étude de marché. Sur le marché dans lequel ils se dirigent mais ce n'est pas tout le monde. Il y a peut-être 1 sur 3 qui va le faire. ... je dirais qu'il y en a quelques uns qui y pensent... mais il y en a... ce n'est pas tout le monde qui arrive prêt.</p>		
<p>Intervenant 2 - Très peu. Ils se fient à leurs « chums » ou à la personne qui lui a donné le « in » puis ils suivent ça. Ça fait que... ils pensent qu'ils connaissent tout.</p>		
<p>Intervenant 3 - Peu. Peu, d'après moi... la plupart, ne font aucune cueillette d'informations dans leur première démarche de prospection de marché. Comme je l'ai mentionné tantôt, ils ont eu une idée, il y a un contrat potentiel dans tel État, je vais aller voir. C'est à peu près à ça que ça se limite comme cueillette d'informations dans beaucoup, la majorité des cas. Fait qu'ils font très peu... très peu d'entrepreneurs se documentent et font une recherche minimum sur un projet ou un marché à leur première démarche. Mais avec le temps par contre, ils s'aperçoivent que ça n'a rien donné la première fois, fait que là, ils commencent un peu plus à détailler, à s'informer.</p>		
<p>Intervenant 4 - Je pense qu'on manque un petit peu d'information. On en connaît, on connaît bien les marchés mais on en manque un peu. On pourrait aller un peu plus loin.</p>		
<p>QUESTION 18 A. Quel est le rôle des programmes gouvernementaux à l'exportation ?</p> <p>Intervenant 1 - ... d'être capable de les aider à l'exportation et une aide financière. Ça permet à l'entreprise de ne pas crever inutilement son fonds de roulement. ...d'aller chercher des informations de marchés. ... d'aller chercher tous les spécialistes à ce moment là, au moins à mettre contact... mettre les gens, les entreprises en contact avec ces gens là. ... des études qui ont été faites par le gouvernement canadien, on fait la recherche, on est capable de faire ça. Le service de veille, si tu veux.</p>	GVM (4)	Aide
<p>Intervenant 2 - Moi je pense, ce que ça fait, tel qu'ils sont établis aujourd'hui, c'est un, ceux qui fonctionneraient tout seul, ça leur donne accès à de l'argent facilement. Ok, ils en profitent et ils n'en auraient peut-être pas vraiment besoin. Et ceux qui en ont vraiment besoin, ça crée une dépendance très malsaine à mon avis parce qu'on donne de l'argent et on ne les aide pas à se planifier.</p>		

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>Intervenant 3 - ... un incitatif à... les sensibiliser qu'on peut faire de l'exportation. C'est de leur donner des outils de base pour les préparer à faire de l'exportation, conseils techniques et également un petit peu d'outils financiers pour les encourager, les inciter à faire une démarche. ... c'est de les amener, c'est de leur faire prendre conscience qu'on peut faire des affaires... c'est possible de faire des affaires en dehors du Québec. Les sensibiliser, les aider, leur donner une base, les informer qu'il faut prendre des précautions, qu'il faut se préparer. etc. ... c'est de les préparer à faire de l'exportation. De leur donner des incitatifs... je dirais de les accompagner principalement. Le premier rôle, c'est de les informer et de leur donner un rôle conseil. Après ça, de les guider et de leur donner des informations techniques sur certains marchés.</p> <p>Si, à l'interne, ils sont capables... ils ont les ressources humaines pour pouvoir répondre à une augmentation de capacité de production, s'ils ont le bon produit, s'ils ont les ressources, s'ils sont... si les structures financières sont solides.</p>	<p>GVM (4)</p> <p>RHS (4) DEM (4) ACE (4) CFI (4)</p>	<p>Sensibiliser, guider et aider</p> <p>Ressource humaine Capacité de production Bon produit Structure financière solide</p>
<p>Intervenant 4 - Il y a juste le [REDACTED] qui a un programme intéressant, je pense, avec la commercialisation. Toutes les subventions de 3 000 \$ du [REDACTED] ou pour payer des voyages des choses comme ça.</p> <p>... ce que [REDACTED] font, pour les entrepreneurs vont payer la commercialisation... vont prêter des montants pour la commercialisation à l'extérieur. Ça, c'est un programme très très très intéressant. Il y en a qui sont intéressants et d'autres moins.</p>	GVM (4)	Programme intéressant
<p>QUESTION 18 B. Sont-ils utilisés par les entrepreneurs afin de développer leurs marchés hors Québec ?</p> <p>Intervenant 1 - Ils sont utilisés pas mal. ... il n'y a pas un entrepreneur de la région qui a pensé à développer son marché à l'extérieur, et qui n'est pas venu nous voir. Ça, c'est clair, ça, je suis sûr de ça. Je suis à peu près convaincu. Peut-être 90 %. Puis, comme ils ne peuvent pas venir nous voir pour deux (2) fois le même marché, comme ils savent qu'ils ne disposent que d'un (1) an, ils se dépêchent de le faire et ils arrivent plus prêts.</p>	GVM (4)	Ils sont utilisés
<p>Intervenant 2 - Oui. Je pense que, quand ils ont de l'argent pour ça, ils le prennent. Peut-être pas les petites entreprises. Mais, je te dirais qu'à la minute que tu arrives à une moyenne, une grande entreprise, ils savent que ça existe. Puis, oui, ils les utilisent. Peut-être même un peu trop à mon avis... ils épuisent tous les fonds qu'ils peuvent.</p>	GVM (4)	Ils les utilisent
<p>Intervenant 3 - Il faut faire une distinction entre programme financier, programme d'accompagnement technique-conseil-gestion. Conseil-gestion, trop peu. Donc, notre soutien technique est, d'après moi, sous-utilisé. L'aide financière est utilisée dans la mesure qu'ils répondent aux critères du programme mais des fois tu vois, les critères sont tellement</p>	GVM (4)	Aide financière utilisée

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
élevés qu'ils ne se qualifient pas. ... si on leur offre la possibilité de l'utiliser, ils vont l'utiliser, c'est la première chose. Mais, ils utilisent trop peu nos programmes de soutien technique, ils utilisent trop peu la connaissance des ressources qui sont disponibles pour les aider à documenter le marché dans lequel ils pourraient être... c'est sous-utilisé ça... tout le savoir qui est disponible.		
Intervenant 4 - ... le [REDACTED] c'est intéressant puis nous, on le propose à tout le monde. Ce n'est pas tout le monde qui le connaît, c'est normal, parce que les gens n'ont pas tous été voir les ministères.		
QUESTION 19. Est-ce que certains entrepreneurs connaissent des difficultés à s'approvisionner en matières premières pour concevoir leurs produits ? Lesquels ?		
Intervenant 1 - Pas à ma connaissance.	AMP (4)	Pas à ma connaissance
Intervenant 2 - De la misère à s'approvisionner... non. Normalement, un entrepreneur a toujours un plan B. Puis, s'il est bien connecté dans le réseau, il est capable de se virer de bord... C'est sûr que tu vas arriver au niveau de l'acier, au niveau de l'aluminium, peut-être que c'est difficile, mais ils ne seraient plus en affaires s'ils n'étaient pas capables de s'approvisionner.	AMP (4)	Non
Intervenant 3 - Pour concevoir, je ne pense pas, mais pour produire, oui. Parce qu'il y a une différence entre la conception de produit et pour produire un produit. ...dans le domaine de l'aluminium, si on prend le secteur qu'on connaît dans la région, on nous chante trop souvent que... on a une disponibilité de matières premières, mais en réalité, dans la plupart des cas, notamment dans la majorité des cas, des caractéristiques de l'approvisionnement en matières premières, ça ne correspond pas aux besoins offerts. Fait qu'ils sont obligés de s'approvisionner à l'extérieur. Mais, ça dépend toujours... la caractéristique de ton approvisionnement dans certains produits en aluminium... si tu prends ton approvisionnement uniquement aux États-Unis et que t'es obligé de l'acheter aux États-Unis et de le transformer ici, alors là, ça te crée un désavantage. Fait que dans certains cas, oui, mais je ne pense pas que ce soit dans la région... un problème général.	AMP (4)	Je ne pense pas que ce soit dans la région... un problème général
Intervenant 4 - Non.	AMP (4)	Non
QUESTION 20. Quels sont les aspects du développement de marchés hors Québec qui plaisent le plus aux entrepreneurs ?		
Intervenant 1 - C'est qu'en quelque part, on aide beaucoup ces gens là pour qui ça été... d'assurer la survie de l'entreprise. Dans le sens que... ils ont trouvé des clients et ça fait leur affaire. Puis, quand tu parles à des entreprises qui ont un potentiel à l'exportation... quand ils ont goûté à l'exportation et que ça réussit...	ATT (4)	Potentiel à l'exportation
Ils veulent en faire encore davantage parce que c'est tellement... ça ouvre tellement de possibilités de	QUA-A (4)	Ils vont tout faire pour aller

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>développement que, à un moment donné, ils vont tout faire pour aller sur d'autres marchés.</p> <p>Les Américains, eux autres, quand ils ont un client et qu'il est acquis, eux autres là, ils ne jurent que par ça. Quand [REDACTED] va vendre ses produits, l'entreprise est déjà convaincue au départ que c'est un bon produit. Il a cet aspect là de confiance... Une fois qu'ils ont acquis cette confiance là, ils ne veulent plus la perdre. ... c'est d'être capable de dire que les autres vont me faire confiance. C'est important cet élément là.</p>	CRE (3)	<p>sur d'autres marchés</p> <p>Aspect de confiance</p>
<p>Intervenant 2 - Moi, je te dirais que pour les très petites entreprises, ce qui leur plaît le plus, c'est l'image du voyage, l'exotisme rattaché à ça.</p> <p>Pour les vrais entrepreneurs, je parle des moyennes et des grandes entreprises, c'est d'assurer la survie de leurs entreprises. Parce que tu ne peux pas continuer de grandir en restant dans une région ou même dans une province. Tu n'as pas le choix.</p>	ATT (4)	Nécessité d'aller hors du Québec
<p>Intervenant 3 - C'est la possibilité justement de... c'est l'accessibilité à un marché plus vaste que le marché régional.</p> <p>... on se fait souvent dire par les entreprises... c'est bien plus facile de vendre à l'extérieur de la région que de le vendre dans la région. Parce que dans la région, on dirait qu'on n'est pas prophète dans notre propre pays.</p>	ATT (4) CRE (1)	<p>Accessibilité à un marché plus vaste</p> <p>Plus facile de vendre à l'extérieur</p>
<p>Intervenant 4 - Premièrement, je pense que c'est obligatoire pour la plupart des entreprises qui veulent continuer... Une entreprise pour assurer sa pérennité, d'après moi, c'est pas juste peut-être, se doit d'avoir de la croissance. Pour avoir de la croissance, à un moment donné, t'en viens à devoir exporter. Sortir de ton Québec natal... Donc, ça devient comme un besoin.</p> <p>L'exportation... c'est un fleuron que tu accroches à ta boutonnière.</p>	ATT (4) CRE (4)	<p>Nécessité d'aller hors du Québec</p> <p>Fleuron que tu accroches à ta boutonnière</p>
<p>QUESTION 21. Quels sont les aspects du développement de marchés hors Québec qui déplaisent le plus aux entrepreneurs ?</p> <p>Intervenant 1 - D'abord l'aspect... culturel sur le plan de la langue.</p> <p>Plusieurs, c'est : « oublie ça on ne va pas là... ». Pour eux autres, ça ne fait pas leur affaire. ... c'est l'aspect de devoir penser autrement, différemment.</p> <p>L'autre aspect, à un moment donné, qui déplaît beaucoup aux entreprises, c'est qu'ils se rendent compte que ça coûte cher pour pouvoir investir.</p>	<p>QUA-B (4)</p> <p>QUA-A (4)</p> <p>CFI (4)</p>	<p>La langue</p> <p>Devoir penser autrement</p> <p>Ça coûte cher pour pouvoir investir</p>

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Une fois que ton produit est reconnu... Parce qu'aux États-Unis, quand les gens commencent à vouloir de ton produit, ça... ça n'arrête plus.	CRE (4)	Ton produit est reconnu
Les quatre (4) fonctions de succès dans une entreprise... quand ce n'est pas en équilibre, il y a un problème. Puis, quand t'as, à un moment donné, si marché, le M marché prend de l'expansion, faut que eux autres s'ajustent, management, manufacturing puis money... il faut que les trois (3) autres s'ajustent.	SMM (4) PLA (4) DEM (4)	Stratégie de marché Management Manufacturing
Intervenant 2 - Les petits entrepreneurs, c'est que ça coûte cher. Les moyennes et grandes entreprises, c'est la complexité... la langue, la culture, les voyages, les déplacements, l'équipe à former, c'est complexe pas à peu près... C'est de façon exponentielle la complexité.	QUA-B (4)	La langue
Ça fait que plus tu vas dans des marchés différents, plus t'as besoin d'avoir une vision incroyable. Donc, ça ce n'est pas que ça leur déplaît, mais que ça les amène à se gratter la tête...	ATT (4)	Besoin d'avoir une vision
Intervenant 3 - D'après moi, c'est la langue, dans un premier temps.	QUA-B (4)	La langue
Mais, d'après moi, la principale c'est que... ils ne connaissent pas ça. Ça demande un effort, puis ça demande un changement d'orientation. Il faut changer nos façons de faire, il faut sortir de la région, il faut sortir du Québec...	ATT (4)	Il faut sortir de la région, il faut sortir du Québec
... il faut mettre des efforts, il faut investir en développement de marché. C'est des contraintes humaines qui sont... qui ne sont pas faciles.	SMM (4)	Développement de marché
Puis, c'est la capacité d'investir.	CFI (4)	Capacité d'investir
Intervenant 4 - C'est d'être loin, de voyager. Ils disent, non, moi, j'aime mieux être près de chez nous, près de ma famille, puis tout ça, puis ça ne m'intéresse pas. Fait que ça déplaît beaucoup l'éloignement.		
QUESTION 22. En général, les entrepreneurs sont-ils satisfaits des résultats obtenus par leur(s) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Intervenant 1 - Je dirais qu'il y en a plusieurs qui ne sont pas satisfaits.		
Ceux qui ont goûté à ça et qui ont réussi, ils aiment ça, ils ne veulent pas revenir en arrière, puis ils ne veulent pas se contenter juste de ce qu'ils ont.	QUA-A (4)	Pas se contenter juste de ce qu'ils ont
Puis, pour eux autres, ils savent, à un moment donné, que la seule avenue, la seule possibilité de succès, c'est sur le marché hors Québec.	ATT (4)	Le marché hors Québec

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Intervenant 2 - S'ils avaient une stratégie, probablement qu'ils seraient satisfaits, mais comme à mon avis, la plupart n'ont pas de stratégies planifiées avant de partir, très difficile de répondre à la question, à savoir s'ils sont satisfaits de la stratégie.	PLA (4)	Stratégie
Intervenant 3 - ... je te dirais que... jamais, très rarement dans les premières démarches... Bien, c'est normal, ils sont déçus... ils sont peu ou pas préparés, ça fait qu'ils ne s'attendaient pas à ça. Il y a très rarement... un entrepreneur qui revient d'une démarche... d'une première démarche à l'exportation où il a eu un résultat concret. Parce que, de toute façon, leur stratégie de développement hors Québec, ils n'en ont pas. ... selon moi, c'est sûr et certain que les entrepreneurs sont très peu satisfaits des résultats dans les premières démarches.	PLA (4)	Ils sont peu ou pas préparés
Intervenant 4 - ... il y en a quelques uns qui sont très satisfaits de leur développement. Parce qu'eux, ils sont peut-être, ils ont peut-être commencé leur processus il y a une dizaine d'années. Par contre, quelqu'un qui commence... il y a plus d'embûches dans un marché que tu ne connais pas que dans un marché que tu connais très bien. Donc, c'est dur, c'est difficile... puis, t'as pas de retour sur ton investissement rapidement. C'est toujours plus long que tu l'avais prévu. Donc, ça c'est peut-être des petites déceptions que tu vas avoir.	CFI (1)	Pas de retour sur ton investissement rapidement
QUESTION 23. Quels sont les ajustements que les entrepreneurs désirent généralement apporter à leur(s) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Intervenant 1 - Un, ça leur prend plus d'argent quand ils exportent, c'est bien important. Puis ça... ça veut dire qu'il faut que tu mettes les ressources. Parce qu'une fois que t'as commencé à exporter, tu ne peux plus arrêter... Il y a toujours des ajustements au niveau financier. C'est un des éléments.	CFI (4)	Ajustements au niveau financier
Deuxièmement, l'entreprise soit capable de suivre. Dans le sens que... ça va vite à un moment donné... ça veut dire que ça t'oblige à penser différemment à l'intérieur de l'entreprise. En termes de gestion, il faut regarder autrement.	PLA (4)	Penser différemment
Intervenant 2 - Bien là, ils commencent par faire une vraie étude de marché. Quand je parle d'une étude de marché, pas faite par un consultant là... je te parle, ils vont vraiment eux sur le marché, ils vont prendre leurs aplombs, ils vont s'informer mieux, ils vont aller dans les congrès, les associations... Ils vont s'ajuster en prenant l'information nécessaire.	INF (4)	L'information nécessaire
Intervenant 3 - Quand ils en ont une!		
C'est de mieux cibler leur marché. ...ils vont commencer par cibler mieux leur marché et leurs clientèles.	SMM (4)	Cibler mieux leur marché et leurs clientèles
Puis, ils vont regarder peut-être en parallèle également, ils vont regarder leurs produits qu'ils voulaient vendre. Peut-être	SMM-A (4)	Produit

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>qu'ils vont s'apercevoir que le produit qu'ils voulaient vendre sur ce marché là... ne répond pas aux normes du marché...</p> <p>Et ils regardent également la façon dont ils auraient dû procéder. Je pense qu'ils peuvent faire... souvent, ils veulent faire des ventes directes, quand ils auraient pu faire une vente par un distributeur, par une maison de commerce. Fait que là, ils vont regarder à nouveau quel est le meilleur réseau pour eux autres de faire... de réaliser... de percer ce marché là...</p>	SMM-C (4)	Vente directe
<p>Intervenant 4 - C'est au niveau de la commercialisation. T'as prévu les réseaux de distribution... C'est au niveau plus de la façon de vendre...</p>	SMM-C (4)	Façon de vendre
<p>Les gens avaient prévu des façons de faire, ils sont obligés de les corriger.</p>	PLA (4)	Façons de faire
<p>QUESTION 24. Selon vous, quels sont les facteurs de succès qui peuvent contribuer à leur(s) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Intervenant 1 - Une bonne planification.</p> <p>... connaître la culture... aller à l'extérieur, ça, c'est un élément important.</p> <p>Avoir la capacité financière de suivre.</p> <p>... il faut que tu sois capable aussi en termes de production... si, à un moment donné, il y a une augmentation de production qui vient, il faut que tu sois capable de suivre.</p> <p>Ça prend un produit... Tu ne peux pas arriver là avec un produit qui est à moitié prêt. Il faut vraiment que tu sois prêt, adapté aux conditions...</p> <p>... ça prend beaucoup de patience... Il faut être capable d'une certaine patience.</p>	<p>PLA (4)</p> <p>INF (4)</p> <p>CFI (4)</p> <p>DEM (4)</p> <p>SMM-A (4)</p> <p>QUA-A (4)</p>	<p>Bonne planification</p> <p>Connaître la culture</p> <p>Capacité financière</p> <p>Capable en termes de production</p> <p>Ça prend un produit</p> <p>Patience</p>
<p>Intervenant 2 - Moi, je pense premièrement, qu'il faut qu'il soit informé... Informé, mais je dirais même un peu plus, éduqué. Parce que... tu peux avoir de l'information, mais tu ne l'as pas compris nécessairement.</p> <p>Bien, c'est sûr que de revoir certaines politiques gouvernementales de dons et subventions, ça pourrait aider.</p> <p>... ils s'aperçoivent d'eux-mêmes qu'ils ne sont pas si prêts que ça. C'est plus qu'un « in » puis de l'argent... c'est une stratégie.</p>	<p>INF (4)</p> <p>PLA (4)</p>	<p>Être informé</p> <p>C'est une stratégie</p>
<p>Intervenant 3 - Planifier. Planifier. Planifier.</p> <p>... ressources, produits, capacité de produire ce produit là, capacité de production, ressources humaines, ressources financières...</p>	<p>PLA (4)</p> <p>RHS (4) SMM-A (4)</p>	<p>Planifier</p> <p>Ressource Produit</p>

QUESTION/RÉPONSE DES OBSERVATEURS	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
	DEM (4) CFI (4)	Capacité de production Ressources financières
Intervenant 4 - Une bonne planification. ... une réflexion sur tes produits, tout ton marketing, je dirais... ton produit, ta promotion, ton réseau de distribution	PLA (4) SMM-A (4) SMM (4) SMM-D (4) SMM-C (4)	Une bonne planification Produit Tout ton marketing Promotion Distribution
QUESTION 25. Selon vous, quels sont les facteurs d'échecs qui peuvent contrecarrer leur(s) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ? Intervenant 1 - C'est les mêmes facteurs de succès mais virer à l'envers. Si t'es pas capable de t'adapter à la culture de ton client, t'as un problème majeur. Si t'es pas capable, de planification... planification implique aussi pour moi information. Si tu manques de planification, t'as pas d'information suffisante à un moment donné pour savoir... ce qui se passe. ... si tu n'es pas capable d'être patient... ... d'être obligé d'investir... ... un réseau d'information, un réseau de contacts. ... si t'arrives là tu ne parles pas un mot anglais...	 INF (4) PLA (4) QUA-A (4) CFI (4) RES (4) QUA-B (4)	 Information Planification Patience Investir Réseau Anglais
Intervenant 2 - Une mauvaise planification. ... ils ne pensent pas avant, ils ne savent pas dans quoi ils s'embarquent. Ils manquent d'argent. Mais, il faut que tu connaisses toutes les règles...	PLA (4) CFI (4) INF (4)	Planification Argent Connaître les règles
Intervenant 3 - Manque de planification... Le manque de disponibilité de ressources... qu'on affecte sur ce développement de marché. Ça nécessite de libérer des ressources à l'intérieur de l'entreprise. ... d'après moi, le facteur d'échec, la principale cause des facteurs d'échecs des entreprises, c'est le dirigeant, c'est le PDG qui s'occupe du développement de marché. Ça, c'est souvent la principale cause. Le développement de marché, ils ont moins de facilités, ils sont moins habiles dans ce domaine là.	PLA (4) RHS (4)	Planification Ressources internes
Intervenant 4 - ... je dirais que c'est le financement. C'est un gros facteur d'échec. ... une bonne planification...	CFI (4) PLA (4)	Financement Planification

Tableau Échec

QUESTION/RÉPONSE DU CAS D'ÉCHEC	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 1. Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Échec 1 – J'en ai déjà eu un en 1997-98. Un vendeur à temps plein mais ça n'a pas bien fait car je n'avais pas une bonne personne. Pour le Québec, dans le passé, c'est moi qui l'ai fait.</p>		
<p>QUESTION 2. Qu'est-ce qui fait que votre produit se démarque (qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels) ?</p> <p>Échec 1 – C'est des pièces de précision, des prototypes, petites et moyennes séries dans l'aluminium. Donc, nous, ça nous démarque à ce niveau là, pour les petites séries... les petites et moyennes séries.</p> <p>On fait des pièces de qualité.</p>	<p>ACE (4)</p> <p>SMM-A (4)</p>	<p>Ça nous démarque</p> <p>Pièces de qualité</p>
<p>QUESTION 3. Est-ce que votre entreprise aurait la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?</p> <p>Échec 1 – Plus ou moins pour l'instant, on n'aurait pas l'espace physique.</p>		
<p>QUESTION 4. Quelle est l'importance de la RD chez vous ?</p> <p>Échec 1 – Pour nous, c'est la plus importante parce que les entreprises avec lesquelles ont fait affaires sont toutes en RD, en recherche et développement. Notre clientèle, c'est les entreprises en RD.</p>		
<p>QUESTION 5. Quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires consacrée à la RD ?</p> <p>Échec 1 –</p>		
<p>QUESTION 6. Est-ce qu'il y a des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévus pour financer vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Échec 1 – Oui, oui, on a des budgets de prévus comme en 2004.</p> <p>... pour aller à des shows, des expositions.</p>	<p>CFI (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Budgets de prévus</p> <p>Shows, expositions</p>

QUESTION/RÉPONSE DU CAS D'ÉCHEC	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 7. Quelles sont vos stratégies marketing en regard (produits-prix-distribution-promotion) ?</p> <p>Échec 1 – Je n'ai pas vraiment de stratégies pour le produit, le prix.</p> <p>Les pièces qu'on vend sont toutes à valeur ajoutée.</p> <p>La distribution, bien moi, je n'ai rien à distribuer...</p> <p>Moi, je vends une technique. Moi, je vends une technique.</p> <p>Les foires, les salons, c'est important, parce que souvent de gens de RD vont là et les ingénieurs vont souvent là et les acheteurs aussi.</p>	<p>MVA (3)</p> <p>ACE (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Valeur ajoutée</p> <p>Une technique</p> <p>Les foires, les salons</p>
<p>QUESTION 8. Quelle est votre vision géographique du marché de vos affaires (hors-Québec, international, mondial) ?</p> <p>Échec 1 – Il n'y a pas de frontières... c'est direct. Partout, mais partout où sont les fabricants. Le marché que je veux pénétrer, c'est de continuer à développer le Québec et l'Ontario.</p> <p>C'est uniquement de contacter les compagnies qui sont dans la recherche et développement... On reçoit toujours des dessins en 3D maintenant. On nous envoie ça par Internet.</p>	<p>ATT (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Il n'y a pas de frontières</p> <p>Contact direct, Internet</p>
<p>QUESTION 9. Quels sont les éléments de votre personnalité qui vous ont amené à faire des affaires à l'extérieur du Québec et qui sont la cause de votre succès ?</p> <p>Échec 1 – Moi, j'ai toujours été en affaires aussi, via mes autres entreprises. Avant, il y avait les autres entreprises que je possédais. Développer la compagnie, j'aime ça aussi.</p> <p>Je vends une technologie, je ne vends pas de pièces, nous autres, on fait des pièces assez complexes. On fait des choses bien spécialisées.</p> <p>Les gens ne savent pas... faut se faire connaître.</p>	<p>QUA-A (4)</p> <p>ACE (4)</p> <p>CRE (2)</p>	<p>Toujours été en affaires Développer la compagnie, j'aime ça</p> <p>Choses bien Spécialisées</p> <p>Se faire connaître</p>
<p>QUESTION 10. Quelle langue, autre que le français, maîtrisez-vous ?</p> <p>Échec 1 – L'anglais. Tu n'as pas le choix. D'abord les gens en RD souvent que j'ai rencontrés, mettons que 3/10 sont tous des importés et ils ne parlent pas français. Mes associés ne parlent pas français, ils parlent tous anglais. T'es obligé de parler.</p>	<p>QUA-B (4)</p>	<p>L'anglais</p>

QUESTION/RÉPONSE DU CAS D'ÉCHEC	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
<p>QUESTION 11. Comment la planification de votre projet de développement de marchés hors Québec fut-elle élaborée, de sa création jusqu'à maintenant ?</p> <p>Échec 1 – Quand tu rencontres les clients, il faut que tu sois déjà pas mal informé....</p>	INF(2)	Sois déjà pas mal informé
<p>QUESTION 12. Depuis combien de temps développez-vous votre marché en dehors du Québec ?</p> <p>Échec 1 – Ça fait... on va dire 5 ans.</p>	EXP (4)	5 ans
<p>QUESTION 13. Faites-vous partie d'association (s) ou de réseau qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ?</p> <p>Échec 1 – Il y a Trans-Al.</p>	RES (4)	Trans-Al
<p>QUESTION 14. Considérez-vous importante la participation à ce ou ces réseaux ?</p> <p>Échec 1 – Je pense que c'est essentiel d'y aller. J'y allais plus ou moins quand j'étais seul. Maintenant, on n'en manque pas une. Je trouve ça important.</p>		
<p>QUESTION 15. Précisez ce que cela vous apporte.</p> <p>Échec 1 –</p>		
<p>QUESTION 16. Quel type d'information allez-vous chercher lors de vos projets de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Échec 1 – ... je commence par... je vérifie les compagnies qui sont des fabricants dans la RD. Je vais voir leur site Web.</p> <p>J'appelle au téléphone. J'appelle le gars de la RD.</p>	<p>INF (4)</p> <p>SMM-D (4)</p>	<p>Je vérifie les compagnies Voir leur site Web Appel téléphonique</p>
<p>QUESTION 17. Quelle importance accordez-vous à la cueillette d'information lors de votre ou vos projet(s) de développement de marchés hors Québec ?</p> <p>Échec 1 – Mettons que l'importance que j'y accorde, mettons c'est une importance... je dirais de 90 %.</p> <p>Téléphone, notre site web.</p>	SMM-D (4)	Appel téléphonique Site Web
<p>QUESTION 18. Quelle est l'utilité des programmes gouvernementaux à l'exportation ?</p> <p>Échec 1 – Ça aurait pu être très très bon pour moi. Parce que, maintenant, les entreprises à l'exportation, dans le marketing, pour développer des marchés, c'est... les programmes sont là pour les entreprises en démarrage. Il n'existe plus beaucoup de programmes pour des entreprises déjà existantes comme nous autres. Programme à l'exportation hors Québec, je ne l'ai pas beaucoup utilisé, je n'étais pas prêt.</p>		

QUESTION/RÉPONSE DU CAS D'ÉCHEC	CODE DE CATÉGORIE	COMMENTAIRE
Une bonne image c'est important.	CRE (3)	Une bonne image
QUESTION 19. Connaissez-vous des difficultés à vous approvisionner en matières premières pour concevoir vos produits ?		
Échec 1 – Pas du tout.	AMP (4)	Pas du tout
QUESTION 20. Quels sont les aspects de développement de marchés hors Québec qui vous plaisent le plus ?		
Échec 1 – C'est l'ouvrage des pièces complexes et de voir qu'on peut sauver les gens qui veulent avoir des prototypes particuliers. C'est toujours intéressant parce que c'est une technologie qui fait ça. Rencontrer des compagnies là-bas.	QUA-A (4)	On peut sauver les gens Rencontrer des compagnies
QUESTION 21. Quels sont les aspects de votre développement de marchés hors Québec qui vous déplaisent le plus ?		
Échec 1 – Le marketing, le développement de marché. Comment te vendre en dehors ? Le temps que ça demande, l'argent, l'énergie.	SMM (4)	Avoir une approche marketing
QUESTION 22. Actuellement, êtes-vous satisfait des résultats obtenus par votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Échec 1 – Pas vraiment.		
QUESTION 23. Selon vous, quels sont les ajustements à apporter à votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Échec 1 – C'est, si je veux m'internationaliser, faut que j'aie quelqu'un qui est dédié à moi. Faut que ce soit [REDACTED], il faut qu'il soit sur le payroll de [REDACTED]. That's it.		
QUESTION 24. Selon vous, quels sont les facteurs de succès qui aurait pu contribuer à votre stratégie de développement de marchés hors Québec ?		
Échec 1 – C'est sûr que de mettre des personnes à l'emploi de notre organisation, c'est ça.		
QUESTION 25. Selon vous, quels sont les facteurs d'échecs qui ont pu contrecarrer votre (ou vos) stratégie(s) de développement de marchés hors Québec ?		
Échec 1 – Parce que, comme je vous ai dit un peu tantôt, j'ai fait des mauvais choix dans mon réseau de distribution.		
Notre produit est unique et il faut qu'il soit vendu seul et pas avec d'autres.	ACE (4)	Produit unique

ANNEXE 5
TABLEAUX DES STATISTIQUES

Tableau A³⁰⁰ Taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires,
1998-1999 à 2003-2004

Régions administratives		1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004
En %							
01	Bas-Saint-Laurent	88,0	85,3	86,7	87,0	84,3	95,9
02	Beauce-Saguenay	87,2	86,5	86,4	84,4	81,7	88,4
03	Capitale-Nationale	92,3	91,9	89,1	87,4	85,8	88,3
04	Mauricie	87,1	84,7	84,5	81,5	79,7	88,8
05	Estrie	86,3	85,2	86,3	78,9	80,9	83,9
06	Montréal	80,9	78,8	76,7	77,8	78,7	84,0
07	Outaouais	76,0	76,4	75,3	74,2	73,7	80,6
08	Abitibi-Témiscamingue	81,9	85,2	83,3	83,9	81,5	90,8
09	Côte-Nord	77,3	82,5	81,9	77,4	75,3	75,4
10	Nord-du-Québec	63,6	60,3	60,9	55,3	61,9	57,4
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	82,5	83,6	85,9	81,7	85,6	85,5
12	Chaudière-Appalaches	85,5	87,0	85,8	86,3	83,7	90,3
13	Laval	84,1	82,7	84,6	81,7	81,6	85,6
14	Lanaudière	82,7	82,7	82,0	79,3	75,8	81,5
15	Laurentides	79,7	79,9	77,9	76,4	74,7	77,6
16	Montréal	82,7	83,2	81,9	79,7	78,9	84,7
17	Centre-du-Québec	86,8	82,8	87,7	85,5	81,3	86,4
Ensemble du Québec		83,8	83,7	82,2	80,7	79,8	84,2

³⁰⁰ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 81.

Tableau B³⁰¹ Taux d'obtention d'un diplôme collégial³⁰² (DEC),
selon la durée prévue, par type de formation, 1995 et 2000

Régions administratives		Acquis de transpôt		Formation pré-universitaire		Formation technique		Total	
		1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
En % du nombre de nouveaux inscrits									
01	Bas-Saint-Laurent	5,7	9,5	41,5	53,1	26,7	43,4	32,2	43,9
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	4,8	8,0	46,7	48,8	47,4	49,3	37,0	47,4
03	Capitale-Nationale	10,2	14,2	37,3	39,5	37,8	42,0	34,7	37,5
04	Mauricie	3,9	5,9	39,6	46,0	32,9	44,9	34,0	40,7
05	Estrie	10,5	6,7	30,3	39,6	34,7	41,1	30,8	39,3
06	Montréal	29,4	24,0	34,6	41,2	25,5	31,1	31,8	37,4
07	Outaouais	6,6	7,3	32,2	34,9	26,2	26,1	28,7	30,5
08	Abitibi-Témiscamingue	12,0	19,0	33,5	37,3	28,1	34,5	29,7	35,7
09	Côte-Nord	6,3	6,3	31,9	47,8	22,2	26,8	24,9	34,0
10	Nord-du-Québec	13,6	40,7	53,8	45,5	36,8	38,5
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	5,9	10,3	42,9	53,5	32,2	36,3	31,8	37,4
12	Chaudière-Appalaches	7,4	6,1	40,2	45,3	31,0	42,6	33,9	40,4
13	Laval	9,2	8,8	23,1	25,1	19,4	29,9	19,6	23,0
14	Lanaudière	7,1	3,2	45,7	41,2	32,4	31,1	38,8	36,0
15	Laurentides	6,4	6,7	31,3	36,8	25,0	37,6	26,4	32,7
16	Monterégie	9,0	10,5	31,8	40,9	24,9	31,9	27,9	35,9
17	Centre-du-Québec	6,9	13,5	33,2	40,3	22,2	37,8	26,7	36,9
Ensemble du Québec		12,7	12,8	38,4	41,1	29,1	36,2	31,6	37,0

³⁰¹ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 83.

³⁰² Correspond au trimestre d'automne de l'année de la première inscription au collégial. Ce taux comprend aussi les attestations d'études collégiales (AEC).

Tableau C³⁰³ Taux d'emploi des sortants diplômés, selon le sexe, 1999 et 2003

Régions administratives		Secondaire (DEP) ³⁰⁴				Collège (DEC) ³⁰⁵			
		1999		2003		1999		2003	
		H	F	H	F	H	F	H	F
En %									
01	Bas-Saint-Laurent	69,4	70,5	65,4	73,7	62,1	73,3	64,0	76,0
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	65,1	68,4	72,3	70,7	71,4	72,9	58,7	73,2
03	Capitale-Nationale	76,7	72,2	80,6	80,0	69,6	77,1	62,5	76,8
04	Mauricie	77,4	71,4	74,8	74,2	69,6	74,2	64,0	78,3
05	Estrie	80,8	75,2	72,9	82,1	63,5	77,9	58,5	76,9
06	Montréal	77,9	68,6	74,9	72,9	67,4	75,7	57,7	72,9
07	Outaouais	73,4	81,9	80,3	81,3	57,3	75,8	66,3	72,6
08	Abitibi-Témiscamingue	64,2	66,1	75,1	78,8	62,3	63,4	55,6	69,9
09	Côte-Nord	59,3	61,4	58,8	71,7	57,9	76,5	63,0	71,4
10	Nord-du-Québec	77,6	72,2	65,6	53,3
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	63,9	64,4	67,0	66,0	69,8	71,3	65,0	82,0
12	Chaudière-Appalaches	83,1	77,3	83,1	81,3	74,4	78,8	64,5	71,9
13	Laval	73,1	77,1	74,0	80,5	68,3	79,4	71,4	77,0
14	Lanaudière	82,7	72,2	83,1	78,9	59,3	70,7	55,0	64,8
15	Laurentides	80,8	71,5	79,4	81,1	67,6	81,9	60,2	76,0
16	Montréal	81,8	77,1	80,3	79,9	71,6	83,2	63,9	78,3
17	Centre-du-Québec	82,8	71,5	78,2	76,8	66,3	84,2	59,0	79,1
Ensemble du Québec		76,4	72,2	78,9	75,9	64,0	78,5	61,2	75,0
Régions ressources		68,1	67,4	70,9	72,3	67,6	72,9	61,6	75,3
Régions centrales		81,2	75,8	79,8	80,3	68,2	79,8	62,3	75,9
Capitale-Nationale		76,7	72,2	80,6	80,0	69,6	77,1	62,5	76,8
Montréal et Laval		76,9	70,1	74,7	74,2	67,5	76,0	59,1	73,2

³⁰³ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 85.

³⁰⁴ DEP : Diplôme d'études professionnelles au secondaire.

³⁰⁵ DEC : Diplôme d'études collégiales de la formation technique.

Tableau D³⁰⁶ *Emploi, selon le niveau de scolarité, travailleurs de 15 ans et plus détenant un diplôme d'études secondaires et plus, 1994-2004*

Régions administratives		Études secondaires		Études postsecondaires ³⁰⁷		Grade universitaire ³⁰⁸		Total	
		1994	2004	1994	2004	1994	2004	1994	2004
En % du nombre total d'emplois									
01	Bas-Saint-Laurent	18,0	16,0	39,1	47,4	12,1	12,9	69,2	76,3
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	18,2	15,0	46,7	52,2	9,7	11,9	74,6	81,1
03	Capitale-Nationale	21,3	16,8	41,5	49,3	19,0	22,2	81,7	88,3
04	Mauricie	15,9	15,8	51,3	54,3	15,2	12,5	82,4	82,7
05	Estrie	19,9	20,4	36,3	41,9	15,1	16,0	71,3	78,3
06	Montréal	16,8	13,2	39,1	43,6	24,4	33,0	80,3	89,7
07	Outaouais	17,4	15,3	40,5	47,7	16,9	19,7	74,8	82,7
08	Abitibi-Témiscamingue	14,2	14,3	38,2	50,5	7,8	13,4	60,2	78,2
09	Côte-Nord	20,3	18,6	37,8	48,9	11,0	11,9	69,0	79,4
10	Nord-du-Québec	15,7	12,3	42,5	46,9	3,1*	16,2	61,4	75,4
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	15,6	14,8	39,0	47,9	9,5	9,3	64,1	72,0
12	Chaudière-Appalaches	21,1	17,3	36,0	49,7	11,2	11,4	68,3	78,4
13	Laval	22,0	21,8	41,2	42,5	15,7	18,9	78,9	83,2
14	Lanaudière	19,3	15,8	44,3	53,8	10,5	11,7	74,2	81,3
15	Laurentides	23,1	15,8	41,1	49,3	11,6	17,4	75,9	82,5
16	Montréal	21,1	16,7	38,9	48,4	15,8	17,8	74,8	83,0
17	Centre-du-Québec	17,5	15,8	39,6	49,3	9,6	13,3	66,7	78,4
Ensemble du Québec		18,2	15,5	40,2	47,5	14,4	20,5	73,3	83,9
Régions ressources		16,9	15,4	43,7	50,8	11,1	13,0	71,8	79,2
Régions centrales		20,1	16,7	39,4	48,8	13,8	16,1	73,3	81,5
Capitale-Nationale		21,3	16,8	41,5	49,3	19,0	22,2	81,7	88,3
Montréal et Laval		17,6	14,6	39,4	43,4	23,0	30,7	80,0	88,6

³⁰⁶ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 87.

³⁰⁷ Incluent les études postsecondaires partielles.

³⁰⁸ Inclut le baccalauréat et le diplôme ou certificat universitaire supérieur au baccalauréat.

Tableau E³⁰⁹ Taux de chômage, 1994, 1999 et 2004

Régions administratives		Taux de chômage			Écart		Variation
		1994	1999	2004	1994-1999	1999-2004	1994-2004
		En %			En points de %		
01	Bas-Saint-Laurent	15,6	10,3	9,4	-5,3	-0,9	-6,2
02	Beauce-Saguenay	15,0	11,8	11,3	-3,2	-0,5	-3,7
03	Capitale-Nationale	12,4	9,3	5,8	-3,0	-3,6	-6,6
04	Mauricie	13,3	11,4	10,8	-1,9	-0,7	-2,5
05	Estrie	9,7	8,8	7,7	-0,9	-1,1	-2,0
06	Montréal	14,1	9,8	10,3	-4,3	0,5	-3,8
07	Outaouais	11,3	8,2	7,5	-3,1	-0,7	-3,8
08	Abitibi-Témiscamingue	12,0	13,4	10,6	1,4	-2,8	-1,4
09	Côte-Nord	17,7	14,2	13,3	-3,5	-1,0	-4,4
10	Nord-du-Québec	5,9	11,5	8,2	5,6	-3,3	2,3
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	21,4	20,8	19,5	-0,7	-1,3	-2,0
12	Chaudière-Appalaches	8,6	6,9	6,4	-1,7	-0,4	-2,2
13	Laval	12,4	8,3	8,2	-4,1	-0,1	-4,2
14	Lanaudière	12,7	9,0	7,6	-3,7	-1,4	-5,1
15	Laurentides	13,7	8,4	6,8	-5,4	-1,5	-6,9
16	Montréal	10,3	8,3	7,1	-2,1	-1,1	-3,2
17	Centre-du-Québec	8,8	9,8	8,3	1,0	-1,6	-0,5
Ensemble du Québec		12,4	9,1	8,5	-3,3	-0,6	-3,9
Régions ressources		14,8	12,5	11,5	-2,4	-0,9	-3,3
Régions centrales		10,8	8,3	7,2	-2,4	-1,1	-3,6
Capitale-Nationale		12,4	9,3	5,8	-3,0	-3,6	-6,6
Montréal et Laval		13,8	9,5	9,9	-4,3	0,4	-3,9

³⁰⁹ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 31.

³⁰⁹ Taux de croissance annuel composé. Les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme de leurs éléments, du fait des arrondis.

Tableau F³¹¹ Taux d'emploi, 1994, 1999 et 2004

Régions administratives		Taux d'emploi			Écart		
		1994	1999	2004	1994-1999	1999-2004	1994-2004
		En %			En points de %		
01	Bas-Saint-Laurent	47,7	51,4	56,5	3,7	5,1	8,8
02	Beauce-Saguenay	48,8	52,8	54,4	4,0	1,6	6,4
03	Capitale-Nationale	54,4	54,0	60,7	-0,4	6,7	6,3
04	Mauricie	50,9	50,8	52,6	-0,1	1,8	1,7
05	Estrie	54,6	57,0	59,4	2,4	2,4	4,8
06	Montréal	52,5	54,9	58,4	2,4	3,5	5,9
07	Outaouais	60,3	59,3	62,8	-1,0	3,5	2,5
08	Abitibi-Témiscamingue	53,5	54,3	57,3	0,8	3,0	3,8
09	Côte-Nord	51,8	56,5	54,8	4,7	-1,7	3,0
10	Nord-du-Québec	65,1	57,6	70,2	-7,5	12,6	5,1
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	37,1	39,9	41,7	2,8	1,8	4,6
12	Chaudière-Appalaches	58,2	57,8	64,3	-0,4	6,5	6,1
13	Laval	55,5	59,4	61,2	3,9	1,8	5,7
14	Lanaudière	54,2	59,4	63,1	5,2	3,7	8,9
15	Laurentides	58,5	61,8	64,8	3,3	3,0	6,3
16	Montréal	59,0	62,0	63,6	3,0	1,6	4,6
17	Centre-du-Québec	58,4	54,1	60,9	-4,3	6,8	2,5
Ensemble du Québec		54,8	56,8	60,3	2,0	3,5	5,7
Régions ressources		48,5	51,5	54,0	3,0	2,5	5,5
Régions centrales		58,0	60,0	63,2	2,0	3,2	5,2
Capitale-Nationale		54,4	54,0	60,7	-0,4	6,7	6,3
Montréal et Laval		52,9	55,6	58,8	2,7	3,2	5,9

³¹¹ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 33.

Tableau G³¹² *Emploi, 1994, 1999 et 2004*

Régions administratives		Emploi			Écart		
		1994	1999	2004	1994 1999	1999 2004	1994 2004
		En %	En %		En %	En %	En %
01	Bas-Saint-Laurent	78,5	85,9	93,8	7,4	7,9	15,3
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	102,3	120,3	121,3	18,0	1,0	1,0
03	Capitale-Nationale	280,5	284,8	333,4	4,3	48,6	52,9
04	Mauricie	107,3	108,3	112,5	1,0	4,2	5,2
05	Estrie	118,9	130,5	143,8	11,6	13,3	24,9
06	Montréal	770,2	818,9	909,0	48,7	90,1	138,8
07	Outaouais	143,5	147,9	171,4	4,4	23,5	27,9
08	Abitibi-Témiscamingue	62,8	64,5	65,6	1,7	1,1	2,8
09	Côte-Nord	40,0	31,4	36,0	-8,6	4,6	-4,0
10	Nord-du-Québec	12,7	23,1	17,9	10,4	-5,2	5,2
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	31,5	32,8	33,2	1,3	0,4	1,7
12	Chaudière-Appalaches	172,2	179,1	206,2	6,9	27,1	34,0
13	Laval	145,8	163,0	180,8	17,2	17,8	35,0
14	Lanaudière	152,7	180,2	206,6	27,5	26,4	53,9
15	Laurentides	190,2	220,6	257,6	30,4	37,0	67,4
16	Montréal	580,2	634,4	687,0	54,2	52,6	106,8
17	Centre-du-Québec	96,5	94,4	109,9	-2,1	15,5	13,4
Ensemble du Québec		3 055,8	3 321,7	3 685,9	265,9	364,2	630,3
Régions ressources		435,1	466,3	480,3	31,2	14,0	45,2
Régions centrales		1 454,2	1 587,1	1 782,5	132,9	195,4	328,3
Capitale-Nationale		280,5	284,8	333,4	4,3	48,6	52,9
Montréal et Laval		916,0	981,9	1 089,8	65,9	107,9	173,8

³¹² Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 27.

Tableau H³¹³ Emploi, par grand secteur d'activités, 2004

Régions administratives		Part en région				Part au Québec			
		Primaire	Secondaire	Tertiaire	Primaire	Secondaire	Tertiaire		
		Cons. Fab.		Cons. Fab.					
		En % du total de l'emploi				En %			
01	Bas-Saint-Laurent	7,8	3,7	15,7	73,0	8,5	2,1	2,3	2,4
02	Beauce-Sartan-Les Saint-Jean	4,3	5,4	16,1	73,8	6,4	1,5	1,1	1,1
121 200 emplois		5 842	6 560	16 529	88 718				
03	Capitale-Nationale	1,4	3,7	8,9	86,1	5,4	7,3	4,7	10,2
04	Mauricie	2,4	6,1	20,6	70,8	3,2	4,1	3,7	2,8
05	Estrie	2,3	4,4	28,4	65,0	3,9	3,8	6,5	3,3
06	Montréal	0,1*	2,7	16,1	81,1	1,5*	14,7	23,2	26,3
07	Outaouais	1,9	7,5	5,5	85,1	3,9	7,7	1,5	5,2
08	Abitibi-Témiscamingue	13,6	3,8	9,5	73,3	10,4	1,5	1,0	1,7
09	Côte-Nord	5,6	6,1	13,3	75,0	2,3	1,3	0,8	1,0
10	Nord-du-Québec	5,6*	1,1*	21,8	71,5	1,2*	0,1*	0,6	0,5
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	8,1	4,5	8,4	78,9	3,2	0,9	0,4	0,9
12	Chaudière-Appalaches	6,2	5,2	24,4	64,1	15,0	6,5	8,0	4,7
13	Laval	0,2*	5,1	15,6	79,1	0,4*	5,5	4,5	5,1
14	Lanaudière	1,6	8,3	16,5	73,7	3,9	10,3	5,4	5,4
15	Laurentides	1,5	5,1	18,7	74,7	4,4	7,9	7,7	6,9
16	Montréal	2,4	4,8	19,4	73,4	19,2	19,8	21,2	18,0
17	Centre-du-Québec	5,4	3,8	30,8	60,0	6,9	2,5	5,4	2,3
Ensemble du Québec		3,3	4,5	17,1	76,1	100,0	100,0	100,0	100,0
1 685 350 emplois		54 774	165 888	635 253	2 504 573				
Régions ressources		6,3	4,9	15,6	73,2	35,6	14,0	11,9	12,5
Régions centrales		2,7	5,5	19,6	72,2	57,1	58,5	55,6	45,9
Capitale-Nationale		1,4	3,7	8,9	86,1	5,4	7,3	4,7	10,2
Montréal et Laval		0,1	3,1	16,0	80,7	1,9	20,2	27,7	31,4

³¹³ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 45.

Tableau I³¹⁴ Entreprises par grand secteur d'activités, 2004

	Régions administratives	Entreprises	Primaire	Secondaire		Tertiaire
				Construction	Fabrication	
		Nombre		En %		
01	Bas-Saint-Laurent	8 449	16,4	8,0	5,3	70,3
02	Beauce-Saguenay	8 747	16,2 (1592)	8,4 (735)	5,8 (516)	75,3 (6594)
03	Capitale-Nationale	19 667	3,4	9,2	6,0	81,4
04	Mauricie	8 144	8,0	10,0	7,3	74,7
05	Estrie	9 865	8,1	10,9	8,3	72,6
06	Montréal	60 717	0,3	5,3	8,5	85,9
07	Outaouais	7 182	3,6	14,2	3,8	78,4
08	Abitibi-Témiscamingue	5 194	12,9	7,8	4,6	74,7
09	Côte-Nord	3 105	6,5	6,9	3,8	82,8
10	Nord-du-Québec	8 72	10,9	6,7	2,5	79,9
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4 000	21,1	5,8	4,4	68,9
12	Chaudière-Appalaches	14 029	13,5	12,5	8,7	65,4
13	Laval	10 268	1,1	13,5	7,4	78,0
14	Lanaudière	12 312	6,5	17,8	6,8	68,9
15	Laurentides	15 107	3,8	16,5	6,3	73,4
16	Montréal	39 913	6,5	12,8	7,4	73,3
17	Centre-du-Québec	8 867	15,2	10,5	10,2	64,1
	Résidu ³¹⁵	796	10,4	16,7	5,2	67,7
Ensemble du Québec		247 544	8,4	10,2	7,2	75,4
	Régions ressources	38 511	12,3	8,1	5,5	74,1
	Régions centrales	107 275	7,7	13,6	7,4	71,3
	Capitale-Nationale	19 667	3,4	9,2	6,0	81,4
	Montréal et Laval	70 985	0,4	6,5	8,3	84,8

³¹⁴ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 41.

³¹⁵ Statistique Canada ne dispose pas suffisamment d'information pour situer ces entreprises avec précision.

Tableau J³¹⁶ Entreprises par taille (nombre d'employés), 2004

Régions administratives		Part en région				Part au Québec			
		1 à 4	5 à 49	50 à 199	200 et plus	1 à 4	5 à 49	50 à 199	200 et plus
		En % du total				En %			
01	Bas-Saint-Laurent	70,0	27,4	2,0	0,5	4,0	2,9	2,0	2,1
02	Beauce-Sartan	64,2	32,3	2,4	0,6	3,0	2,4	2,9	3,4
2 747 entreprises		52,18	2 317	254	79				
03	Capitale-Nationale	57,3	37,5	4,1	1,1	7,6	9,4	9,3	10,9
04	Mauricie	65,8	30,8	2,8	0,6	3,6	3,2	2,7	2,5
05	Estrie	66,1	30,2	3,1	0,6	4,4	3,8	3,5	3,2
06	Montréal	56,1	37,2	5,3	1,4	23,0	28,8	37,4	41,9
07	Outaouais	62,8	33,4	3,1	0,8	3,0	3,1	2,6	2,7
08	Abitibi-Témiscamingue	65,1	31,4	2,8	0,7	2,3	2,1	1,7	1,9
09	Côte-Nord	59,7	36,1	3,2	1,0	1,3	1,4	1,1	1,5
10	Nord-du-Québec	55,2	39,0	4,6	1,3	0,3	0,4	0,5	0,6
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	71,7	26,1	1,8	0,4	1,9	1,3	0,8	0,9
12	Chaudière-Appalaches	67,7	28,6	3,1	0,6	6,4	5,1	5,0	4,5
13	Laval	60,2	34,8	4,3	0,7	4,2	4,5	5,1	3,4
14	Lanaudière	67,9	29,6	2,1	0,3	5,6	4,6	3,1	2,1
15	Laurentides	65,6	31,1	2,8	0,6	6,7	6,0	4,8	4,3
16	Montréal	64,5	31,8	3,1	0,6	17,4	16,1	14,5	11,8
17	Centre-du-Québec	67,0	29,5	3,0	0,5	4,0	3,3	3,0	2,4
	Résidu ³¹⁷	71,5	27,9	0,6	0,0	0,4	0,3	0,1	0,0
Ensemble du Québec		62,4	33,1	3,4	0,8	100,0	100,0	100,0	100,0
237 234 entreprises		149 634	75 543	8 547	1 550				
	Régions ressources	66,2	30,6	2,6	0,7	17,2	15,0	11,7	12,7
	Régions centrales	65,7	30,8	2,9	0,6	47,6	42,0	36,5	31,0
	Capitale-Nationale	57,3	37,5	4,1	1,1	7,6	9,4	9,3	10,9
	Montréal et Laval	56,7	36,9	5,2	1,3	27,2	33,3	42,5	45,3

³¹⁶ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 43.

³¹⁷ Statistique Canada ne dispose pas suffisamment d'information pour situer ces entreprises avec précision.

Tableau K³¹⁸ Emploi dans le secteur de la fabrication par domaine, 2004

	Régions administratives	Part en région			Part au Québec		
		Traditionnel		Complexe	Traditionnel		Complexe
		Recources naturelles	Produits de sélection naturel		Recources naturelles	Produits de sélection naturel	
		En % du total de l'emploi			En %		
01	Bas-Saint-Laurent	7,8	3,6	4,2	5,1	1,3	1,7
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean 19 223 emplois	11,4	2,9	1,5	10,0	1,4	0,6
03	Capitale-Nationale	2,5	2,8	3,7	5,8	3,7	5,3
04	Mauricie	9,7	6,7	4,3	7,6	2,9	2,1
05	Estrie	8,1	14,0	6,2	8,2	7,9	3,9
06	Montréal	1,2	7,4	7,6	7,5	26,1	29,8
07	Outaouais	2,6	1,4	1,5	3,1	0,9	1,1
08	Abitibi-Témiscamingue	6,9	X	X	3,2	X	X
09	Côte-Nord	10,0	X	X	2,5	X	X
10	Nord-du-Québec	21,2	X	X	2,7	X	X
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4,2 *	X	X	1,0 *	X	X
12	Chaudière-Appalaches	6,7	12,1	5,6	9,7	9,8	5,0
13	Laval	1,0	7,1	7,5	1,3	5,0	5,9
14	Lanaudière	2,7	7,0	6,8	3,9	5,6	6,1
15	Laurentides	4,0	5,8	8,9	7,2	5,9	9,9
16	Montréal	3,2	8,3	7,9	15,3	22,3	23,6
17	Centre-du-Québec	7,6	14,6	8,6	5,9	6,2	4,1
	Ensemble du Québec 630 219 emplois	3,9	7,6	6,3	100,0	100,0	100,0
	Régions ressources	9,5	3,0	2,2	32,1	6,7 *	5,3 *
	Régions centrales	4,3	8,4	6,9	53,3	58,5	53,7
	Capitale-Nationale	2,5	2,8	3,7	5,8	3,7	5,3
	Montréal et Laval	1,1	7,3	7,6	8,8	31,1	35,7

³¹⁸ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 47.

Tableau L³¹⁹ Établissements et dépenses intérieures de RD industrielle (DIRDE), 1997-2002³²⁰

	Régions administratives	Établissements			DIRDE			DIRDE		
		1997	2002	Var. ³²¹	1997	2002	Var. ³²¹	1997	2002	Var. ³²¹
		Nombre		En %	\$ par établissement		En %	\$ par habitant		En %
01	Bas-Saint-Laurent	53	58	1,8	X	X	...	X	X	...
02	Beauport-Lac-Saint-Jean à 247 entreprises	25	115	8,8	410	418	4,8	136	212	9,3
03	Capitale-Nationale	382	351	-1,7	220	493	17,6	130	264	15,2
04	Mauricie	73	75	0,5	166	1 013	43,6	46	293	45,0
05	Estrie	158	118	-5,7	261	455	11,8	145	183	4,8
06	Montréal	1 493	1 601	1,4	1 024	1 492	7,8	849	1 280	8,5
07	Outaouais	41	66	10,0	307	866	23,0	40	175	34,2
08	Abitibi-Témiscamingue	46	55	3,6	X	1 088	...	X	407	...
09-10	Côte-Nord et Nord-du-Québec	22	15	-7,4	157	X	...	24	X	...
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	6	10	10,8	85	57	-7,7	5	6	3,9
12	Chaudière-Appalaches	201	266	5,8	77	111	7,7	40	76	13,7
13	Laval	184	205	2,2	623	866	6,8	340	500	8,0
14	Lanaudière	97	132	6,4	118	183	9,1	30	60	15,2
15	Laurentides	142	189	5,9	390	550	7,1	124	216	11,7
16	Montréal	729	758	0,8	757	772	0,4	428	442	0,6
17	Centre-du-Québec	126	122	-0,6	119	179	8,6	68	98	7,5
	Ensemble du Québec à 7 247 entreprises	5 645	6 136	1,5	565	826	7,2	345	514	8,2
	Régions ressources	295	328	2,1	300	647	16,6	76	96	4,8
	Régions centrales	1 494	1 651	2,0	471	531	2,4	211	254	3,8
	Capitale-Nationale	382	351	-1,7	220	493	17,6	130	264	15,2
	Montréal et Laval	1 677	1 806	1,5	980	1 421	7,7	769	1 155	8,5

³¹⁹ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 73.

³²⁰ Données provisoires.

³²¹ Taux de croissance annuel composé.

³²² Taux de croissance annuel composé.

³²³ Taux de croissance annuel composé.

Tableau M³²⁴ *Personnel affecté à la RD industrielle, pour 1 000 personnes actives, par catégorie, 1997 et 2002*

Régions administratives		Professionnel		Auxiliaire ³²⁵		Total	
		1997	2002	1997	2002	1997	2002
Nombre (année-personne)							
01	Bas-Saint-Laurent	0,7	1,0	0,8	1,0	1,4	2,0
02	Beauce-Appalaches	1,5	1,6	2,6	1,8	4,0	3,4
03	Capitale-Nationale	2,5	3,5	2,2	3,4	4,7	6,9
04	Mauricie	1,2	1,4	1,0	1,2	2,2	2,6
05	Estrie	2,8	2,1	3,6	2,8	6,4	4,9
06	Montréal	11,6	14,0	7,0	9,0	18,6	23,0
07	Outaouais	1,0	3,2	0,3	0,9	1,4	4,1
08	Abitibi-Témiscamingue	0,6	0,9	0,9	2,3	1,5	3,2
09-10	Côte-Nord et Nord-du-Québec	0,5	0,3	0,4	1,0	0,8	1,3
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,4
12	Chaudière-Appalaches	0,7	1,6	1,1	1,6	1,8	3,2
13	Laval	3,2	4,2	2,5	3,7	5,6	7,9
14	Lanaudière	0,4	0,8	0,5	1,2	1,0	2,0
15	Laurentides	1,6	2,4	1,2	2,4	2,8	4,8
16	Montréal	3,3	3,1	3,1	2,8	6,3	5,8
17	Centre-du-Québec	1,1	1,0	1,7	1,6	2,7	2,6
Ensemble du Québec		4,3	5,2	3,1	4,0	7,4	9,2
Régions ressources		0,9	1,1	1,2	1,4	2,1	2,5
Régions centrales		2,0	2,3	2,0	2,2	4,0	4,5
Capitale-Nationale		2,5	3,5	2,2	3,4	4,7	6,9
Montréal et Laval		10,1	12,4	6,2	8,1	16,3	20,5

³²⁴ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 75.

³²⁵ Comprend le personnel technique et de soutien.

Tableau N³²⁶ Établissements exportateurs, 1998-2002

Régions administratives		Établissements					Part 1998- 2002 En %	Variation 1998- 2002 En %
		1998	1999	2000	2001	2002		
		Nombre						
01	Bas-Saint-Laurent	111	106	109	106	101	1,2	-2,3
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	79	75	92	85	81	0,4	0,6
03	Capitale-Nationale	348	353	409	398	376	4,1	2,0
04	Mauricie	124	139	150	148	138	1,5	2,7
05	Estrie	414	432	442	438	445	4,7	1,8
06	Montréal	3 890	3 959	4 089	4 068	3 789	43,3	-0,7
07	Outaouais	73	73	71	69	63	0,8	-3,6
08	Abitibi-Témiscamingue	53	63	68	69	54	0,7	0,5
09-10	Côte-Nord et Nord-du-Québec	33	33	33	32	X	0,4	...
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	38	39	39	39	X	0,4	...
12	Chaudière-Appalaches	428	459	488	487	481	5,1	3,0
13	Laval	329	343	362	368	356	3,8	2,0
14	Lanaudière	209	227	226	241	222	2,5	1,5
15	Laurentides	337	362	388	395	375	4,1	2,7
16	Montréal	1 440	1 484	1 538	1 580	1 537	16,6	1,6
17	Centre-du-Québec	305	311	343	363	354	3,7	3,8
	Non répartis	555	580	518	517	689	6,3	5,6
Ensemble du Québec		8 758	9 041	9 255	9 411	8 123	100,0	1,0
	Régions ressources	438	458	491	487	441	5,1	0,2
	Régions centrales	3 206	3 348	3 496	3 573	3 477	37,4	2,0
	Capitale-Nationale	348	353	409	398	376	4,1	2,0
	Montréal et Laval	4 219	4 302	4 451	4 436	4 145	47,2	-0,4

³²⁶ Portrait socioéconomique, Édition 2005 du ministère du Développement économique, Innovation et Exportation, p. 55.