

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ A  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION

PAR  
CHRISTIAN PERRON  
B. SC.

LA PME ET SON ACCÈS AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX

MARS 1991



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

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

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

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

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

## TABLE DES MATIERES

RESUME	i
REMERCIEMENT	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE	.4
1.1 Thème général	.4
1.2 Problème général	.7
1.3 Question générale	.8
1.4 Problème spécifique	10
1.5 Question spécifique	11
1.5.1 Question principale	11
1.5.2.1 Sous-question portant sur la transition	11
1.5.2.2 Sous-question portant sur la sélection	11
CHAPITRE 2 : OBJECTIFS	
2.1 Objectifs d'ordre marketing	12
2.2 Objectifs d'ordre méthodologique	13
2.3 Objectifs d'ordre général	14

## CHAPITRE 3 REVUE DE LITTERATURE

SECTION 3.1: THEORIE DE LA DISTRIBUTION	15
3.1.1 J.Jallais, J. Orsoni, A. Fady.	15
3.1.2 J.J. Lambin	16
3.1.3 Yves Chirouze	21
SECTION 3.2: MODELES DE DEVELOPPEMENT	22
3.2.1 Sallenave	22
3.2.2 Cavusgil	23
3.2.3 Bilkey et Tesar	25
3.2.4 Kotler	26
3.2.5 Le Pan De Ligny	29
3.2.6 Levasseur	30
3.2.7 V.H. Kirpalani	32
3.2.8 P.Cateora	34
SECTION 3.3 : CRITERES DE CHOIX	36
3.3.1 R. Drouet	36
3.3.2 P. Joffre	39
3.3.3 P. Boissé	42
3.3.4 Le Centre Français du Commerce Extérieur	44
3.3.5 P. B. Fitzpatrick	45
3.3.6 J.-M. Deleersnyder	46
3.3.7 D. Tookey	54

3.3.8 D. Enet	57
3.3.9 Marta Ortiz-Buonafina	59
3.3.10 Terpstra	60
3.3.11 Thorelli	63
3.3.12 Alan E. Branch	64
3.3.13 Kahler	65
3.3.14 P. Kotler, L. Tahey, S. Jatusripitak	66
3.3.15 J.P. Détrie, P. Sevestre	67
3.3.16 G.A. Shmoll	69

#### CHAPITRE 4: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

4.1 Délimitation du sujet	74
4.2 Définitions	76
4.2.1 Distribution directe sans intermédiaire	76
4.2.2 Succursale de vente à l'étranger	77
4.2.3 Le négociant exportateur	78
4.2.4 La franchise	78
4.2.5 Le commissionnaire exportateur	80
4.2.6 Le courtier	81
4.2.7 Le distributeur exclusif	82
4.2.8 Le représentant des ventes à l'étranger	84
4.2.9 La maison de commerce	85
4.2.10 L'agent d'exportation	86
4.2.11 La firme semi-concurrente	87

4.2.12 La filiale autonome	88
4.2.13 L'accord de licence	89
4.2.14 L'exportation collective	90
4.3 LES VARIABLES	91
4.4 HYPOTHESES	
4.4.1 Les hypothèses générales	98
4.4.2 Les hypothèses spécifiques	98
4.5 TYPE DE RECHERCHE	101
4.6 INSTRUMENTS	101
4.6 POPULATION	101
4.6.1 Population idéale	101
4.6.2 Population sélectionnée pour l'enquête	102
4.6.3 Méthode d'échantillonnage	102
4.6.4 Taille de l'échantillon	102
4.6.5 Validation du questionnaire	103

<b>CHAPITRE 5 RESULTATS ET INTERPRETATION</b>	<b>104</b>
5.1 Résultats d'ordre générale	113
5.2 Résultats sur les critères de choix d'un mode	118
5.3 Résultats relatifs à la transition dans l'usage des modes	119
5.4 Scénario 1: les distributeurs exclusifs sont intermédiaires directs	120
5.4.1 Correlations entre le caractère de l'entreprise et le mode de distribution	120
5.4.2 Correlations entre les critères de choix et le mode de distribution	121
5.5 Scénario 2: les distributeurs exclusifs sont intermédiaires indirects	
5.5.1 Correlations entre le caractère de l'entreprise et le mode de distribution	122
5.6 Réponses aux hypothèses générales	123
5.7 Réponses aux hypothèses spécifiques	123
5.8 Construction d'un modèle	125
Conclusion générale	126
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>134</b>

## Résumé

A

**La problématique de l'expansion par le biais du commerce international** représente un thème fort populaire. Dans un contexte où le compétiteur provient des quatre coins du globe, il devient indispensable de pouvoir s'impliquer dans le monde des affaires avec les mêmes outils que la compétition internationale. Pour moi ces outils correspondent entre autres aux méthodes d'exploitation des marchés étrangers. Ces méthodes, nous pouvons les appeler méthodes de distribution, stratégies de développement ou modes d'exploitation d'un nouveau marché. Il reste à savoir quelle méthode utiliser pour exploiter les opportunités qui s'offrent aux PME du Québec. Nous devons donc en savoir davantage sur ce domaine, d'une part en consultant les manuels de ceux qui se sont penchés sur la question et d'autre part en interrogeant ceux qui exploitent les marchés internationaux.

Plusieurs PME de la région du Saguenay Lac-St-Jean se sont attaquées aux marchés internationaux et je constate qu'elles ont toutes poursuivi des démarches fondamentalement différentes. Plusieurs d'entre elles opèrent dans des secteurs différents ce qui contraint les PME à s'ajuster aux différentes conditions du marché qu'elles tentent d'exploiter, ce qui fait que la conquête des marchés internationaux n'est pas un phénomène simple à observer.

Puisque les conditions du marché diffèrent, la perception du risque et du contrôle financier change radicalement d'une entreprise à l'autre. Il reste tout de même des problèmes de base auxquels tout exportateur doit faire face et nous

espérons dans la présente recherche produire des points de références pour quiconque exporte et désire exporter davantage.

Tout au cours de la démarche nous avons, du meilleur de nous même, tenté de respecter les principes méthodologiques fondamentaux. Nous avons donc consacré passablement d'énergie à définir le processus à respecter pour que la recherche soit fiable, de même qu'à définir les concepts importants relatifs à notre sujet, c'est à dire le processus de distribution international.

Pour faire suite à cette mise en situation, nous avons focalisé notre attention sur les véritables décisions prises par les exportateurs en les interrogeant sur nos préoccupations.

A notre grande surprise, nos répondants font preuve d'un grand conservatisme dans le choix des méthodes de commercialisation à l'étranger. Le nombre de "méthodes d'exportation" qu'ont choisi les entreprises de la région s'avère tout compte fait limité et ne changent pas avec le temps. Les facteurs considérés dans le choix d'une méthode ne représentent pas tout à fait ceux que nous escomptions retrouver.

## **Remerciement**

**Je me rappelle des avant-midi où j'entrais dans les bureaux des entrepreneurs de la région pour en savoir plus long sur leurs activités en tant qu'exportateur et je réalise que leur compréhension et leur disponibilité furent des ingrédients indispensables au succès de cette entreprise.**

**Derrrière des regards curieux et des montagnes de rapports, ils me répondaient, tantôt en étant fiers des succès passés, tantôt en étant songeur par rapport à leurs projets d'expansions. Je les remercie tous.**

**Je remercie Michel Michaud pour sa disponibilité, son ouverture d'esprit et ses nombreux conseils qui ont par moment définitivement modifié le cours de la recherche.**

**Finalement je désire souligner la contribution particulière de mes parents qui m'ont appuyé du début à la fin sans réserve.**

## **Liste des figures**

- Figure 1: Le cheminement dans le développement international de Sallenave
- Figure 1.1: Les étapes du développement international selon Sallenave
- Figure 2: Les décisions stratégiques de distribution selon J.J. Lambin
- Figure 3: Le processus de développement de l'exportation selon Cavusgil
- Figure 4: Le processus de développement selon Bilkey et Tesar
- Figure 5: Le développement international selon Kotler
- Figure 6: Les Principales étapes en marketing international selon Kotler
- Figure 7: Les réseaux de distribution selon Cateora
- Figure 8: La matrice de l'engagement international de P. Joffre
- Figure 9: Les canaux de vente à l'étranger de P. Boissay
- Figure 10: Evaluation des canaux de distribution du CFCE
- Figure 11: Les alternatives au développement international de Fitzpatrick
- Figure 12: La matrice contrôle - risque de Radley Resources Inc.
- Figure 13: La matrice de l'intérêt pour le marché
- Figure 14: Le processus de choix d'un mode d'implantation de Leersnyder
- Figure 15: Les stratégies d'implantation de Leersnyder
- Figure 16: La matrice de l'engagement international en fonction du nombre de marchés investis
- Figure 17: Les réseaux de distribution selon Mme. Ortiz-Buonafina
- Figure 18: Alternatives au développement international
- Figure 19: Les réseaux à l'exportation selon Détrie
- Figure 20: Schéma de décision selon Schmoll

## **Liste des tableaux**

Tableau I: Enquête I.A.E., 1976

Tableau II: La maximisation du potentiel commercial d'un produit

Tableau III: La régularisation des ventes

Tableau IV: Le nombre de méthodes utilisées

Tableau V: Le nombre de firme utilisant les modes de distribution

Tableau VI: Le cycle de vie

## Introduction

L'histoire du monde nous démontre que les politiques économiques des nations furent toujours tiraillées entre deux profondes tendances sur le plan économique, soit le protectionnisme (Ricardo) et le laisser-faire (Adam Smith). Aujourd'hui, l'économie se mondialise et nous devons nous adapter à cette nouvelle réalité. Nous évoluons dans l'ère des regroupements économiques, que ce soit pour former un bloc asiatique, européen ou nord américain.

Nous nous retrouvons donc dans une de ces périodes prospères de l'histoire économique des pays industrialisés où les états considèrent d'un manière générale que les entreprises s'avèrent suffisamment solides et compétitives pour rivaliser avec les entreprises des autres pays. Pourtant nous ne sommes pas si loin de l'époque où l'état canadien privilégiait l'instauration d'organismes destinés à filtrer les investissements étranger (FIRA), ce qui constituait selon moi un indicateur de repli sur soi-même ou de conservatisme. Néanmoins, aujourd'hui plus que jamais nous sommes attirés dans un profond processus d'ouverture sur le monde qui fera des pays protectionnistes des dinosaures.

Comment situer le Canada dans une telle perspective? Une brève analyse de notre performance en matière de commerce international nous permet d'être optimistes à l'aube de la mondialisation des échanges. Nous possédons une balance des paiements positive<sup>1</sup>. Notre balance

---

1: Statistique Canada, Division de la balance des paiements, Estimation trimestrielles de la balance canadienne des paiements, 2e trimestre de 1988 p. 7 à 13.

commerciale s'avère déficitaire et ceci est principalement attribuable aux intérêts et dividendes qui sont versés aux intérêts étrangers. Cependant le rapport exportation-importation de biens et services penche en notre faveur (particulièrement au Québec); toutefois beaucoup de ces exportations sont des matières premières. Ces matières premières pourraient être transformées ici et quand même exportées.

Pour établir des projections intéressantes par rapport au comportement des québécois dans un contexte de laisser-faire et de libre-échange, il faut possiblement, aussi paradoxalement que cela puisse paraître, se référer à l'expérience passée des québécois.

Historiquement selon J.M. Toulouse<sup>2</sup> ce sont des variables structurelles et culturelles qui ont conditionné l'intérêt général des québécois pour les affaires. Ainsi, le francophone voyait ses ambitions de lancement d'entreprises freinées parce qu'il était prisonnier d'un dilemme. C'est à dire le besoin d'accomplissement personnel par le biais de l'entreprenariat et le besoin d'appartenir au groupe social. Subtilement l'idéologie de la collectivité dictait à ses éléments les plus dynamiques, de favoriser leur participation pour les affaires publiques ou les affaires religieuses.

Donc les québécois d'origine francophone s'intéressent depuis peu d'années aux affaires et ils sont en voie de se tailler la part qui leur revient. Tout ceci pour en arriver à affirmer qu'avant de performer sur le plan international, encore faut-il que le contexte historique motive les individus à privilégier le domaine des affaires, phénomène relativement récent et en plein essor. Il faut créer des entreprises et en maîtriser la gestion. Ensuite survient l'étape normale qui veut qu'une entreprise performante se fasse connaître dans de nouveaux marchés. L'expansion est une conséquence de la bonne marche et la bonne gestion d'une PME. Le commerce international devient

---

2:Toulouse J.M., L'entrepreneurship au Québec, Les Presses HEC, Fides, 1976, 139p..

un prolongement des activités commerciales et c'est précisément ce sujet qui nous préoccupe dans le présent ouvrage.

De plus en plus, les entreprises d'ici franchissent ce pas, franchissent la barrière psychologique que constitue la pénétration d'un marché à la fois nouveau et différent. Cette réalité m'apparaît d'autant plus importante parce que la compétition s'avère désormais internationale et la place que nos entreprises n'occupent pas sur l'échelon mondial devient monopolisée par d'autres entreprises avec toutes les conséquences économiques que cela sous-entend. Par cela j'affirme que le commerce international incame un formidable outil de croissance, de prospérité. L'expérience japonaise confirme cette idée. Les organismes que constituent les PME ne représentent pas seulement des entités agissant pour le seul profit de leurs propriétaires, les capitaux provenant d'une transaction commerciale internationale agissent comme de nouveaux flux économiques dans l'économie nationale. Nous avons donc un grand intérêt à maîtriser la discipline du commerce international. En aucune période de notre histoire canadienne française, le monde des affaires n'a été aussi réceptif, aussi mature et aussi dynamique dans une perspective de libre-échange et de mondialisation de l'économie!

## CHAPITRE I:

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 Thème général

Il y a cinq ans, 600 entreprises au Québec exportaient, aujourd'hui 1800 utilisent cette pratique selon le ministère du commerce extérieur,<sup>3</sup> ce qui démontre que l'exportation connaît un essor considérable. Cette augmentation rapide nous laisse présager un avenir encore plus prometteur. Nous sommes tentés de croire que, parmi ces exportateurs, nous retrouvons les PME les plus dynamiques. Elles ont suivi un long cheminement qui les a conduites à la croissance via la conquête des marchés extérieurs.

Afin d'aborder cette conquête avec succès, il faut se situer dans le rôle de l'entrepreneur qui doit gérer les différentes fonctions de son entreprise. Ce gestionnaire doit garder l'équilibre dans l'utilisation de ses ressources et intégrer l'idée de croissance par le biais des marchés internationaux.

Cette idée impose au décideur des conditions nouvelles. Dorénavant, la compétition n'est plus régionale ou nationale, elle est internationale. L'implication financière n'est pas la même.

---

<sup>3</sup>: La filière de transport international, Le ministère du commerce extérieur et du développement technologique Québec, 1987, 48 p..

Les facilités de crédit requises par l'entreprise risquent d'augmenter. La problématique du transport change considérablement avec le facteur distance. Des sommes d'argent considérables doivent être consacrées au transport pour assurer les termes de livraison de même que le bon maintien de la qualité du produit. Naturellement cette nouvelle dimension doit être étudiée et contrôlée.

Le facteur culturel constitue un nouvel élément qui ne peut être traité à la légère. Bref, le processus d'échange international rend toutes les opérations de l'entreprise un peu plus complexes. Afin de gérer sainement cette croissance, il existe différentes étapes à franchir.

Sallenave<sup>4</sup> par un modèle très simple, nous dresse un portrait du cheminement que doit respecter le responsable des exportations dans le processus. Le modèle structuré de l'auteur regroupe les principales composantes que devrait suivre une entreprise. Abordons les brièvement et cette exercice permettra de mieux cerner l'essence du sujet.

À prime abord, l'entreprise doit effectuer un examen de ses ressources qui se concrétise sous forme de **diagnostic**. Il s'avère nécessaire de connaître quelles sont les capacités physiques de l'entreprise ainsi que les prédispositions des gestionnaires à l'égard du phénomène d'exportation.

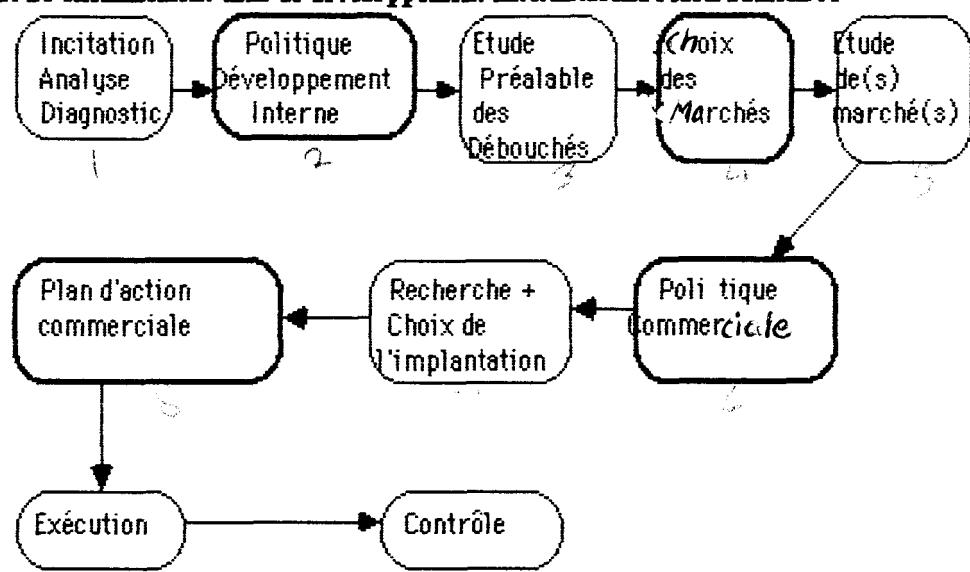
C'est à ce stade qu'il apparaît opportun, de **rechercher l'information** nécessaire afin de mener à bien les opérations. À ce titre, les gouvernements dispensent un éventail impressionnant

---

<sup>4</sup>: Sallenave, Jean-Paul, La PME face aux marchés étrangers, Les éditions Gaëtan Morin, 1978, 130p..

de documentation afin de familiariser les intéressés car ne l'oublions pas, l'exploitation des marchés étrangers par une firme canadienne se présente comme un phénomène des plus bénéfiques pour l'économie du Canada et du Québec que ce soit en terme de création d'emploi, en terme de visibilité des québécois à l'étranger ou en terme de développement technologique.

**Figure 1: Le cheminement dans le développement international selon Sallennave**



En second lieu, l'entrepreneur se doit d'**élaborer des politiques** pour orienter le développement international de l'entreprise. Entrevoit-on la conquête de nouveaux marchés comme une des priorités? L'entreprise désire-t-elle intégrer cette nouvelle vision du futur de la compagnie dans ses objectifs? Est-ce que les principaux décideurs désirent s'identifier à cette visée plus internationale de l'entreprise?

Troisièmement, il faut produire une étude préalable des possibilités offertes à l'entreprise en terme de marché potentiel. Ce qui constitue la phase où il faut sonder systématiquement les pays où le produit de la firme possède un potentiel à exploiter.

Quatrièmement, il s'en suit une sélection d'options sérieuses. Donc, à ce stade une sélection s'effectue à l'aide de données économiques sur le pays qui a capté l'attention du gestionnaire. Cinquièmement, une analyse poussée du ou des marchés visés qui ont été retenus dans la sélection est produite.

Sixièmement, l'entrepreneur élabore une politique commerciale, septième-ment, le dirigeant devra formuler un marketing-Mix approprié et sélectionner un mode de distribution adapté. Huitièmement, un plan d'action doit être construit afin de structurer la succession des actions à prendre pour que cette entreprise parvienne à ses fins, neuvièmement, le responsable devrait procéder à une évaluation, à un contrôle des opérations d'exportation. L'opération en vaut-elle le coût. Y a t-il des dysfonctions, des pertes d'argent importantes dans le processus.

La PME procède approximativement de cette manière. Evidemment, cette présentation de Sallenave correspond à une perception théorique, et nous sommes en mesure de douter de l'applicabilité de ce processus dans son ensemble. C'est à dire que certaines décisions sont prises plus rapidement dans la PME. Cependant, Sallenave, avec son modèle de décision en commerce international décrit bien le rôle que le gestionnaire des exportations d'une entreprise doit assumer.

## 1.2 Problème général

Il s'avère malheureusement impossible d'étudier simultanément toutes ces importantes phases du développement du commerce international dans le cadre du mémoire de maîtrise pour des motifs méthodologiques essentiellement. Pour obtenir suffisamment d'information pour répondre à toutes les questions que nous aurions sur le sujet, il faudrait un questionnaire trop important en

volume ce qui constitue un handicap sérieux quand vient le temps de collecter les données provenant du milieu. Un sujet trop vaste risque finalement d'être traité superficiellement.

En conséquence nous attaquerons la phase correspondant au choix d'un mode de distribution à l'étranger ce qui ne constitue qu'une décision dans le processus d'exportation et nous laisserons à d'autres le soin d'étudier les autres étapes du processus de décision interne d'une PME. Plusieurs auteurs ont avancé des théories relativement à ces choix stratégiques, nous les verrons plus tard.

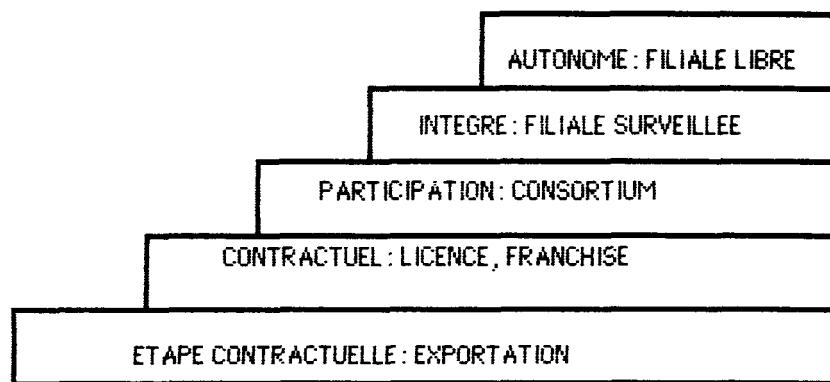
Cette facette du développement international est cruciale. Une mauvaise couverture du marché étranger se traduit inévitablement par des revenus d'opérations décevants ou tout simplement inférieurs à ce qu'ils pourraient être. L'entrepreneur qui développe un produit de qualité mérite d'en tirer le maximum. Du point de vue marketing, nous prenons pour acquis que l'entrepreneur gère bien les différentes activités de son entreprise et que le succès réside dans la capacité à distribuer efficacement.

Pour saisir davantage la notion de distribution efficace il devient nécessaire de recueillir davantage d'informations empiriques sur les comportements des exportateurs de la région.

### **1.3 Question générale**

Quand arrive l'étape où le décideur dans la PMO choisit une méthode de distribution appropriée, il obéit, selon Sallenave, à un modèle de développement international. Sallenave définit les cinq étapes du modèle ci-dessous. La première tranche à la base incarne l'étape commerciale où on utilise différents types d'intermédiaires pour faire sentir sa présence à l'étranger. La seconde tranche

s'adresse aux exportateurs plus expérimentés qui s'impliquent dans des projets plus complexes généralement. La troisième étape fait référence à des méthodes plus participatives, c'est à dire à différentes formes de consortium. Les deux dernières options s'avèrent franchement des étapes davantage destinées aux grandes entreprises qu'aux PME.



**Figure 1.1: Les étapes du développement international selon Sallenave<sup>5</sup>**

Le recours à ces différentes étapes constitue précisément le thème qui sera traité dans cette recherche, à savoir quels sont les canaux de distribution qui correspondent à de bons outils pour la PME. Nous serons à même de constater tôt dans cette étude qu'il existe des facteurs qui influencent les exportateurs dans la sélection d'une méthode de distribution des produits de l'entreprise dans un pays étranger.

Par ailleurs, une vaste littérature aborde le thème des choix stratégiques à l'exportation, on y apporte une grande quantité de subtilités, qu'il s'avère nécessaire de maîtriser . Nous serons à

---

<sup>5</sup> Sallenave, Jean-Paul, La PME face aux marchés étrangers, Les éditions Gaétan Morin, 1978, 130p..

même de percevoir tôt dans la recherche que les définitions elles-mêmes des modes de pénétration de marché à l'étranger sont sujettes à interprétation.

Il existe d'une part des auteurs qui élaborent des modèles explicatifs du développement international pour la PME et d'autre part, des spécialistes de la distribution qui sans construire un modèle, apportent un certain nombre de précisions indispensables dans ce secteur. L'idéal est donc de profiter de la richesse des écrits qui nous sont proposés dans une revue de la littérature, laquelle nous permettra de constater ce qui a été fait sur le sujet.

#### **1.4 Le problème spécifique**

L'intérêt profond du projet réside dans sa capacité à démontrer empiriquement quels sont les méthodes sélectionnées par les PME, l'ordre dans lequel elles sont choisies et finalement les variables qui dictent leurs choix. Concrètement, cela signifie que nous pourrons affirmer que x, y, ou z méthode de distribution sont préconisées par les exportateurs. Nous pourrons aussi dresser une liste de critères de sélection plus limitée que celle qui nous est présentée par les auteurs qui s'intéressent au sujet. Ce qui a pour conséquence de simplifier la tâche à un nouvel exportateur qui s'interroge sur les véritable facteurs à considérer quand vient le temps de choisir un mode distribution dans un pays étranger.

Il s'en suit un processus selon lequel nous serons à même d'affirmer que tel ou tel modèle de développement international développé par un auteur, est entièrement ou partiellement vérifique. Nous obtiendrons en prime une quantité importante d'information d'ordre général sur les exportateurs eux-mêmes.

## **1.5 La question spécifique**

Pour sonder le sujet d'une manière appropriée, nous suivrons une question principale et deux sous-questions auxquelles nous tenterons de répondre par des tests portant sur des points plus spécifiques.

### **1.5.1 Question principale**

Quels sont les méthodes de distribution sélectionnées par la PME?

**La méthode**(variable dépendante) dépend de la **sélection de la PME** qui demeure une variable indépendante.

### **1.5.2.1 Sous Question portant sur la transition.**

Dans quel ordre les méthodes sont-elles choisies dans la PME?

**L'ordre , la séquence**,(variable dépendante) dépendent de la **sélection de la PME** qui encore ici correspond à la variable indépendante.

### **1.5.2.2 Sous Question portant sur les choix des modes.**

Quels sont les variables qui influencent le choix d'une méthode?

**Le choix d'un mode** (variable dépendante) est fonction des facteurs, **des critères**, des motifs (variable indépendante).

## CHAPITRE II

### OBJECTIFS

#### 2.1 Objectifs.

Afin de préciser ce que nous recherchons dans la démarche, il importe dès le départ, d'exprimer quels objectifs accompagnent le travail. Nous pouvons en soulever de plusieurs ordres.

##### 2.1.Objectifs d'ordre marketing

Le premier objectif réside dans la volonté de faire la lumière sur les véritables choix qui s'offrent à la PMO en matière de distribution. Nous réservons à l'attention de nos répondants plusieurs questions qui permettront de clarifier la situation. Il existe en réalité une grande quantité de formules pour accéder aux marchés étrangers, mais pour le gestionnaire pragmatique, une quantité importante de ces options ne veulent à toute fin pratique rien dire, soit parce qu'elles coûtent beaucoup trop, soit parce qu'elles apparaissent trop complexes. Donc que pouvons nous retenir comme possibilité relativement à la réalité québécoise .

Il faut focaliser notre attention sur les motifs qui permettent aux exportateurs de justifier l'usage d'une méthode plus qu'une autre. Des contraintes limitent les entrepreneurs à certains choix.

Tenant compte de la réalité de chacun, quelle option semble préférable. Les expériences des principaux intéressés témoigneront des véritables points considérés dans le processus.

En troisième lieu il sera possible d'affirmer si les modèles actuels sont vérifiables empiriquement, partiellement ou dans leur totalité. Ici, nous pouvons penser à Sallenave mais aussi à plusieurs autres auteurs que nous verrons dans la revue de littérature.

Idéalement, nous construirons un modèle spécifique pour la PME en fonction des données que nous aurons amassées.

## 2.2. Objectifs d'ordre méthodologique *pp*

Identifier les corrélations entre les méthodes et les critères de sélection reliés à l'utilisation d'un mode. Des corrélations existent peut-être entre certains critères et l'usage de certaines méthodes. Nous souhaitons donc retirer des informations, des tendances d'un point de vue statistique.

Manipuler les réponses des exportateurs de la région le plus objectivement possible et éviter de confondre les répondants dans une enquête qui se veut très spécifique. Une attention spéciale doit être apportée à la précision et la clareté des modes de distribution eux-mêmes complexes et des critères de choix qui pourrait être mal interprétés.

Les critères que nous verrons ultérieurement ne sont pas traités dans l'optique de mesurer si on retrouve la présence ou non du facteur mais plutôt de mesurer si le dit facteur est considéré dans le processus de choix d'une manière positive ou négative. Par exemple, nous ne

mesurons pas l'intensité des risques . Ce qui nous intéresse, c'est l'importance qu'on attribue au facteur risque lui-même dans la prise de décision ce qui constitue une nuance importante pour le répondant.

### **2.3 Objectif d'ordre général**

**Composer une banque d'information de base sur les comportements des exportateurs.**  
Une meilleure connaissance statistique des exportateurs de la région pourrait devenir d'une grande utilité pour d'autres exportateurs potentiels.

## CHAPITRE III

### REVUE DE LITTERATURE

À même la recherche, une revue de la littérature nous permet de constater qu'un bon nombre d'auteurs ont développé des théories sur la conquête des marchés internationaux. Certaines de ces théories sont spécialement conçues pour les PME. Il apparaît opportun d'organiser cette revue dans un ordre logique, plus précisément cela signifie, observer dans un premier temps les fondements, les fonctions et l'importance de la distribution que ce soit pour le marché national ou international.

#### 3.1- Première Partie: La théorie de la distribution

##### 3.1.1-J.Jallais, J.Orsoni, A. Fady<sup>16</sup>

Pour une entreprise manufacturière, la distribution représente une discipline à maîtriser au même titre que la comptabilité de l'entreprise ou la gestion du personnel. Une distribution du produit mal planifiée devient inévitablement un talon d'Achille pour l'entreprise. C'est pourquoi J. Jallais, J. Orsoni, A. Fady, nous rappellent que des décisions importantes doivent être prises au niveau des objectifs de l'entreprise. Ensuite les responsables peuvent organiser la distribution des produits en fonction des objectifs de la PME. Il existe deux catégories d'objectifs.

---

<sup>16</sup> Jallais J., Orsoni J., Fady A., Marketing de la distribution, Vuibert Gestion, 1987, 415p..

**A) Les objectifs généraux:**

- Un dirigeant d'entreprise doit décider s' il désire s'attaquer à un ou plusieurs marchés présent ou futur, avant d'élaborer une stratégie.
- Notre PME va-t-elle poursuivre les activités déjà préconisées ou diversifier ses opérations.

**B) Les objectifs de performance:**

- Objectifs commerciaux:** Pour la PME, cela signifie, tenter d'atteindre la position de chef de file dans son secteur. Etre par exemple, premier dans un secteur donné en terme de vente. Un objectif commercial peut viser à augmenter le taux de croissance, ou le chiffre d'affaires de manière à s'accaparer une part de marché supérieure.
- Objectifs financiers:** Atteindre un certain bénéfice net, réaliser un certain taux de rentabilité, respecter un budget alloué aux opérations de distribution.
- Objectifs sociaux:** Parvenir à augmenter le nombre d'employés, atteindre une certaine productivité du travail dans l'entreprise, améliorer les conditions de travail, développer la qualification du personnel.
- Objectifs de communication:** Augmenter la notoriété spontanée et assistée, améliorer des points faibles de la firme, insister sur les points forts.

**3.1.2-J.J.Lambin<sup>17</sup>**

---

<sup>17</sup> Lambin Jean-Jacques, Le marketing stratégique fondements méthodes et applications, McGraw-Hill, Paris, 1986, 329p..

J.J. Lambin nous rappelle que le circuit de distribution remplit des fonctions particulières. En réalité il s'agit d'une fonction nécessaire dans le processus d'échanges. Plus concrètement, le rôle de la distribution consiste à réduire les disparités que ce soit sur le plan national ou international . Nous pouvons décomposer la fonction de distribution en six actions distinctes.

- 1-**Transporter** physiquement les biens , l'objet de la transaction;
- 2-**Assortir:** C'est la constitution d'ensembles de produits spécifiques et / ou complémentaires
- 3-**Fractionner:** Mettre en portion les produits pour les groupes de clients
- 4-**Stocker** ou entreposer les marchandises impliquées dans la transaction
- 5-**Contacter** l'utilisateur et lui faire prendre connaissance du produit
- 6-**Informier** sur le processus d'échange.

Pour analyser le circuit de distribution, J.J. Lambin suggère que l'on observe comment sont divisées les responsabilités et les tâches des intermédiaires dans un réseau de distribution ainsi que les flux entre partenaires dans l'échange. Par flux , l'auteur désigne:

**Les flux de titre de propriété.** Ces flux correspondent au passage du titre de possession des marchandises dans les différentes étapes du circuit de distribution. Ce point constitue un élément primordial dans le cycle de distribution parce qu'il nous réfère directement à la notion d'objectifs de la PME , de contrôle et de risque des opérations .

Par exemple , une PME a pour objectif d'augmenter sa performance dans un pays étranger . Si son intermédiaire est propriétaire de la marchandise , il en fait donc usage à sa guise ce qui risque d'entrer en contradiction avec les objectifs même du producteur. Le contrôle de la distribution échappe

au fabricant et ses visées originales ne tiennent plus, car l'importateur peut écouler la marchandise en sa possession sans tenir compte des aspirations de l'exportateur qui pourraient être de stimuler la demande dans ce segment de marché. Par contre les risques des opérations diminuent car l'exportateur est payé par le distributeur et celui-ci a tout intérêt à vendre le produit. Cependant il n'a peut-être pas la volonté ou le temps de stimuler davantage la demande.

**Le flux physique** décrit les déplacements du produit lui-même dans le réseau de distribution. Passe-t-il du fabricant à l'utilisateur final ou à un tiers qui en assure la distribution ? A noter que plus le nombre de manutention augmente plus les risques de perte ou d'avarie croissent. Il en est de même pour les coûts.

**Le flux financier** constitue le flux d'argent et les règlements financiers tels que les factures, les commissions, les frais d'assurances qui sont impliqués dans toutes les étapes de la distribution.

**Le flux d'informations** identifie les intervenants qui émettent de l'information, de même que ceux qui en reçoivent. Ce flux varie considérablement d'un mode de distribution à l'autre. Certains modes comme le courtage en exportation illustrent à quel point ce flux est d'une importance capitale puisqu'en réalité, la quantité et la qualité de l'information constitue la principale utilité de ce mode de distribution. En aucun temps, le courtier assumerait le rôle de transporteur ou de propriétaire des stocks. La situation est toute autre pour la maison de commerce pour qui le flux d'information signifie peu de chose une fois qu'elle possède les produits du manufacturier canadien. Car celle-ci a finalement peu de comptes à rendre au manufacturier qui a fabriqué le produit pour le vendre ensuite à une maison de commerce.

J-J Lambin pose ses fondements théoriques sans faire directement appel à la notion de distribution internationale. Nous l'adaptons nous-même. Cependant son modèle est des plus intéressants puisqu'il insère simultanément les concepts d'objectifs de l'entreprise, les contraintes du milieu, les différents types de couverture, le principe de comparaison des coûts et de contrôle des opérations.

Comme nous pouvons le constater à la page suivante, l'auteur suggère un modèle exhaustif relevant la majeure partie des points pris en considération lors de la prise de décision. Comme ce modèle ne s'adresse pas exclusivement à l'usager qui a des visées sur les marchés d'exportation, l'auteur n'insiste pas sur la composition d'un réseau de distribution à l'étranger. Il se limite à des points sommaires.

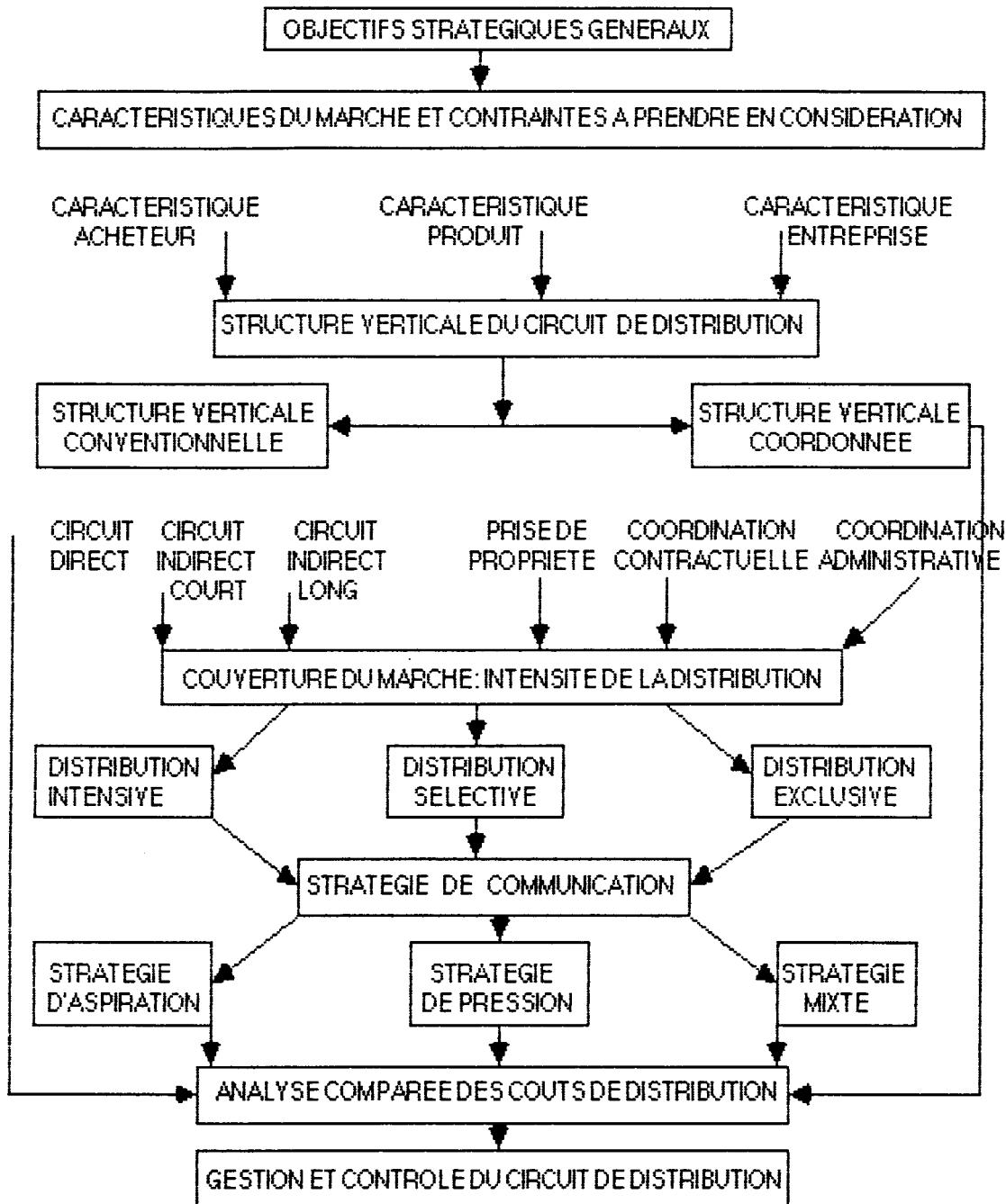


Figure 2: Les décisions stratégiques de distribution selon J.J. Lambin.

### 3.1.3-Yves Chirouze<sup>18</sup>

Le choix d'un mode de distribution s'établit forcément en étroite relation avec les objectifs de la compagnie. Tout choix exige une sérieuse réflexion au niveau du marketing mix, sujet sur lequel nous ne voulons pas trop insister.

Quoi qu'il en soit, Chirouze propose un modèle destiné à l'entreprise qui opère sur le plan national ou sur le plan international. Il s'agit d'une marche à suivre en six points qui est accompagnée par une étude de la compétition, de la clientèle et de la distribution. Nous pouvons voir dans la démarche un modèle relativement précis sur la marche à suivre dans le choix du réseau:

- A) Diagnostic de l'entreprise et formulation du problème à résoudre (dans le cas présent, exploiter un marché étranger)
- B) But du système de distribution et critères de choix d'un mode spécifique.(Distribuer en Asie avec un budget relativement limité)
- C) Détermination de solutions de distributions possibles (Utiliser un agent, faire affaire avec un courtier, sélectionner une maison de commerce)
- D) Le choix final du ou des circuits (Supposons que le recours à une maison de commerce est retenue)
- E) Mise en place du système de distribution (Processus de sélection de la maison de commerce qui offre les meilleures conditions au fabricant)
- F) Contrôle et remodelage du circuit. (Analyse de rentabilité, contrôle des opérations.  
Y a-t-il moyen d'utiliser une autre stratégie plus profitable?)

---

<sup>18</sup> Chirouze, Le choix des canaux de distribution, Dunod entreprise, Paris, 1982, 126p..

Encore ici, nous sommes en présence d'un modèle décisionnel compatible avec ce qui a été vu jusqu'à présent. Nous devons toutefois adapter cette présentation au contexte international puisque l'auteur aborde le phénomène de distribution en général.

### **3.2- Deuxième section: Les modèles de développement international**

Cette section nous permet d'aborder les modèles d'auteurs s'intéressant à la mise en place des réseaux internationaux de distribution.

#### **3.2.1-Sallenave<sup>19</sup>**

Le modèle de Sallenave que nous avons abordé plus tôt, supporte la conception voulant que la PME exporte directement ou indirectement, au premier échelon du développement international. C'est ce qu'on appelle l'étape commerciale.

L'entreprise en arrive ensuite à franchiser son expertise ou alors, si sa présence à l'étranger apparaît trop complexe, Sallenave recommande d'avoir recours à l'accord de licence. Dans un troisième temps la PME devrait entrevoir son développement international à l'aide de méthodes plus participatives, comme le consortium .

---

<sup>19</sup> :Sallenave, Jean-Paul, La PME face aux marchés étrangers, Les éditions Gaetan Morin, 1978, 130p..

La PME devrait, pour les deux dernières étapes du modèle de Sallenave, élaborer une stratégie nécessitant la présence de filiales à l'étranger. Évidemment nous sommes en droit de s'interroger sur la faisabilité de la mise en place du principe de filiale puisqu'une PME dispose de ressources limitées. N'est-il pas plausible qu'une entreprise qui crée des filiales, ressemble davantage à une grande entreprise ou une multinationale, plutôt qu'à une PME. Le franchisage apparaît une meilleure alternative puisque ce mode de distribution réduit l'importance de l'investissement du fabricant tout en favorisant une expansion rapide.

### **3.2.2-Cavusgil**

Cavusgil apporte une autre version du processus de développement international, cette fois-ci plus concentrée sur les objectifs et attitudes des entrepreneurs. Toutefois il ne nomme pas les modes de distribution impliqués dans le processus.

L'auteur n'apporte pas de directives relativement au canal de distribution à employer mais l'étude nous rappelle que l'attitude des gestionnaires en place joue pour beaucoup dans les choix stratégiques.

Au fur et à mesure que l'entreprise conclut des ententes à caractère international, elle intègre à sa gestion le principe d'exportation, lequel permet à l'entreprise d'accroître son expérience dans le domaine. La perception du risque et des profits reliés aux activités d'exportation va évoluer, ce qui a une incidence déterminante sur l'intensité du développement international et forcément la manière de distribuer.

### **Les étapes du processus de développement de l'exportation selon Cavusgil**

ETAPE	FACTEURS DOMINANTS
L'entreprise n'exporte pas et elle n'est pas intéressée à rassembler de l'information en vue d'exporter	
L'entreprise n'exporte pas mais elle est intéressé à assembler de l'information en vue d'exporter.	Perception favorable de la qualité des produits par l'entreprise. Capacité de développer de nouveaux produits . Recherche d'informations Age du répondant et formation académique
L'entreprise exporte moins de 10% de ses expéditions	Oriantation nationale de l'exportation Intensité technologique. Possession de brevets Possession d'un réseau national de distribution Expertise en marketing , en finance. Recherche d'informations. Perception des risques à dans l'exportation.Perception des profits résultant de l'exportation.
L'entreprise exporte plus de 10% de ses expéditions	Oriantation nationale de la firme. Formation académique du répondant. Perception des risques et des profits à l'exportation.

**Figure 3: Le processus de développement de l'exportateur selon Cavusgil**

Source: Cavusgil, S.T. "Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages"

**Export Management, An International Context.** New York Praeger,1982, p.276-286.

### **3.2.3-Bilkey et Tesar**

**Bilkey et Tesar**, eux aussi insistent sur le facteur attitude plutôt que sur le mode de distribution proprement dit. Ils ont produit une étude qui nous rappelle qu'il y a des prérequis pour attaquer les marchés internationaux. Les difficultés auxquelles la PME doit faire face quotidiennement expliquent que l'exportation ne soit pas nécessairement une priorité. En bref ces auteurs préconisent eux aussi que la disposition à l'égard de l'exportation s'acquière graduellement.

**Figure 4: Les étapes du processus de développement de l'exportation selon Bilkey et Tesar**

ÉTAPES	FACTEURS DÉTERMINANTS
La direction de l'entreprise n'est pas intéressée à exporter	
La direction de l'entreprise accepterait une commande d'exportation sollicitée mais ne fait aucun effort pour envisager la possibilité d'exporter	
L'entreprise envisage sérieusement la possibilité d'exporter.	Planification des activités en vue d'exporter Perception par l'entreprise de ses avantages distinctifs.

L'entreprise exporte sur une base expérimentale vers un pays psychologiquement proche	Qualité et dynamisme de l'équipe de direction Obtention d'une commande non sollicitée.
L'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays	Anticipation de l'entreprise à l'égard de l'exportation (profits / risques) Perception par l'entreprise des obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers.
L'entreprise envisage la possibilité d'exporter vers des pays additionnels psychologiquement moins proches	

**Figure 4: du Processus de développement selon Bilkey et Tesar**

Source: Bilkey, W.J. et Tesar, G. "The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms." *Journal of International Business Studies*. Printemps 1977, p. 93-98

### 3.2.4-Kotler<sup>20</sup>

Kotler perçoit pour sa part une analyse de la situation de l'exportateur en plusieurs temps. Juste avant de scruter cette analyse, posons notre attention sur ce que Kotler considère comme les modes d'exploitation de nouveaux marchés.

---

<sup>20</sup> Kotler P., McDougall G.H.G., Picard J.L., Principe de marketing, Gaetan Morin, 1980, 682p..

D'abord, spécifions qu'il ordonne l'usage des méthodes d'exportation, de gauche à droite dans la présentation qui suit. Pour Kotler, l'usage de ces modes est fonction de l'engagement, du risque et du profit potentiel.

**Dans la première étape**, l'exportation de produits manufacturiers se concrétise de deux manières. Il y a l'exportateur occasionnel qui écoule ses surplus, et l'exportateur actif qui désire définitivement faire sentir sa présence sur un marché déterminé.

**La seconde étape regroupe les modes de distribution** qui implique la fabrication du produit à l'étranger. La gamme de méthodes reconnues sous l'appellation "d'association" diffère de l'étape d'exportation par la collaboration avec un ressortissant étranger dans le but de produire à l'étranger le produit.

**Figure 5: Le Développement International selon Kotler**

EXPORTATION	ASSOCIATION	INVESTISSEMENT DIRECT
EXPORTATION INDIRECTE		
MARCHAND EXPORTATEUR AGENT EXPORTATEUR COOPERATIVE	LICENCES FABRICATION CONTRACTUELLE GESTION CONTRACTUELLE	
EXPORTATION DIRECTE		
DEPARTEMENT OU DIVISION DES EXPORTATIONS FILIALE DE VENTE REPRESENTANT A L'EXPORTATION AGENTS OU DISTRIBUTEURS A L'ETRANGER	PROPRIETE CONJOINTE	ASSEMBLAGE PRODUCTION

Dans les publications de monsieur Kotler, nous retrouvons aussi un modèle, une marche à suivre qui guide l'exportateur dans l'orientation de ses décisions en matière de marketing international. Il définit comme suit le processus en question:

**A)** Les gestionnaires déterminent les objectifs et les politiques de l'entreprise en matière de marketing international. Ils déterminent quelle proportion des ventes devrait constituer les exportations. Le plan d'expansion doit être rédigé pour chapeauter les actions des responsables.

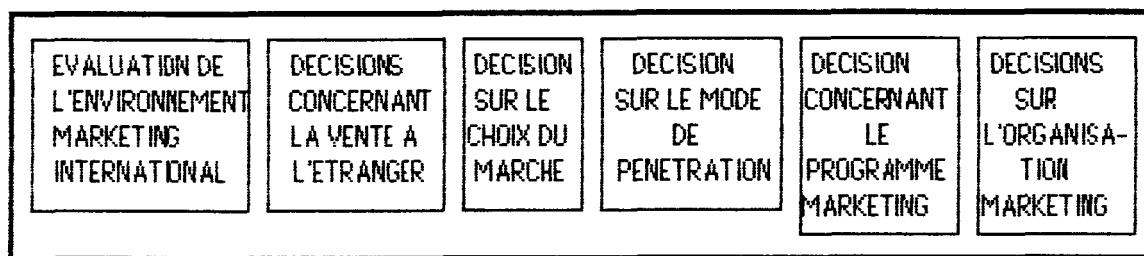
**B)** Le pays ou les pays cibles, de même que le ou les marchés à conquérir doivent être identifiés.

**C)** Troisièmement, l'entreprise devrait s'interroger sur le type de pays à conquérir.

Cette démarche est l'objet d'une étude du revenu de la population, du climat politique, des facteurs géographiques. La définition du processus décisionnel converge avec ce qui fut apporté antérieurement.

Il insère bien la décision de distribution en matière de marketing international mais n'apporte que peu de précisions nouvelles sur la manière de conduire le processus décisionnel sur la distribution en tant que tel.

**Figure 6: Les principales étapes en marketing international selon Kotler**  
PRINCIPALES ETAPES EN MARKETING INTERNATIONAL



### 3.2.5-G. Le Pan de Ligny<sup>21</sup>

**G.** Le Pan de Ligny s'intéresse au phénomène sans pour autant développer un modèle explicatif du développement international spécifiquement pour la PME. Cependant il présente le commissionnaire exportateur, le courtier, le négociant exportateur, l'agent, l'exportation collective

---

<sup>21</sup> Le Pan de Ligny G., Aide mémoire exportation aspects commercial, Dunod, 1974, 211p..

comme étant les principaux modes de distribution à l'étranger. Il apporte des définitions intéressantes sur ces thèmes. Faut-il ajouter qu'il s'agit là d'un auteur européen et cet élément doit être pris en considération. Les manières de distribuer varient considérablement dans un environnement géographique différent par comparaison à la réalité nord-américaine.

La vision de l'auteur se résume par un principe d'une grande souplesse. La complexité des opérations à l'exportation impose à l'exportateur de ne suivre aucune attitude pré-déterminée :

"Pour une pleine efficacité, l'action commerciale internationale exige une adaptation aux produits, aux secteurs, aux hommes. Chaque cas particulier dicte le choix entre les canaux tels que l'action collective, le recours aux sociétés de commerce spécialisées, le recours aux intermédiaires nationaux ou internationaux. Pour certains pays, il faut obligatoirement passer par des organismes d'états."(On fait référence ici aux pays membres du COMECON c'est à dire les pays communistes.)

G. Le Pan de Ligny, L'entreprise et la vie internationale, Dalloz gestion, 1975, p.100-101..

### **3.2.6-Levasseur<sup>22</sup>**

**M. Levasseur** présente pour sa part les options qu'il croit intéressantes pour la PME sans toutefois en faire un modèle qui préconise un ordre dans l'utilisation des modes. Son modèle est composé de cinq alternatives:

**A)** L'exportation directe (distributeur exclusif, représentant des ventes)

---

<sup>22</sup> :Idem 7

- B) L'exportation indirecte (Maison de commerce, agent d'exportation, commissionnaire, firme semi-concurrente)
- C) La licence (l'accord de licence, la location ou la vente de l'usage d'un brevet par la firme "exportatrice")
- D) Le consortium
- E) L'investissement directe (L'usine clef en main)

Le modèle de M. Levasseur s'apparente de celui de M. Sallenave bien qu'il soit plus détaillé dans ce que M. Sallenave appelle l'étape commerciale. A l'inverse, il insiste moins sur le principe de filiale qu'il exclut de la porté des PME.

Par ailleurs l'auteur apporte une évaluation des plus intéressante sur les "pour" et les "contre" de l'exportation directe et indirecte. Nous pourrions résumer ses propos en affirmant que le contrôle des opérations à l'étranger coûte cher et nécessite une solide expertise. C'est un avis sérieux à ceux qui s'intéressent à l'exportation directe, cependant la rentabilité des opérations est souvent supérieure. A l'inverse l'exportation indirecte, limite les risques et les investissements tout en limitant aussi les contacts avec les acheteurs internationaux. M. Levasseur soulève la question de contact avec l'acheteur étranger et affirme que l'exportateur est souvent impuissant par rapport aux critiques des acheteurs étrangers qu'il connaît peu ou pas quand il exporte avec des intermédiaires.

Il présente l'accord de licence et le franchisage comme des stratégies des plus intéressantes pour contourner les barrières tarifaires et non tarifaires, voir même s'accorder la coopération des autorités étrangères.

### **3.2.7- V.H.Kirpalani<sup>23</sup>**

À prime abord, Kirpalani affirme que la stratégie d'entrée dans un segment de marché international est conditionnée par quatre champs de décisions du décideur dans la PME:

- A) La définition des opérations de l'entreprise
- B) La mission et les attentes spécifiques en matière de performance
- C) Les stratégies fonctionnelles
- D) Les ressources et les budgets requis

Ces principes incarnent les bases sur lesquelles sont prises les décisions en matière de planification, d'organisation, d'information et de stratégie dans le processus d'exportation. Ces décisions conduisent à la sélection d'une stratégie de distribution. La classification des modes directs réfère au marketing de la distribution.

Kirpalani lie l'usage d'un mode au "product marketing strategy", c'est à dire un mix qui tient compte du produit et du segment du marché. Les autres facteurs tel le prix, la promotion, les services et la distribution ne correspondent qu'à des outils ou des "Facilitators" dans le product market strategy.

Ce qui étonne dans l'analyse de la distribution chez cet auteur, c'est qu'il est un des quelques auteurs à présenter un modèle qui ordonne et interprète jusqu'à un certain point comment

<sup>23</sup> Kirpalani, V.H., International marketing, Canorelia Université, New York 1984, 662p..

s'effectue la transition d'un mode à un autre. Il dit; voici les modes et l'ordre dans lesquels ils devraient être utilisés:

- A) Vente à des firmes locales sans exportation. Cette forme de distribution n'implique aucune adaptation du produit et aucune prospection de marché.
- B) Exportation marginale. Cette formule consiste à combler des commandes non sollicitées de produits habituellement vendus sur le marché domestique.
- C) Exportation par des agents dans un nombre de marchés limité. Une proportion limitée de la production est destinée aux marchés d'exportation et exploitée par des agents dans le pays étranger.
- D) Exportation par des agents dans plusieurs marchés. A ce stade, on adapte le produit à la demande et aux besoins des utilisateurs.
- E) Exportation par les "marketing facilities" à l'étranger seulement. L'adaptation est plus poussée et on intègre davantage l'exportation dans les activités de la firme.
- F) Production à l'étranger. Il s'agit d'une production spécifiquement adaptée et destinée à un marché étranger.

Bien qu'intéressant, ce modèle comporte des imprécisions notables. Qu'entend-on par agent? Il existe une variété d'agents qui partagent des mandats relativement différents, néanmoins, il s'avère probable que l'auteur se réfère à la notion d'exportation indirecte. Aussi nous sommes en droit de se demander ce qui correspond à de l'exportation marginale. Nous pouvons présumer qu'il s'agit d'exportation inférieure à 10% de la production de la firme.

### **3.2.8-Cateora<sup>24</sup>**

Cet auteur apporte une vision intéressante lui aussi, parce qu'il démontre qu'il existe un **nombre important de combinaison de méthodes permettant au dirigeant d'une PME d'atteindre le marché qu'il convoite tout en respectant des objectifs relatifs à la gestion de son entreprise.** Plus précisément cela signifie que le gestionnaire peut exploiter un nouveau marché en limitant ses risques au minimum ou au contraire s'assurer la couverture de ce marché en contrôlant tous les aspects de l'échange.

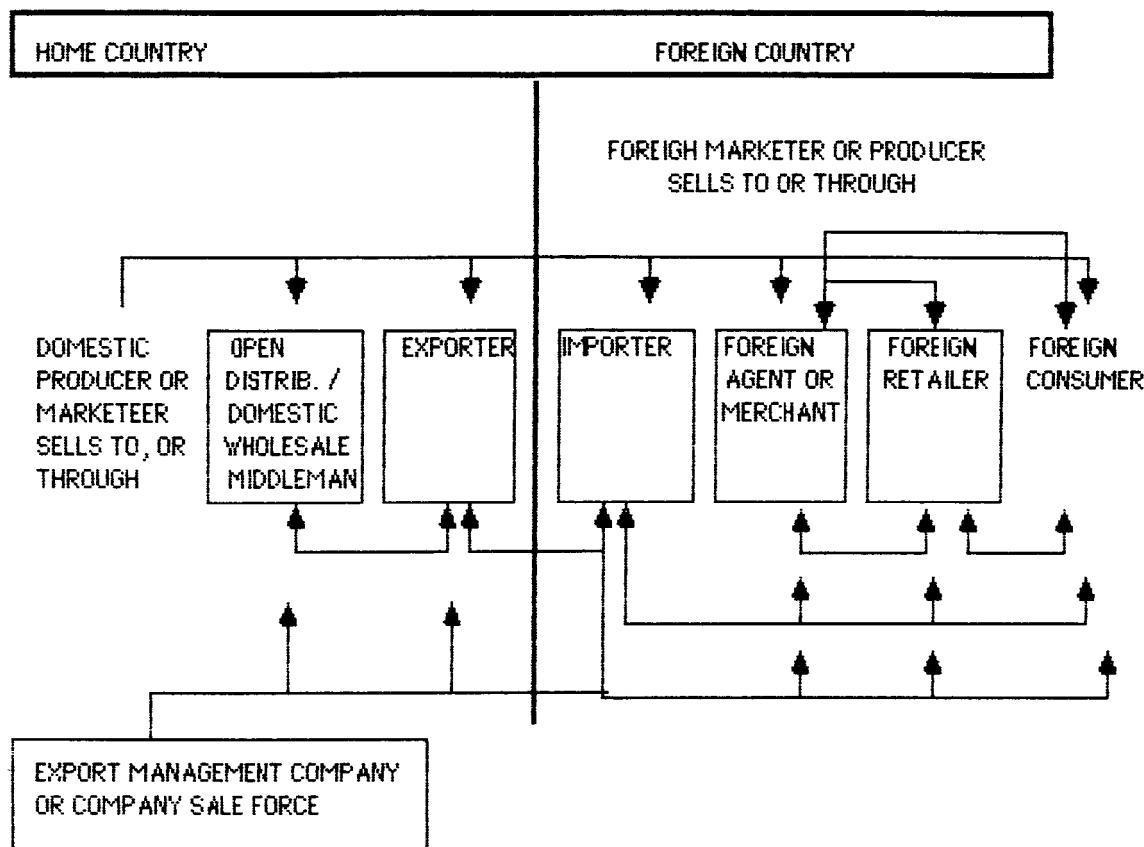


Figure 7: Les réseaux de distribution selon Cateora

## Troisième section: les critères de sélection d'un mode

Nous avons observé dans les pages précédentes qu'un réseau de distribution répond à des objectifs de plusieurs ordres. Nous connaissons davantage les fonctions qu'un réseau de distribution adéquat doit remplir. Nous avons également pris connaissance de quelques modèles auxquels une PME peut obéir pour exploiter les marchés internationaux. La section qui suit, touche la question de la sélection du mode. La sélection d'une méthodologie en commerce international est le fruit d'une analyse sérieuse qui met en relief les éléments qui doivent être pris en considération dans la décision.

### 3.3.1-Drouet<sup>25</sup>

M. Drouet propose un modèle qui en plus de présenter les critères menant aux choix d'un mode de présence à l'étranger, établit une relation entre ces mêmes critères et les modes appropriés. D'abord voici les critères à considérer:

- A) La nature même du produit;
- B) La forme de leur production;
- C) Le prix unitaire;
- D) La valeur d'utilisation;

---

<sup>25</sup> Drouet,R.,Pour mieux exporter les biens d'équipement, Les éditions d'organisation, Paris, 1967, 206 p..

- E) L'importance des reprises à effectuer en nombre et en valeur ;
- F) Le nombre de client et leur pouvoir d'achat;
- G) Surface à couvrir sur les marchés extérieurs;
- H) Degré de concentration;
- I) Période de remplacement;
- J) Assistance avant ou après vente (degré d'urgence, de difficulté, d'importance).

Voici à présent comment l'auteur établit la relation entre le contexte dans lequel l'entreprise évolue et la méthode d'exportation qui permet à cette même entreprise d'exploiter un nouveau marché d'une manière appropriée.

#### **1.1- La vente directe intégrale s'adresse à :**

- Une clientèle plus ou moins restreinte;
- Une clientèle dont le nombre des commandes s'avère relativement limité;
- Une clientèle à qui on livre directement de l'usine ;
- Une clientèle qui ne nécessite pas de point de vente près de l'utilisateur.

#### **1.2- La vente directe par point de vente**

- Vise la clientèle étendue en nombre et en surface géographique;
- Nécessite l'intervention technique et un service après vente.

#### **2- La vente décentralisée près de l'utilisateur**

- S'accompagne d'une grande série tarifée à toutes les étapes du circuit;
- Est propice quand il y a des commandes répétitives;
- Constitue une bonne méthode de distribution pour des biens durables quand la clientèle est étendue sur un vaste territoire;

Doit bénéficier d'un réseau de points de vente à l'échelle du volume et de la dispersion des ventes;

Doit être accompagnée de livraison rapide prélevée sur les points de vente;

Se justifie si les reprises sont fréquentes et si elles sont prises en charges par les points de ventes;

Représente une bonne formule pour les biens d'équipement domestiques et familiaux qui intéressent une grande partie de la population;

Amoindri les disparités des points de ventes;

Correspond à la distance maximale compatible avec les possibilités

d'assistance à domicile pour les gros appareils. Pour les petits appareils, les possibilités de vente à emporter ou par correspondance peuvent être plus étendues.

### **3- Filiale ou succursale d'importation**

Se justifie par la taille du marché ou par l'impossibilité d'y trouver un négociant importateur, mais il est à conseiller d'insister dans la prospection pour trouver un négociant-importateur, puisque la filiale est coûteuse sans parler du temps requis pour créer un réseau et du temps pour organiser la filiale.

Une étude parue en France en 1976 , démontre comment les PME françaises de l'époque utilisaient les différents modes de distribution. Cette étude emploie une démarche relativement comparable à celle que nous nous proposons d'utiliser, cependant, la réalité de l'époque, les pratiques européennes sont à ce point différentes qu'il serait périlleux de tenter d'établir un parallèle avec les modes de distributions utilisés par les PME québécoises. Il peut toutefois apparaître intéressant de présenter les résultats de cette étude pour la simple et bonne raison que les européens ont une longue histoire en matière de commerce international. L'expérience a même amener ces

derniers à organiser de grandes écoles pour former des spécialistes en la matière. Ce qui est facilement justifiable si nous regardons la réalité géopolitique des européens. Une transaction réalisée à quelques cent kilomètres correspond souvent à ce que nous considérons comme du commerce international . Les résultats de l'étude à l'époque étaient les suivants:

**Tableau 1 Enquête I.A.E.**

ACTION DIRECTE	ACTION INDIRECTE	ACTION CONCERTEE
VENTE DIRECTE	COMMISSIONNAIRE 19.4	G.I.E. 5.7
SUCCURSALES	NEGOCIANT 11.5	ASS. COMM. 2.5
FILIALES	COURTIER 6.9	ASS. D'EXP. 3.4
REPRESENTANT	CENTRALE D'ACHAT 12.2	FRANCHISAGE N.D.
AGENT COMM.	CESSION DE LICENCE 6.8	PIGGY-BACK N.D.

SOURCE: ENQUETE I.A.E. 1976 SUR LES ECHANTILLONS DE 1061 ENTREPRISES DONT 15% AYANT JUSQU'A 9 EMPLOYES; 28% DE 10 À 50; 22% DE 50 À 200 ET 35% PLUS DE 200. LES POURCENTAGES NE SE CUMULENT PAS, LES ENTREPRISES UTILISANT PLUSIEURS PROCÉDÉS D'EXPORTATION.

Peut-être aurions-nous avantage à tirer des leçons des choix stratégiques préconisés par les européens si nous considérons qu'ils investissent beaucoup dans la formation adéquate du personnel responsable de ces activités.

### 3.3.2 P.Joffre<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Joffre P., L'entreprise et l'exportation, Vuibert entreprise, 1987, 177p..

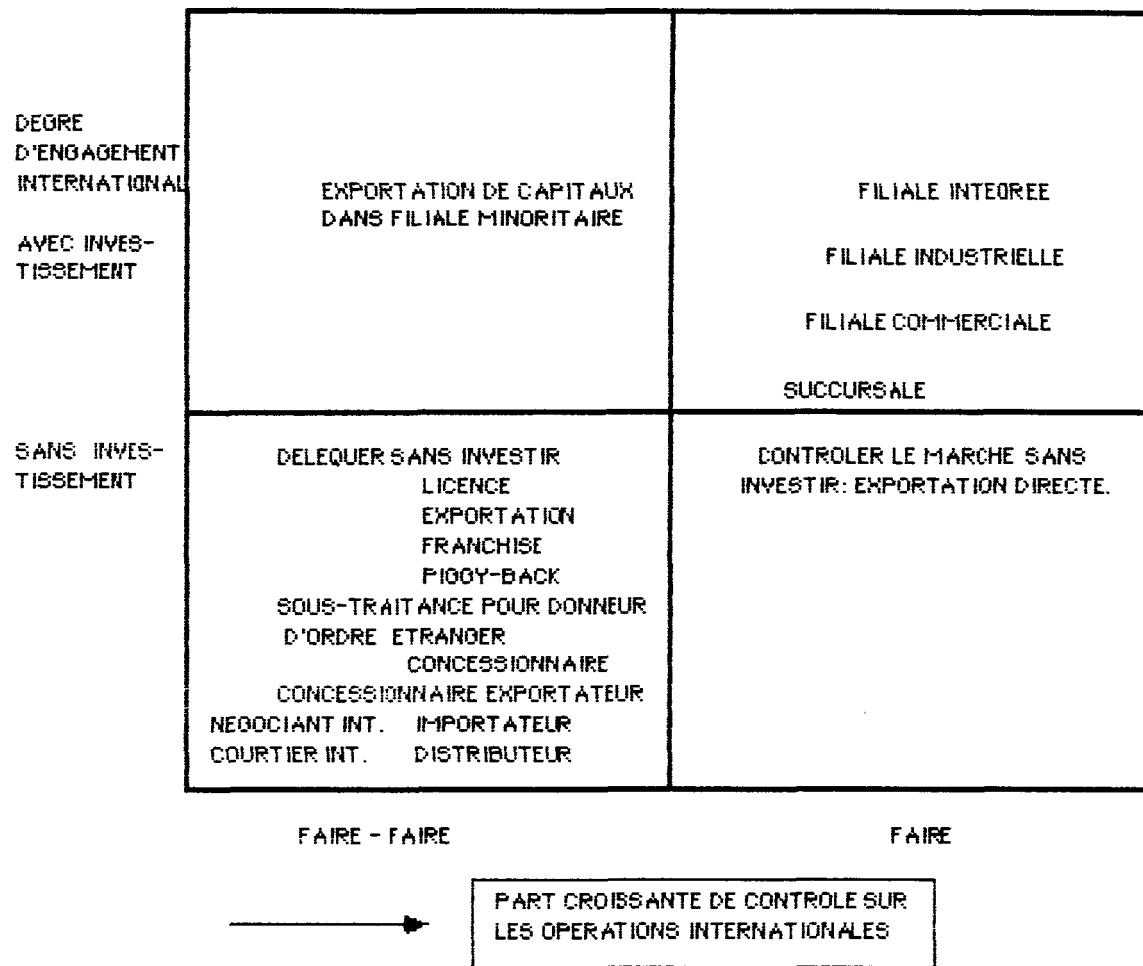
P Joffre pour sa part propose un modèle en trois étapes. Selon lui, la présence à l'étranger se concrétise de trois manières.

**1- L'exportation à part entière ou intégrée** qu'on peut décrire comme de la vente directe. Une succursale ou un intermédiaire peut être requis.

**2-L'exportation sous-traitée correspond à l'étape** où l'entrepreneur a recours à des tiers comme le commissionnaire, la société de commerce extérieur, un importateur distributeur, la concession de licence.

**3- L'exportation concertée** fait référence à l'utilisation de regroupement à l'exportation, au piggy-back, à la franchise.

L'auteur a mis au point une charte démontrant la relation entre le niveau d'investissement et l'autonomie reliée à l'usage des principaux modes connus. Les méthodes nécessitant des investissements se retrouvent dans la partie supérieure du tableau, il est question de Joint-Venture ou de filiale. Les modes les plus accessibles du point de vue financier sont positionnés dans la partie inférieure sous l'appellation "sans investissement". Les méthodes de distribution qui permettent au fabricant d'assumer la responsabilité du développement d'un réseau de distribution approprié sont concentrées à gauche. A l'inverse, les méthodes qui incarnent la délégation de la responsabilité de l'exportation se trouvent à droite.



**Figure 8: La matrice de l'engagement international de P. Joffre**

P. Joffre tente de positionner tous les modes de distribution à l'étranger par rapport à la notion de contrôle et la notion d'investissement. Nous constatons à l'aide du modèle ci-haut que M. Levasseur n'était pas loin de cette conception qui résume bien les implications des choix stratégiques sur le contrôle et l'investissement. Paul Joffre tire des conclusions intéressantes de cet exercice. Un petit marché ouvert devrait être exploité par l'intermédiaire. Une telle situation ne justifierait pas l'achat d'une société locale ou l'implantation d'une filiale.

Par contre, un marché protégé par des mesures protectionnistes motiverait l'implantation d'une filiale. La situation qui offrirait le plus de souplesse dans la décision stratégique à l'exportateur surviendrait quand l'exportateur s'intéresse à un grand marché très concurrentiel. Les marchés lointains et difficiles d'accès pourraient très bien faire l'objet d'une délégation des responsabilités à une firme de gestion des opérations d'exportation spécialisée, ou une maison de commerce qui a fait sa marque dans la zone géographique qui capte l'attention du dirigeant de la PME.

### **3.3.3.-P.Boissy<sup>27</sup>**

Patrice Boissy représente un autre auteur qui s'est intéressé à la question. Le modèle qui suit résume bien les caractéristiques des modes et leur impact sur la présence de l'entreprise à l'étranger.

---

<sup>27</sup> Boissy Patrick, Le choix des canaux de vente à l'étranger, éd. homme et technique, 102p..

FILIALE DE PRODUCTION	MAITRISE PARFAITE DU MARKETING MIX PRISE DIRECTE AVEC LE MARCHE
FILIALE DE VENTE	MAITRISE DE LA POLITIQUE DE VENTE PRISE DIRECTE AVEC LE MARCHE
REPRESENTANT SALARIE	MAITRISE DE LA POLITIQUE DE VENTE PRISE DIRECTE AVEC LE MARCHE
FRANCHISE	MAITRISE PRESQUE PARFAITE DU MARKETING PRISE DIRECTE SUR LA DEMANDE DE BASE
AGENT A LA COMMISSION	MOINDRE MAITRISE DE LA POLITIQUE DE VENTE PRISE SEMI-DIRECTE SUR LE MARCHE
COMMISSIONNAIRE EXPORTATEUR	RELATIVE MAITRISE DE LA POLITIQUE PRISE SEMI-DIRECTE SUR LE MARCHE
PIGGY-BACK	MAITRISE PARTIELLE ET FRAGILE DE LA POLITIQUE DE VENTE ET PRISE PARTIELLE SUR LE MARCHE
REGROUPEMENT PAR ACCORD DE COMMERCE	MAITRISE PARTAGEE DE LA POLITIQUE DE VENTE PRISE DEMULTIPLIEE SUR LE MARCHE
IMPORTATEUR DISTRIBUTEUR	MAITRISE AMORTIE DE LA POLITIQUE DE VENTE PRISE TRES FILTRE SUR LE MARCHE
SOCIETE DE COMMERCE	SOUS-TRAITANCE EVENTUELLEMENT CONTROLEE PAS DE PRISE DIRECTE SUR LE MARCHE
COMMISSIONNAIRE A L'ACHAT	SOUS-TRAITANCE DE LA FONCTION VENTE AUCUNE PRISE SUR LE MARCHE
CONCESSION DE LICENCE	SOUS-TRAITANCE DE LA FONCTION MARKETING PRODUCTION, ET DE LA FONCTION VENTE PAS DE PRISE SUR LE MARCHE
VENTE COMME SOUS-TRAITANT	SOUS-TRAITANCE TOTALE EXPORTATION INDIRECTE

**Figure 9: Les canaux de ventes à l'étranger de P. Boissy**

Patrice Boissy, Le choix des canaux de vente à l'étranger, p. 59-60..

### 3.3.4-Le Centre Français du Commerce Extérieur<sup>28</sup>

Le centre français du commerce extérieur pour sa part, porte aussi un jugement sur les implications qui accompagnent un choix stratégique. Cette analyse porte sur 4 critères.

**La figure 10: Evaluation des canaux de distribution du C.F.C.E.**

	COUT / PRODUIT	COUT / PROSPEC.	IMPLICATION ADM	CONTROLE
EXP. INDIRECTE	ELEVE	PRESQUE NUL	PRESQUE NUL	NUL
IMPORTATEUR EXCLUSIF	TRES ELEVE	TRES FAIBLE	TRES FAIBLE	TRES FAIBLE
GROSSISTE	ELEVE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE
AGENT GENERAL	MOYEN	ASSEZ FAIBLE	ASSEZ FORTE	ASSEZ FAIBLE
AGENT GENERAL COMMISSIONNE	ASSEZ FAIBLE	ASSEZ FAIBLE	FORTE	VARIABLE
REPRESENTANT COMMISSIONNE	FAIBLE	TRES FAIBLE	TRES FORTE	VARIABLE
REP. EXCLUSIF	PLUTOT FAIBLE	FAIBLE	TRES FORTE	TOTAL
AGENCE COMM	MOYEN	ELEVE	ASSEZ FAIBLE	TOTAL
FILIALE DE DISTRIBUTION	MOYEN	TRES ELEVE	TRES FAIBLE	TOTAL

Comment distribuer à l'étranger, Centre français du commerce extérieur, collection L'exportateur.  
p.100.

---

<sup>28</sup> Centre Français du Commerce Extérieur, Comment distribuer à l'étranger, collection L'exportateur, 1 à 132p..

Les critères présentés méritent une attention spéciale, à titre d'exemple, le rapport coût / produit, avantage les modes indirects alors que le même rapport illustre combien la présence à l'étranger peu s'avérer onéreuse. Nous constatons que l'usage d'agents et de représentants sont souvent accompagnés d'implications administratives importantes.

Le contrôle sur les opérations demeure assez variable avec la majeure partie des intermédiaires. L'investissement à l'étranger garantie un meilleur rendement à ce chapitre. Le meilleur compromis réside probablement dans le choix d'un représentant exclusif qui apporte un niveau de contrôle appréciable sans représenter l'option la plus coûteuse. Certes, cette observation peut varier en fonction des objectifs.

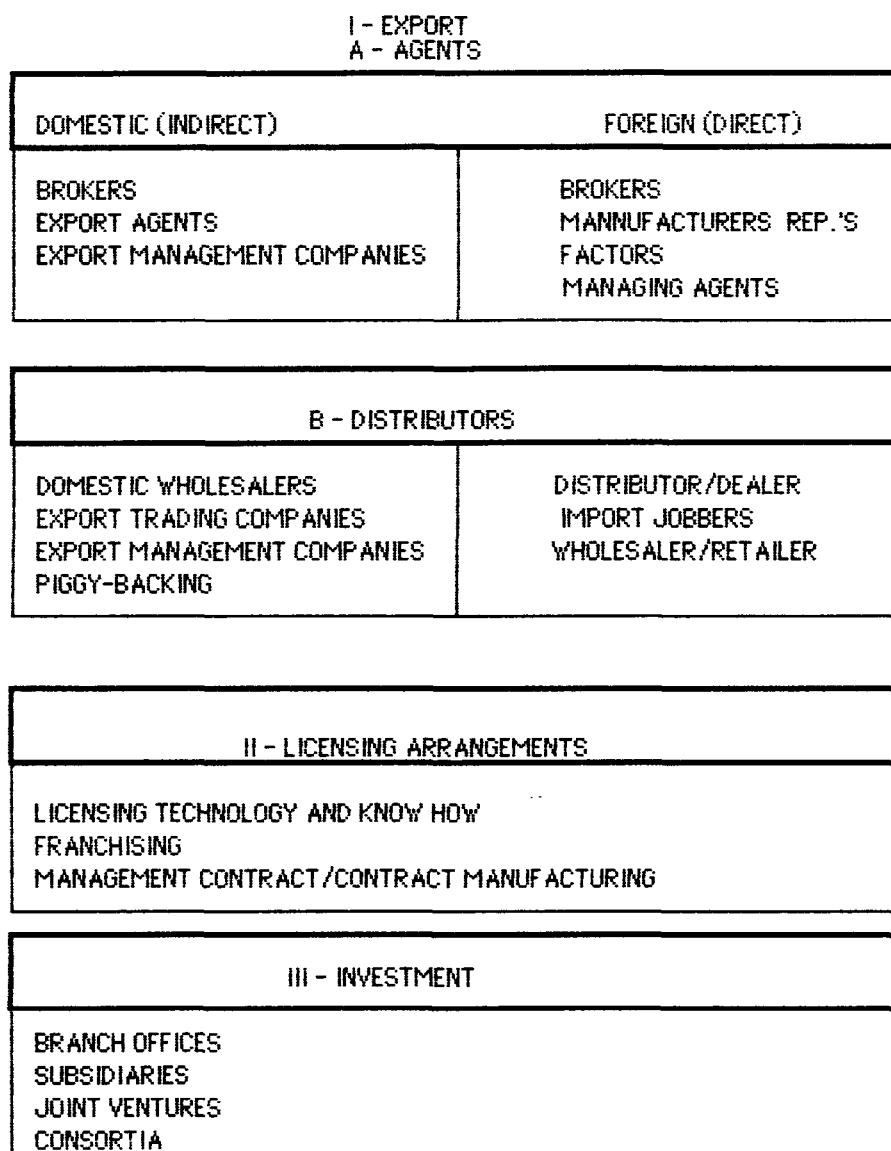
### **3.3.5.-Peter B. Fitzpatrick<sup>29</sup>**

M. Peter B. Fitzpatrick fait parti de la catégorie d'auteurs qui croient fermement que l'investissement à l'étranger n'est pas une question d'étape, ou de méthode à recommander après une certaine période de maturation sur les marchés internationaux. L'investissement à l'étranger sous toute ses formes constitue plutôt une réponse à une conjoncture difficile dans le sens où un gouvernement étranger complique la tâche à un exportateur canadien par le biais des barrières tarifaires ou non tarifaires. A ce moment, l'auteur recommande à l'entreprise qui perçoit une opportunité potentiel, de tout de suite envisager l'investissement à l'étranger.

---

<sup>29</sup> Fitzpatrick, P.B., Zimmerman A. S., *Essentials of export marketing*, AMA, 1985,109 P.

L'auteur perçoit donc deux grandes options qui sont l'exportation ou l'investissement. Il subsiste une alternative; un compromis que l'auteur ne semble pas privilégier particulièrement.



**Figure 11: Les alternatives au développement international**

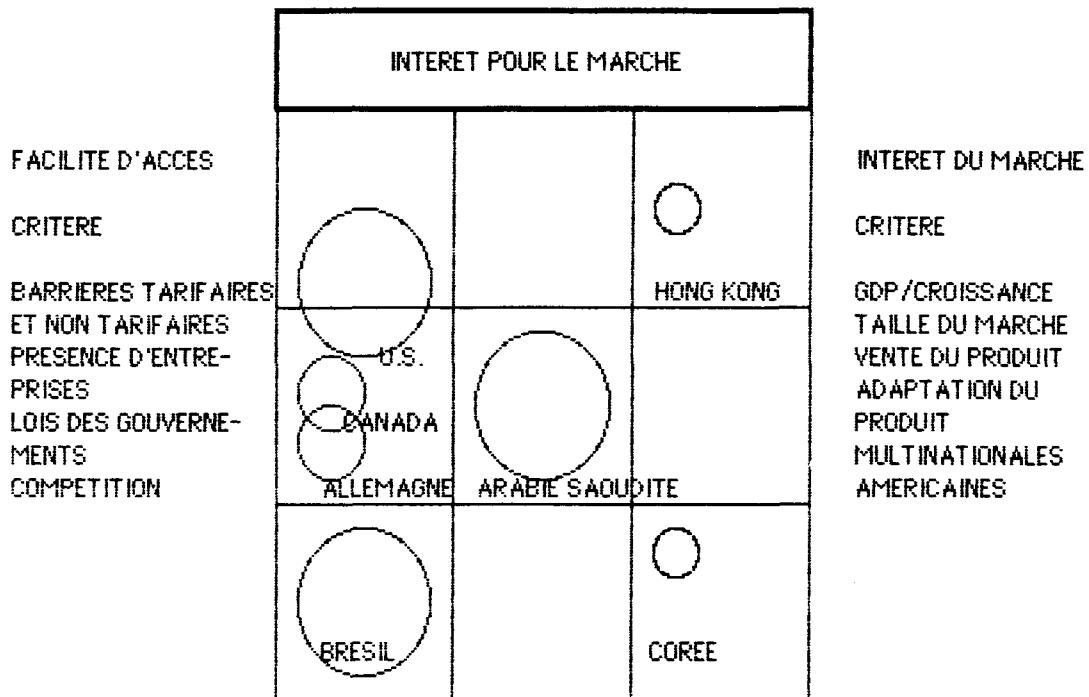
Peter B. Fitzpatrick, Alan S. Zimmerman, Essentials of export marketing, AMA management briefing, New York, 1985, p.20

CONTROLE	MATRICE		CONTROLE / RISQUE
	AGENT DIRECT	FILIALE DE VENTE	
HAUT			
MOYEN	CONTRAT, LICENCE DISTRIBUTEUR DIR.	J-V MAJORITAIRE	
FAIBLE	EXPORTATION IND.	J-V MINORITAIRE	
	FAIBLE	MOYEN	HAUT

SOURCE: Radley Resources, Inc.

La figure 12: La matrice contrôle-risque de Radley Ressources Inc.

Il a été régulièrement question de contrôle et de risque. Paul Joffre a, pour le besoin de la cause, construit un modèle permettant justement de situer les méthodes de distribution en fonction de ces critères. Il a tout aussi efficacement appliqué le même exercice au concept d'accessibilité aux marchés. La matrice ci-dessous présente l'attraction d'un marché en fonction de la facilité d'y pénétrer.



**La Figure 13: L'intérêt pour le marché**

### 3.3.6- Jean-Marc De Leersnyder<sup>30</sup>

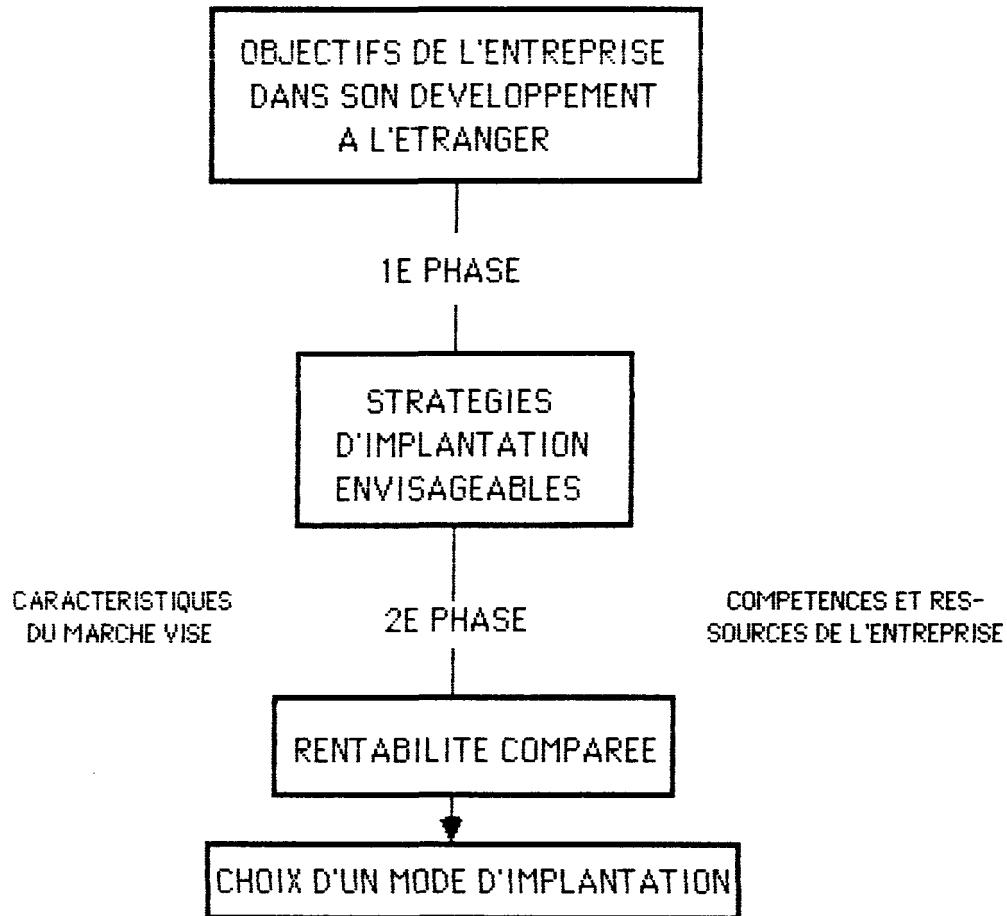
Jean-Marc De Leersnyder pour sa part s'intéresse en premier lieu au processus de choix d'un mode d'implantation. L'essence de sa théorie se retrouve dans le modèle qui suit.

---

<sup>30</sup> Deleersnyder, J.M., Marketing international, Vie internationale de l'entreprise, Dalloz Gestion

1982, 180p..

### PROCESSUS DE CHOIX D'UN MODE D'IMPLANTATION



JEAN-MARC DE LEERSNYDER, MARKETING INTERNATIONAL, DALLOZ GESTION,  
VIE INTERNATIONALE DE L'ENTREPRISE, 1982, P. 109.

**Figure 14: Le processus de choix d'un mode d'implantation de DeLeersnyder**

Cet auteur rejoint en grande partie les conceptions de Kotler et de Sallenave en matière de processus à respecter pour exploiter le marché étranger et y implanter un réseau de distribution. Il ajoute toutefois la notion de rentabilité comparée, qui était absente dans les théories présentées antérieurement.

Souvent dans les propos qui ont été tenu plus tôt, il fut question d'objectifs, mais rares sont les auteurs qui ont précisément identifié quels étaient les objectifs précis préconisés par l'entreprise qui désire exporter. La motivation à exporter répond avant tout à des objectifs qui sont pour Deleersnyder:

- A) Se rapprocher du marché;
- B) Minimiser les risques;
- C) Contourner les obstacles douaniers et administratifs;
- D) La réduction des coûts.

Pour élaborer davantage sur le concept d'objectif, l'auteur a élaboré un modèle qui établi un parallèle entre les objectifs traités ci-haut et l'efficacité des modes de distribution. La lecture du tableau ci-dessous explique la pensée de M. De Leersnyder.

OBJECTIFS	STRATEGIES D'IMPLANTATION			
	EXPORTATION	FILIALE COM.	FILIALE INDUS.	TRANS. TECH.
SE RAPPROCHER DU MARCHE	X	X	SAUF FILIALE ATELIERS	X
CONTOURNER LES OBSTACLES			X	X
REDUCTION DES COUTS		COUTS COMMERCIAUX	X	X
MINIMISER LES RISQUES	RISQUES SUR ACTIF INEXIS.	SUR LES CHANGES	SUR CHANGES ET DOUANES...	X

Figure 15: Les stratégies d'implantation de DeLeersnyder

Nous ne retrouvons que quelques objectifs reliés à la tentation d'exporter . Plusieurs autres motivations ne se retrouvent pas dans ce tableau. En voici d'autres que les PME peuvent considérer.

### **Elargir la demande potentielle**

Afin d'éviter que la PME soit limitée au marché national jusqu'au moment où le produit sera désuet et l'entreprise en péril; il s'avère préférable de trouver de nouveaux débouchés, de nouveaux utilisateurs , afin de tirer le maximum du potentiel du produit et de l'entreprise.

### **Pour allonger le cycle de vie**

Un produit en phase de déclin au Canada ne l'est pas nécessairement ailleurs. Aussi, l'exportateur allonge le cycle de vie d'un produit s' il sait découvrir à temps un marché où la demande du produit est en pleine croissance. La courbe A du tableau ci-dessous démontre la croissance des ventes dans un pays en voie de développement alors que la courbe B démontre le déclin d'un produit dans un pays comme le Canada.

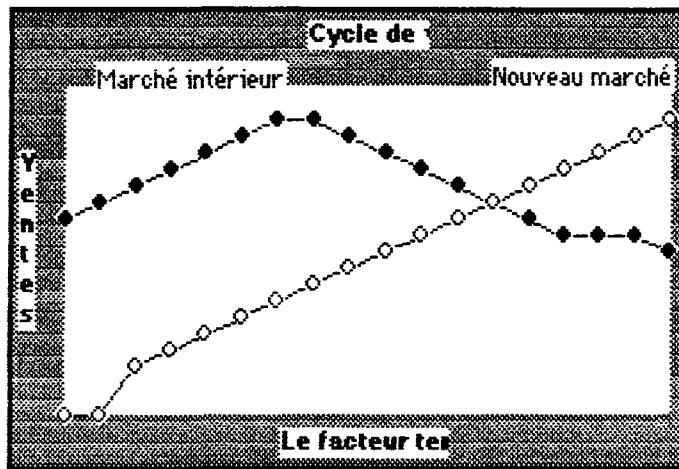


Tableau II: La maximisation du potentiel commercial d'un produit

#### **Diminuer le risque commercial**

Le déroulement des échanges commerciaux d'une PME à l'échelle nationale l'amène souvent à dépendre d'une nombre limité de clients et souvent même de distributeurs. Ce risque est amoindri si de nouveaux clients atténuent la dépendance de la firme à l'égard du marché national.

#### **Améliorer la capacité de production**

Advenant qu'il soit difficile d'acquérir de nouveaux contrats sur la scène nationale, la conquête de nouveaux clients, elle, entraîne une augmentation de la capacité de production, des économies d'échelle et un prix de revient inférieur.

#### **Améliorer la capacité de gestion**

Le gestionnaire qui est confronté à des problèmes de gestion au niveau international acquiert une expérience inestimable, ce qui constitue un atout qui le favorisera sur le marché national.

#### **Pour augmenter le chiffre d'affaires**

Si le C. A. stagne et les possibilités au niveau national semblent limitées, l'accès à de nouveaux marchés favorise la croissance du C. A. .

#### **Comme outil-marketing**

L'entreprise qui s'attaque à plusieurs marchés peut supporter une guerre des prix déclenchée par un concurrent sans être mis en péril. Les ventes à l'extérieur des frontières assurent un certain revenu. Par ailleurs, une entreprise qui opère à l'étranger peut utiliser sa force à l'étranger pour diminuer sa marge de profit au plan national et faciliter le développement de nouveaux produits dans son pays d'origine et s'approprier un segment de marché plus grand.

#### **Pour régulariser les ventes**

L'entreprise qui vend ses produits majoritairement dans une saison donnée, peut dénicher des contrats dans des pays où la saison favorise la consommation du produit, ce qui uniformise la demande et la production sur toute l'année. Les opérations de la compagnie ne sont plus fonction des ventes réalisées dans quelques mois.

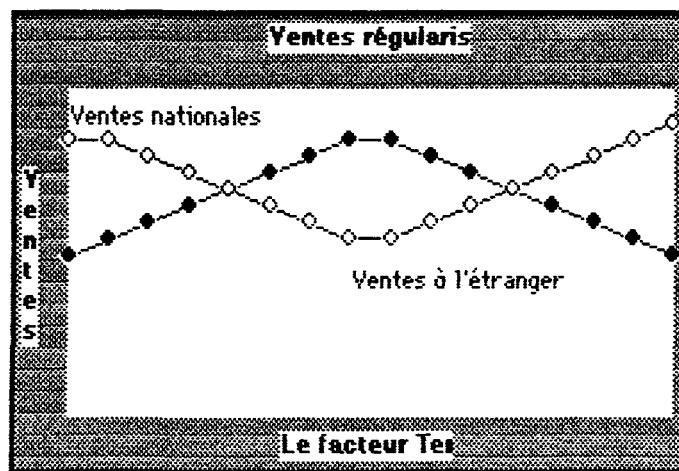


Tableau III: La régularisation des ventes

### 3.3.7-D.Tookey<sup>31</sup>

Quatre méthodes sont intéressantes pour Douglas Tookey: Pour les manufacturiers du Royaume-Uni, les "export house" ou MDC et les maisons d'achat constituent la première stratégie d'exportation. Ce réseau est aussi connu sous l'appellation de : **La vente à travers des intermédiaires basés dans le pays d'origine.**

Le second réseau est composé d'**agents commissionnés rémunérés au pourcentage** qui habitent dans le pays où sont destinées les marchandises à exporter.

Pour s'assurer un contrôle croissant et une présence plus importante en pays étranger, Tookey suggère la **vente directe par un représentant de la firme**. Cette méthode s'avère

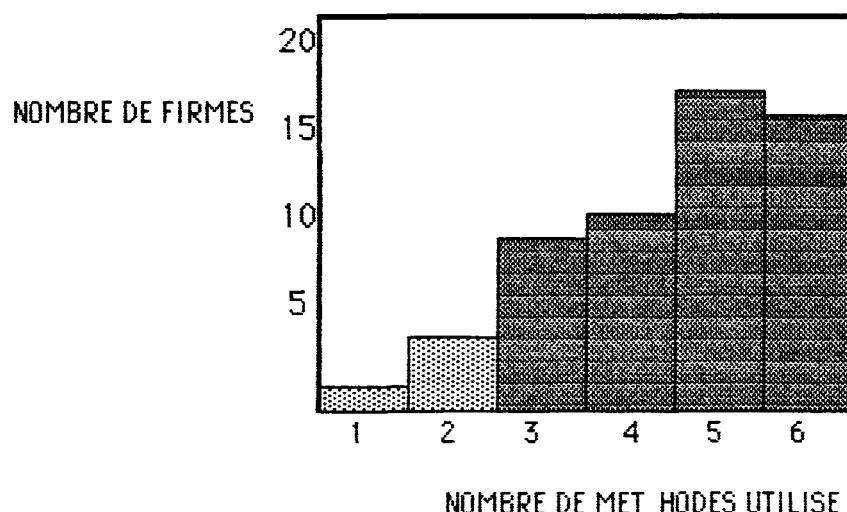
---

<sup>31</sup> Tookey Douglas, Export marketing decision, Ontario, Canada, 1975, 156p..

avantageuse dans un certain nombre de circonstances. Par exemple, quand le produit exportable requiert pour être utilisé, des explications ou des soins particuliers comme c'est le cas pour des équipements de haute technologie, un représentant de la firme elle-même apparaît beaucoup plus informé et disposé à servir les intérêts de la firme. Pour le client, la transaction est plus attrayante quand il existe un contact direct avec la firme exportatrice.

L'établissement d'une **succursale de vente** apparaît comme étant la quatrième alternative viable. Cette méthode permet une communication accrue, un approvisionnement des acheteurs plus adéquat, une base ferme pour établir et adapter la planification en matière de marketing.

L'auteur apporte un nouvel élément à notre recherche, il affirme que les entreprises exportatrices consultées dans ses recherches, utilisent en moyenne quatre méthodes ou réseaux de distribution. Ce qui reste à prouver dans le contexte québécois. Une telle proposition m'amène à m'intéroger sur la justification d'exploiter plusieurs systèmes simultanément. Nous verrons ultérieurement comment les exportateurs québécois se situent dans cette perspective.



SOURCE: Toukey,Lea and McDougall ( 1967)

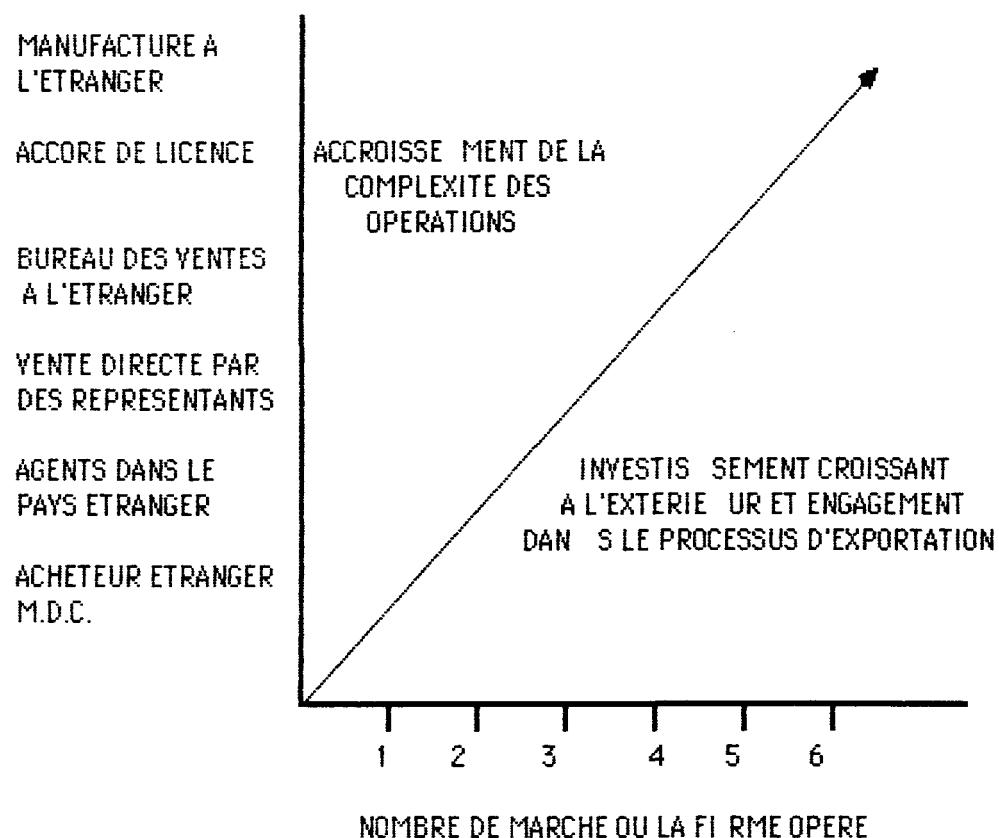
Tableau IV: Le nombre des méthodes utilisées.

M. Tookey tire ses conclusions en se basant sur une étude dirigée par l'Ashridge Management college , au Royaume-Uni, sur un échantillon de 50 entreprises dont 42 exportaient pour une valeur de 1,000,000 de Livres Sterling (2.2 millions cdn) chaque année. En voici les résultats:

MÉTHODE	NOMBRE D'UTILISATEURS
Acheteur étrangers et Maison de commerce	46
Agent dans les marchés étrangers	48
Ventes directe des représentants de la cie	31
Bureau des ventes	31
Accord de licence	26
Filiale autonome	34

Tableau V: Le nombre de firmes utilisant les modes de distribution

Tooley attire notre attention sur le fait que l'exportateur agit souvent sur plusieurs fronts simultanément. Il semble que la tendance qui s'exprime dans l'étude conduite par M. Tookey démontre que plus l'exportateur exploite un grand nombre de marchés plus il s'engage dans des opérations nécessitant des investissements considérables tout en voyant ses opérations se complexifier.



**Figure 16: La matrice de l'engagement international en fonction du nombre de marchés investis.**

### 3.3.8-D. Enet<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Enet Daniel, La PME et l'exportation, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1976, 157p..

Daniel Enet est un des auteurs pour qui le recours à un intermédiaire comme l'agent à l'étranger apparaît comme étant l'alternative la plus avantageuse. Deux catégories de facteurs motivent l'utilisation de ce mode de présence à l'étranger. Première catégorie:

- A) Le chiffre d'affaires;
- B) Le budget exportation;
- C) La structure du service.

Selon Enet, plus le chiffre d'affaires est faible, plus le budget à l'exportation est restreint et les projets d'exportation ne peuvent donc pas reposer sur un système de vente direct et encore moins sur un système de filiale à l'étranger qui s'avère couteux comme nous l'avons déjà mentionné, la solution possible réside dans l'embauche d'un agent commercial au sens d'intermédiaire.

**Deuxième catégorie de facteurs:**

- A) La nature des produits
- B) La répartition géographique de la clientèle.
- C) Pays à proscrire.

Plus le pays est loin et plus la répartition des clients est importante, plus la nécessité d'organiser une filiale est importante, cependant un agent peut pallier à ces contraintes. Le contact direct avec les clients constitue un élément important.

### 3.3.9- **Marta Ortiz Buonafina**<sup>33</sup>

Marta Ortiz Buonafina présente un modèle qui soulève l'énorme potentiel du réseau de distribution indirect tout en soulevant la question de l'exportation directe. L'auteur nous rappelle que la sélection posée et réfléchie d'un mode est fonction de critères spécifiques. Sa présentation m'apparaît différente de ce qui fut exposé plus tôt. Les critères de sélection sont fonction de:

- A) du type de produit;
- B) du marché cible;
- C) du besoin de bien couvrir le marché;
- D) du degré d'intégration recherché;
- E) du type, de la taille et de la location du réseau de distribution;
- F) du service après vente requis;
- G) du niveau de contrôle requis;
- H) du coût.

Le désir de simplicité dans l'organisation du réseau ne doit pas mériter trop de considération selon l'auteur, une saine évaluation des besoins en fonction du produit et du marché est préférable. L'exportateur se doit aussi de garder l'équilibre entre les objectifs et les ressources de l'entreprise en fonction du coût de la création du canal et de son entretien.

---

<sup>33</sup> :Buonafina, Maria Ortiz, Profitable export marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 133p..

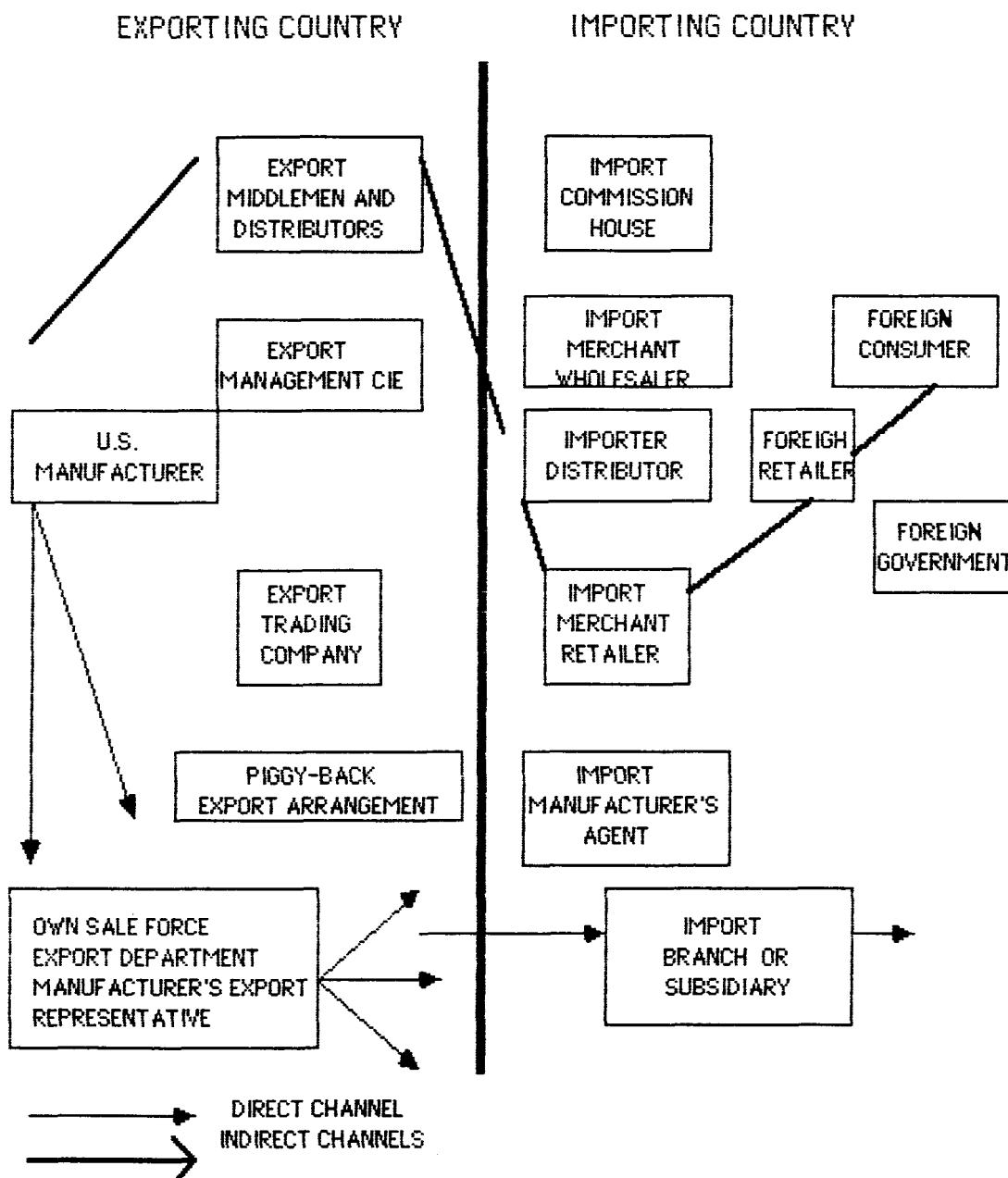


Figure 17: Les réseaux de distribution selon Marta Ortiz-Buonafina

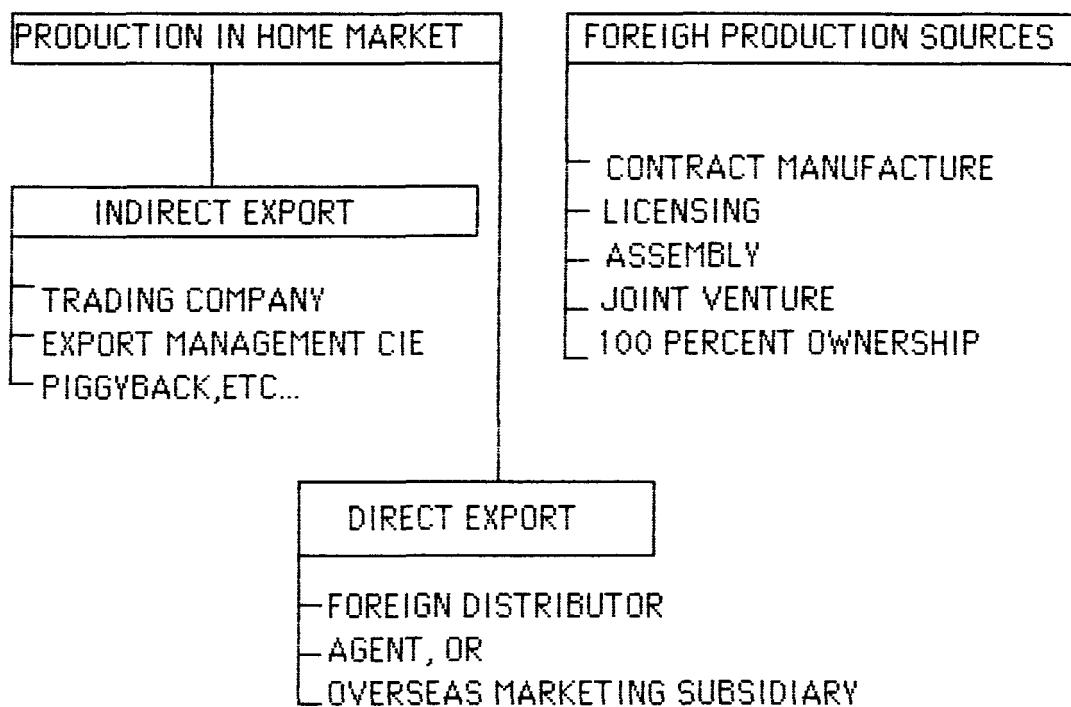
Ortiz-Buonafina, M. , Profitable Export Marketing , Prentice-Hall, New Jersey.

### 3.3.10-Vern Terpstra<sup>34</sup>

L'auteur affirme qu'il existe quatre variables de base qui dictent au décideur, les grandes lignes de la stratégie à adopter dans le développement international. A quelques différences près M.Terpstra rejoint un bon nombre d'auteurs sur le diagnostic qu'une entreprise doit poser sur sa situation, sa performance avant de passer à l'action. En principe les gestionnaires devraient observer:

- A) La compétition à l'étranger;
- B) Les objectifs de la compagnie;
- C) L'importance de l'entreprise en vente et en actif;
- D) La ligne de produit et sa nature (prix ,technologie, industriel ou de consommation).

Nous pouvons constater pour M.Terpstra, que l'agent constitue un mode de distribution direct alors que généralement ce mode est perçu comme un mode indirect. Le modèle présenté ci-dessous s'adresse aux petites, moyennes ou grandes entreprises.



**Figure 18: Alternatives au développement international.**

VernTerpstra.<sup>34</sup>

Une fois que l'entreprise s'est autodiagnostiquée sur ses buts et son potentiel, le choix d'un canal de distribution devient fonction de 13 critères de sélection quelque peu différents des critères mentionnés antérieurement.

- 1- Le nombre de marchés;
- 2- La pénétration dans le marché;
- 3- Le market feedback;
- 4- L'expérience;
- 5- Les contrôles;
- 6- Les coûts;

<sup>34</sup> VernTerpstra, International marketing, New York, 1983, troisième édition, p.320.

- 7- Le profit potentiel;
- 8- Les investissements nécessaires.;
- 9- Les exigences administratives.;
- 10- Les exigences en personnel;
- 11-L'exposition aux problèmes internationaux.;
- 12- La flexibilité;
- 13- le niveau de risque.

### **3.3.11-Thoreli**

Dans un article de business international, on analyse le problème avec souplesse. On y suggère de constamment revoir les politiques de l'entreprise en matière de commerce international et d'éviter les prises de position fermes et rigides. L'analyse de la situation devrait porter sur les points suivants:

- 1-Les changements inter-régionaux;
- 2-Le degré d'urbanisation;
- 3-La technologie;
- 4-Les moyens de transport disponibles;
- 5-Les compétences en la matière;
- 6-Les pressions sociales;
- 7-L'expertise locale;
- 8-Les lois et les gouvernements;
- 9-Les habitudes d'achat.

Malheureusement, l'auteur n'établit pas de parallèle entre ces critères fondamentaux et le mode de distribution qui devrait les accompagner. L'auteur de l'article se borne à dresser une liste des alternatives disponibles :

- A) L'exportation sur le marché local (par les MDC ou au pays);
- B) L'exportation indirecte (Cie de gestion des exportations, firme d'export-import);
- C) Exportation directe à travers un canal de distribution étranger;
- D) Exportation directe à travers une entreprise locale à l'étranger;
- E) L'accord de licence, l'assemblage ou une filiale de production à l'étranger.

### **3.3.12- Alan E. Branch<sup>35</sup>**

A.E.Branch rejoint plusieurs auteurs sur les critères de sélection de mode de présence à l'étranger, cependant il en apporte des nouveaux:

- 1- Type de produit;
- 2- Profil du marché;
- 3- Degré de compétition;
- 4- La législation;

---

<sup>35</sup> Branch Alan E., Elements of export marketing and management, 2e éd. Chapman and Hall, New York, 450p..

- 5- Le futur à long terme du marché;
- 6- La situation en général de l'économie et de la politique du pays visé;
- 7- La possibilité de se regrouper avec une autre entreprise pour exporter;
- 8- Le coût global des opérations;
- 9- La possibilité d'instaurer une filiale dans le pays visé en tenant compte des lois, de la technologie impliquée et des relations entre les deux pays;
- 10- L'analyse du marché et sa réceptivité à une technique de distribution;
- 11- L'analyse du marché qui montre à la fois le profil du client et la région où la croissance est la plus notable;
- 12- La facilité d'adaptation et d'utilisation ( L'adaptation du marketing à la distribution, le risque de détérioration des produits s'ils sont entreposés, la vitesse de réception des paiements, le besoin d'assurer les produits dans la transaction.
- 13- La législation concernant la qualité de produit admissible dans le pays.
- 14- Les ressources nécessaires par rapport à la force de vente désirée.

### **3.3.13- Kahler<sup>36</sup>**

La décision ultime qui fait qu'un mode de distribution est le plus approprié est fonction de décisions antérieures. Concrètement cela signifie qu'un entrepreneur doit d'abord se poser trois questions importantes:

- 1- Où et comment le produit sera t-il dispersé?
- 2-Comment intégrer le marketing-mix à la sélection d'un mode?

---

<sup>36</sup> Kahler, International Marketing, 5e éd., South Western Publication co., U.S.A., 1983, 426p..

### 3-Comment budgeter, planifier et organiser l'exploitation du marché?

Les réponses à ces questions varient d'une situation à une autre. Toutefois, l'auteur suggère plusieurs règles pratiques pour guider l'exportateur dans sa démarche.

- A) Les produits périssables et les produits de haute technologie nécessitent des méthodes directes.
- B) Les produits de consommation non périssables nécessitent généralement l'intervention de plusieurs intermédiaires.
- C) La petite entreprise, financièrement faible a peut-être avantage à recourir aux services de spécialistes, tels que les maisons de commerce, les maisons d'imporation-exportation.

### 3.3.14- P. Kotler, Liam Tahey, Samkid Jatusripitak<sup>36</sup>

Il serait abérant de traiter de commerce international sans parler de l'expertise que les japonais ont développé en la matière. Il semble que les japonais dans leur conquête du marché américain aient obéi au modèle qui suit.

- A) Ils ont adopté des activités de pré-entrée qui ont aidé à identifier le marché de produits sur lequel ils voulaient percer.
- B) Ils ont ensuite élaboré les stratégies et les tactiques de marketing spécifiques pour entrer sur le marché américain.

---

<sup>36</sup> Kotler P., Liam Faley, Samkid Jatusripitak, La concurrence totale, Les leçons du marketing stratégique japonais, Paris 1987, 348p..

C) Ils ont pénétré le marché segment par segment à l'aide d'un mode *de distribution indirecte*.

Cet exemple constitue une étude d'un contexte particulier auquel les japonais ont su s'adapter pour atteindre les objectifs. Dans certains contextes, il s'avère préférable de sacrifier le contrôle des opérations au profit d'une meilleure gestion des opérations, plus adaptée au milieu. C'est du moins l'attitude que les japonais ont adopté pour obtenir la formidable performance dans le secteur de l'automobile.

### **3.3.15- J.P.Détrie, P.Sevestre<sup>37</sup>**

Le choix d'un mode repose sur trois autres critères essentiels que nous avons omis de traiter. D'une part la complexité juridique, fait appel à la notion de contrat avec toute les clauses qui peuvent être nécessaires pour que les droits de la firme soit respectés, qu'il s'agisse d'une entente entre un fabricant et un agent ou d'un accord de licence.

Le second critère serait la difficulté de mise en oeuvre qui est fonction de la complexité des démarches et des risques encourus, les coûts reliés aux opérations.

Le troisième critère est le facteur intégration des opérations d'exportation à la gestion de l'entreprise. L'auteur tient compte de ces données de base et envisage trois options possibles;

---

<sup>37</sup> Détrie, J-P., L'exportation, V.R.P. ou V.I.P., Flammarion, 1978, 220p..

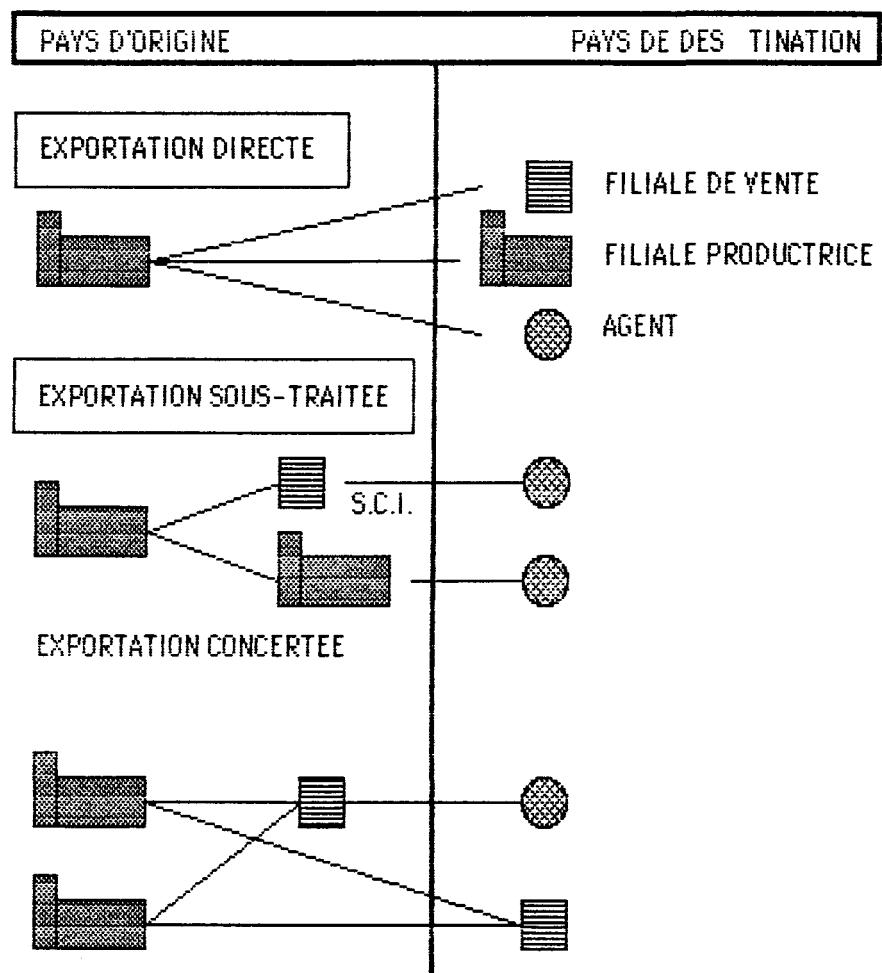


Figure 19: Les réseaux à l'exportation selon Détrie

### **3.3.16- G.A. Schmoll<sup>38</sup>**

Bien que toutes les décisions relatives à ce domaine sont susceptibles constamment à être remises en question, l'auteur suggère de prendre connaissance d'un bon nombre d'éléments qui sont d'autant plus importants que les définitions des modes de distribution changent d'un pays à l'autre et souvent, la législation qui régit le commerce international.

L'auteur prétend qu'une étude sérieuse de la situation doit permettre de voir s'il est possible de se passer d'intermédiaire quoiqu'en pratique l'usage d'un intermédiaire est de mise. L'exportateur peut envisager l'exportation directe sans intermédiaire quand:

Le chiffre d'affaire atteint un certain niveau et qu'il en coûterait moins cher d'implanter une filiale dans le pays concerné que de poursuivre les opérations indirectement d'autant plus qu'une filiale permettrait d'affermir la position sur le marché visé.

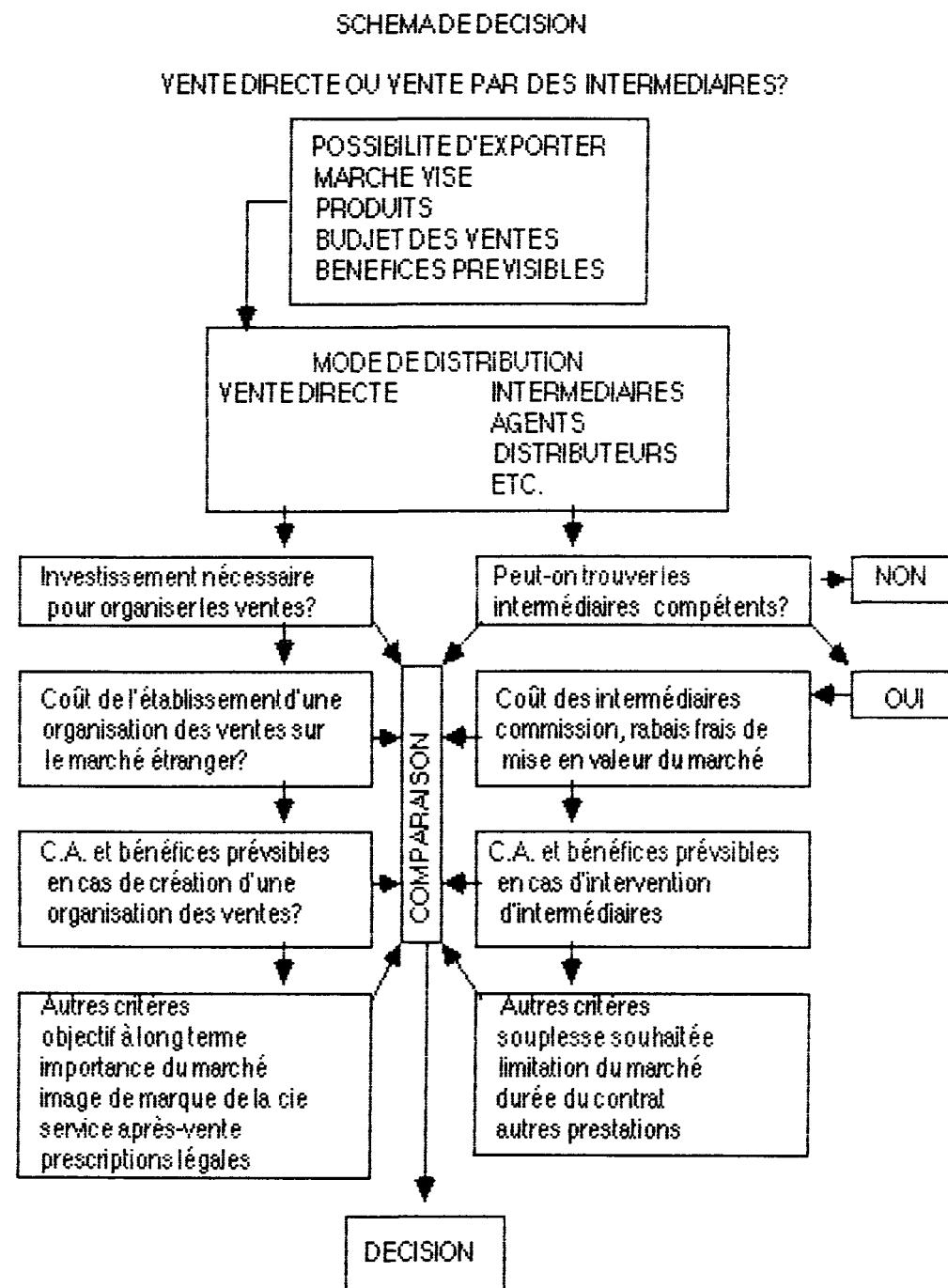
Un contact direct est requis pour assurer une assistance technique, service qui ne peut être dispensé que par les spécialistes de la firme.

Le nombre de clients est restreint et qu'il devient possible d'envoyer par le fait même un représentant domicilié apte à assurer le service ou un relais de communication vital.

<sup>38</sup> :Schmoll G.A., Vendre à l'étranger, guide de l'exportateur, Jupiter, 1987

Cependant, l'auteur pour faire face à cette situation délicate, propose un modèle décisionnel qui permet au planificateur de poser un choix réfléchi.

- A)** Description de la situation, du problème et des opportunités;
- B)** Définition des différentes façons de procéder;
- C)** Rassemblement et comparaison des données et informations concernant les différentes façons de procéder;
- D)** Comparaison des différentes procédures;
- E)** Prise de décision.



**Figure 20: Schéma de décision selon Schmoll**

## Conclusion

La littérature nous permet de produire des constatations de plusieurs ordres. En tout premier lieu, nous sommes en mesure d'affirmer qu'il n'existe pas de consensus sur un modèle de développement international adapté à la PME, quoiqu'on puisse observer des similitudes entre les différentes définitions. Pour plusieurs, c'est la situation qui conditionne le processus de choix d'un mode de distribution, pour d'autres, il existe une gradation, une évolution dans l'usage des choix d'un mode. Kirpalani et Sallenave, sans être d'accord sur les étapes de développement, s'accordent pour affirmer qu'il faut exporter indirectement avant d'utiliser une filiale à l'étranger. Par ailleurs on n'ordonne pas toujours les modes qui composent les modèles globaux de développement international. Nous ne sommes pas toujours en mesure d'affirmer avec certitude que les auteurs que nous avons traités antérieurement font référence exactement aux mêmes définitions que celles que nous utilisons. De plus il existe finalement des subtilités qui font par exemple qu'un agent peut être un intermédiaire direct ou indirect.

En second lieu , nous pouvons affirmer que pour plusieurs auteurs, la conception d'exportation directe et indirecte mérite des éclaircissements. Ce qui nous amène à nous interroger sur les critères qui forment la base sur laquelle nous devons nous référer pour déterminer si l'usage de tel ou tel agent devient de l'exportation directe ou indirecte. Pour certain, la filiale à l'étranger correspond à un mode d'exportation relativement direct alors que pour d'autres, ce mode est une étape autonome de développement international. Donc dans le chapitre du cadre théorique, nous apporterons des précisions.

Bien que plusieurs auteurs mentionnent qu'un choix réfléchi est fonction de critères, nous ne retrouvons pas de consensus sur la liste de ces critères. Nous pourrions toutefois affirmer

qu'observés dans leur ensemble, les critères proposés sont complémentaires. Reste à vérifier si les exportateurs d'ici les retiennent tous.

En quatrième lieu, nous pouvons affirmer avoir perçu des divergences d'opinions entre certains auteurs, convergence entre d'autres et complémentarité pour un nombre important de ces derniers. Si bien que l'addition des théories et conceptions des auteurs nous est précieuse de par la richesse de l'information .

Les constatations que nous avons accumulées permettront dans notre enquête de contrôler un certain nombre de variables susceptibles d'avoir une influence déterminante comme le coût des opérations, l'importance des barrières tarifaires, la nature du produit... Par souci d'honnêteté, il convient d'ajouter que notre objectif ici n'est pas d'évaluer les théories des différents auteurs, mais plutôt de savoir si ces conceptions s'appliquent au contexte québécois.

En cinquième lieu, peu d'auteurs, ont traité simultanément le processus de décision et le choix des modes. Nous désirons considérer ces deux thèmes simultanément. Il y a eu association entre l'importance de X ou Y variable sur le choix ultime d'un mode de distribution à quelques reprises si bien qu'une tendance se dessine. Il s'agit là d'un phénomène que nous nous proposons de vérifier dans notre enquête.

La revue de littérature permet aussi de focaliser notre attention sur des points qui échappent à notre attention parfois et qui pourtant devrait susciter un intérêt capital. A titre d'exemple, le contrat qui lie le fabricant à son intermédiaire. Les termes du contrat conditionnent le déroulement des opérations.

## CHAPITRE IV:

### CADRE THEORIQUE

#### 4.1 Délimitation du sujet.

Un projet visant à déterminer quels sont les choix stratégiques à l'étranger pour une PME apparaît possiblement vaste et ambitieux, il est donc nécessaire d'apporter certaines précisions:

A) L'étude porte sur les PMO ou PME du Saguenay Lac St-Jean. Il serait fort intéressant de choisir un échantillon plus vaste, nous y reviendrons. Nous n'avons pas la prétention de vouloir appliquer les résultats de l'enquête à l'ensemble de la population exportatrice du Québec, bien que la tendance observée dans l'utilisation des méthodes risque de se répéter ailleurs dans la province.

B) Notre projet étudie les choix stratégiques des PME en fonction du temps dans la mesure où il est question de vérifier comment s'opère la transition d'un mode de distribution à un autre. Nous ne pouvons donc pas affirmer au préalable que notre étude sonde les comportements des répondants pour les cinq dernières années par exemple. Une telle optique serait gênante puisqu'elle pourrait à la limite nous priver des expériences passées avant cette période de 5 ans. En réalité le nombre d'années depuis lequel une entreprise utilise une méthode ne signifie que peu de chose par rapport à la transition qui s'opère dans le temps dans l'usage des modes.

C) Il est nécessaire de poursuivre la recherche en consultant des exportateurs actifs.

C'est à dire ceux que le CRIQ considère et retient sur la liste qui nous est remise.

D) Il n'est pas question de sonder un secteur d'activités ou une industrie en particulier. Encore une fois, une telle décision nous limiterait l'application de nos résultats à un secteur. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'une telle formule ne nous apporterait pas des conclusions intéressantes. Bien au contraire, l'analyse d'un secteur d'activité, aurait pu nous permettre de tester des hypothèses spécifiques sur une population plus homogène qui réagit à des contraintes similaires.

E) Nous ne nous intéressons aux destinations des exportations, que dans la mesure où il pourrait exister une relation entre la méthode de distribution et la destination. De toute évidence nous connaissons déjà l'étroite relation que les exportateurs canadiens entretiennent avec les importateurs américains.

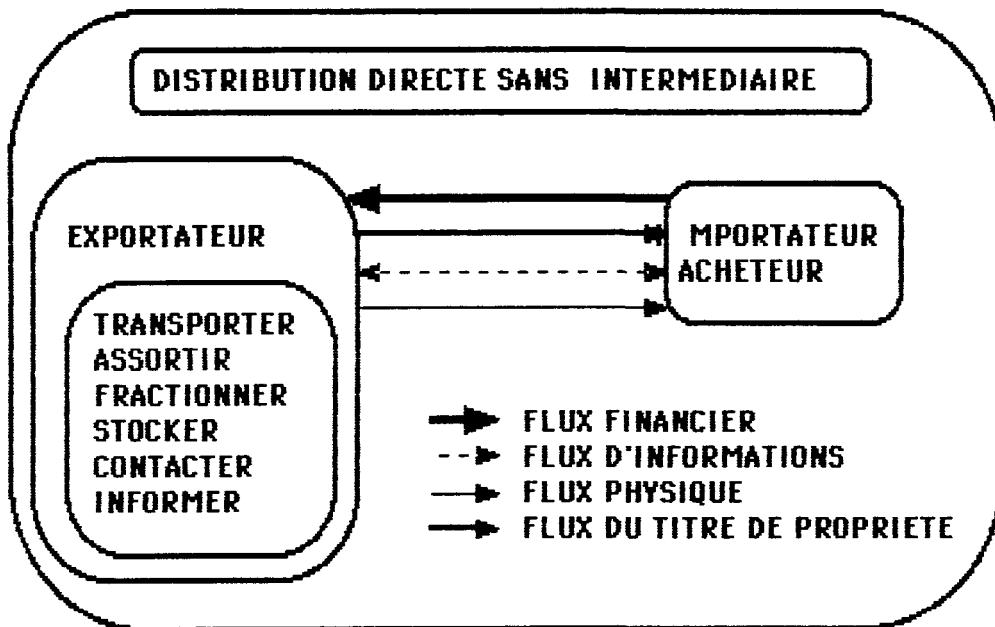
F) Pour éviter d'alourdir la recherche, les questions sur la gestion de l'entreprise seront limitées au minimum. Nous nous tiendrons le plus possible aux questions qui portent sur le vif du sujet, ce qui facilitera la tâche dans les entrevues puisque les questions seront moins nombreuses.

## 4.2 Définitions

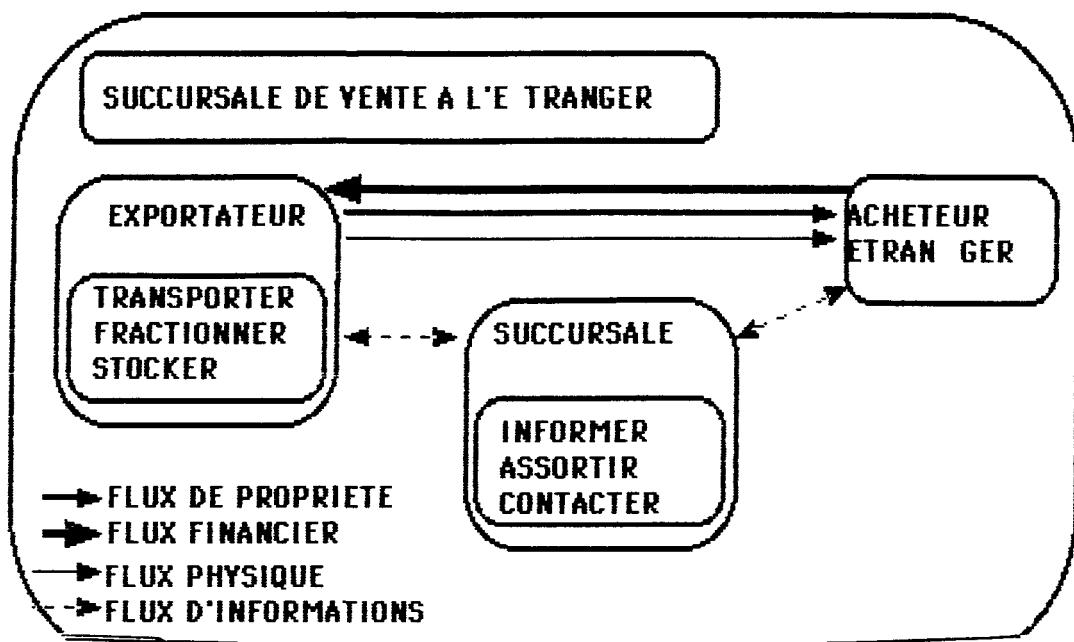
On retrouve dans la documentation une quantité importante de modes de distribution qu'il faut définir avant d'entamer la recherche proprement dite. Le lecteur doit pouvoir saisir quels sont les implications qui accompagnent l'usage de tel ou tel mode de distribution.

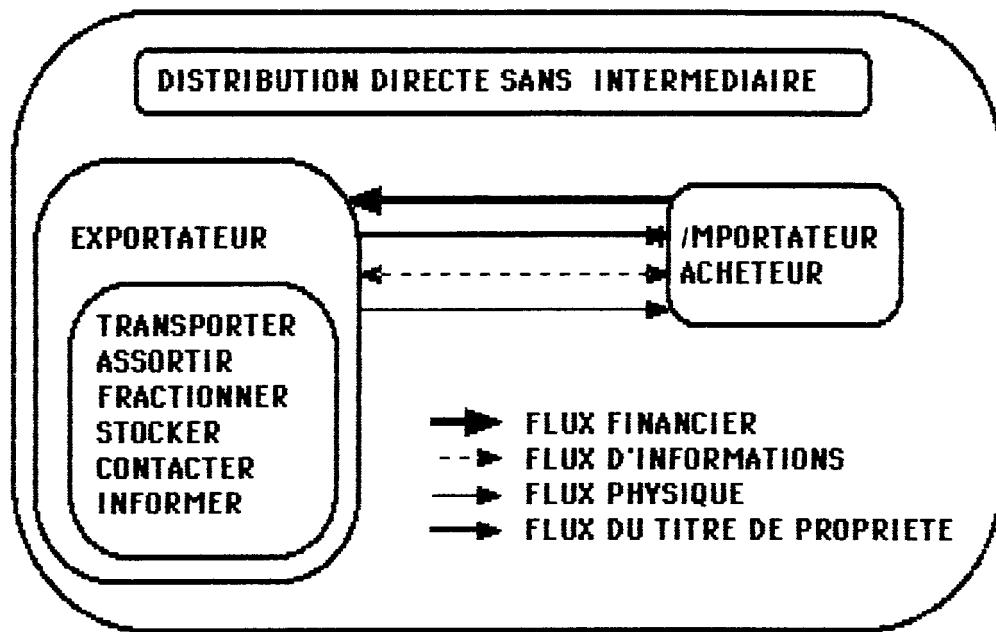
Pour mieux saisir où se situe les différences entre les alternatives, l'outil d'analyse de J-J Lambin s'avère excellent. Il apparaît plus facile d'affirmer ensuite si le mode en présence correspond à une méthode directe ou indirecte ou plus sophistiquée. D'ailleurs, il convient de préciser que la nuance faisant que X mode soit perçu comme direct ou non, varie d'un auteur à l'autre car les critères changent. Pour certains, c'est la notion de propriété qui rend l'intermédiaire direct ou indirect. Pour d'autres, c'est la position géographique de l'intermédiaire, pour d'autres c'est la notion de contrôle des opérations ou la notion de risque assumée par les intermédiaires.

**4.2.1** Portons à prime abord notre attention sur **l'exportation directe sans intermédiaire**. L'échange direct se concrétise si un contact existe entre le producteur et l'utilisateur final. Dans un pareil contexte, L'entreprise exportatrice assume toutes les responsabilités et les fonctions qui sont associées à la distribution internationale tel qu'indiqué ci-dessous.

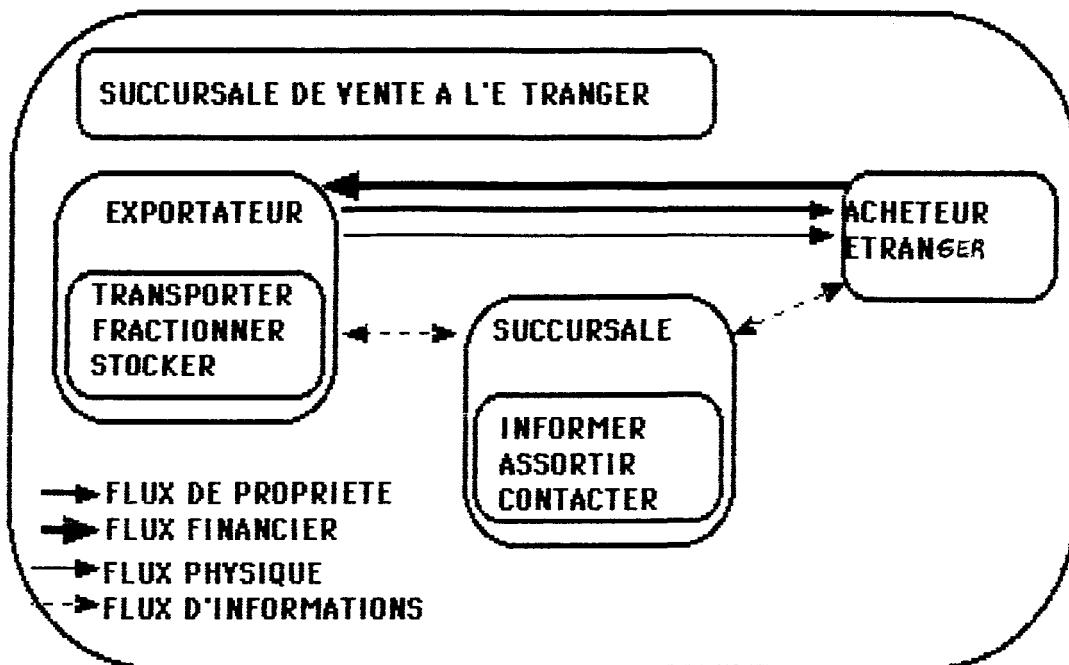


**4.2.2. La succursale de vente à l'étranger**, ne répond qu'à l'entreprise mère et agit au même titre qu'un autre service ou département de la compagnie. Une société de gestion des exportations joue le même rôle bien que cette entité possède sa propre identité du point de vue juridique. La succursale de vente ne prend en aucun moment possession des biens, elle contacte, informe, elle joue le rôle d'antenne pour le compte de l'entreprise à laquelle elle appartient. Regroupons Cette forme de distribution dans la catégorie des modes directs.





**4.2.2. La succursale de vente à l'étranger**, ne répond qu'à l'entreprise mère et agit au même titre qu'un autre service ou département de la compagnie. Une société de gestion des exportations joue le même rôle bien que cette entité possède sa propre identité du point de vue juridique. La succursale de vente ne prend en aucun moment possession des biens, elle contacte, informe, elle joue le rôle d'antenne pour le compte de l'entreprise à laquelle elle appartient. Regroupons Cette forme de distribution dans la catégorie des modes directs.



**4.2.3 Le négociant exportateur,** est un commerçant qui agit pour son propre compte. Il agit en tant qu'acheteur ferme des produits qu'il destine à des marchés étrangers.<sup>6</sup> La relation entre le fabricant et un négociant-exportateur est pratiquement la même que la relation liant le fabricant à une maison de commerce.

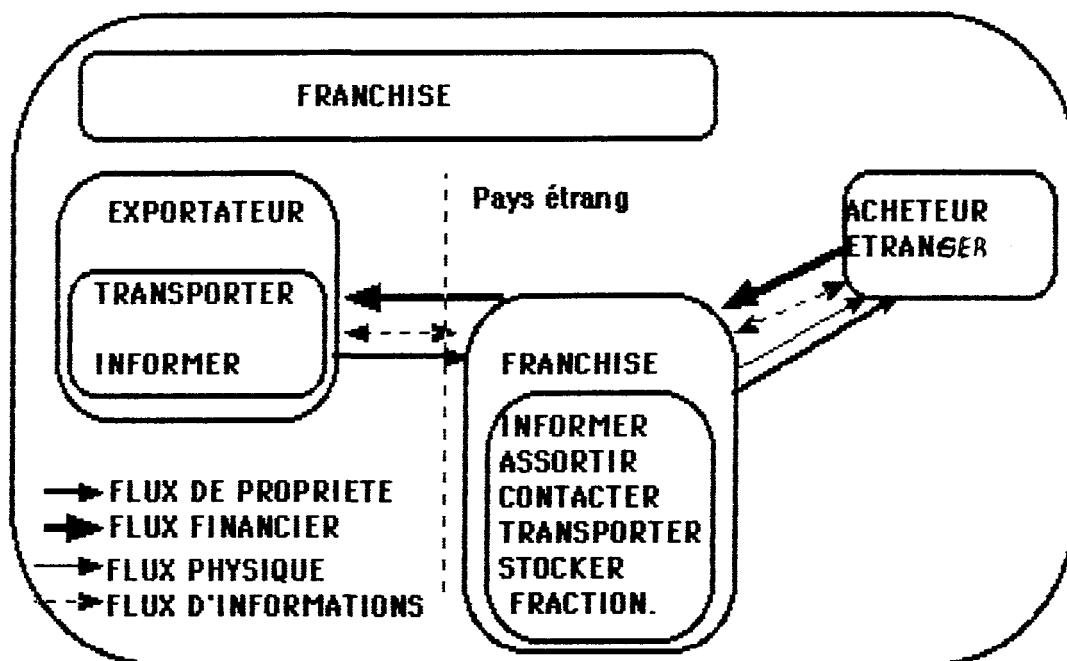
**4.2.4 La franchise.** "Le franchisage donc, est la location temporaire de vos recettes, de vos secrets et tours de main sans cesse reproduits par tous les points de vente à votre enseigne. En échange de mon investissement dans une boutique au nom de cette marque, vous restez derrière moi à m' apprendre tout ce que je dois faire pour réussir à reproduire moi aussi votre modèle."

---

<sup>6</sup> Levasseur, Pierre, Devenir exportateur, Collection Affaires, Les éditions de l'homme, 1986, 197

Cela ressemble à un mariage d'intérêts communs: aucun de nous deux n'a le droit d'oublier qu'elle dépend de l'autre parce que nous sommes sur le même bateau."<sup>7</sup>

La franchise représente une formule accessible sur le plan international. D'éminents observateurs en matière de franchisage affirment que cette formule doit être éprouvée sur le plan national (plus de 40 franchises) pour envisager son utilisation à l'extérieur. Cette formule consiste essentiellement en la diffusion d'une manière de gérer qui connaît du succès. La liaison entre le franchiseur et le franchisé se compose de liens essentiellement financiers et d'informations.



<sup>7</sup> Muth Elena rodica, Franchise export méthode, Chotard et ass. éd. 1986, 257p..

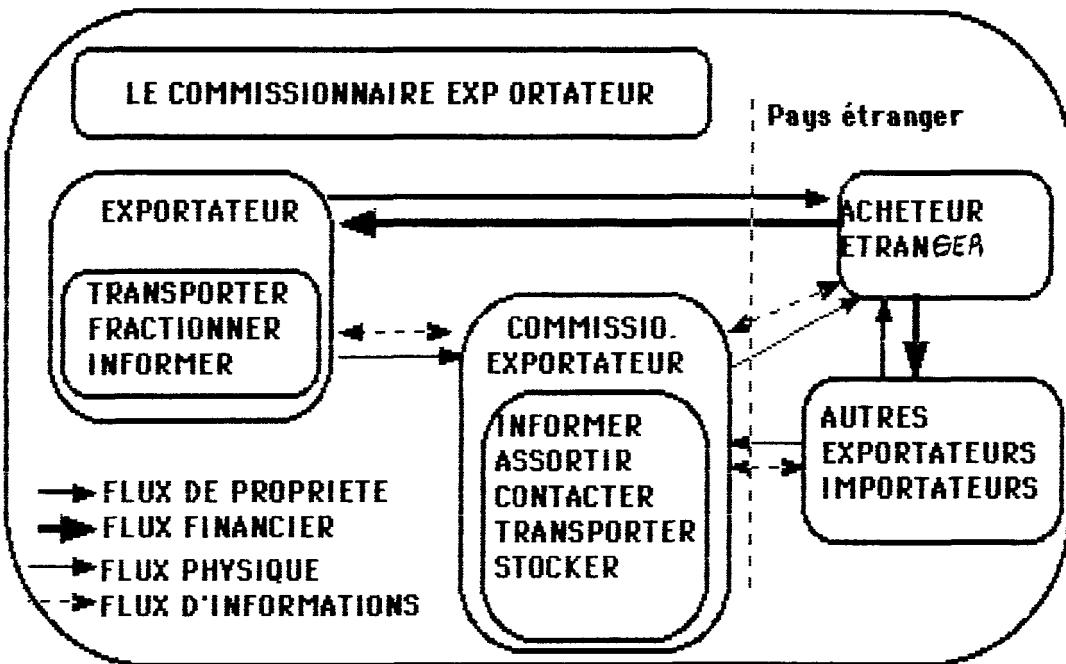
**4.2.5 Le commissionnaire exportateur,** se charge pour son commettant de trouver des débouchés et de conduire l'ensemble de l'opération d'exportation.

"Cet intermédiaire réside habituellement dans le pays exportateur et travaille pour un acheteur étranger. Il est rémunéré à la commission par l'acheteur étranger et entreprendra toutes les démarches nécessaires pour recruter un exportateur potentiel. De plus il est entièrement responsable de l'administration relative à l'exportation."<sup>9</sup>

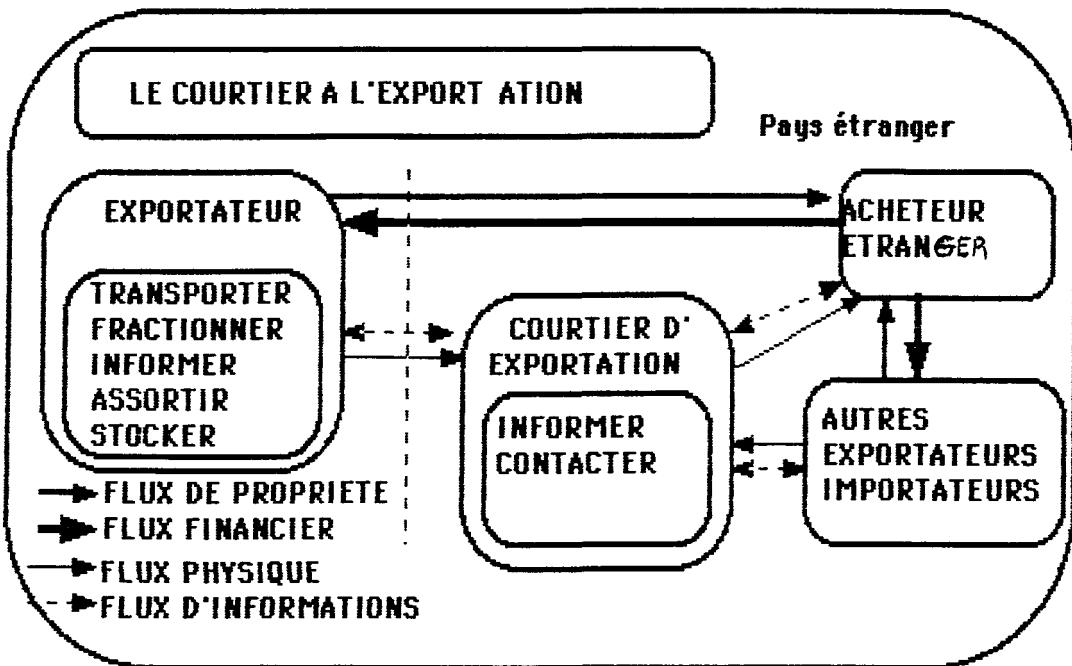
Puisque le Commissionnaire agit pour le compte d'un acheteur étranger, l'exportateur ne doit par conséquent pas compter sur la venue de ce type de distributeur pour assurer sa présence dans un autre pays et la recherche de nouveaux débouchés. Nous pourrions en conséquence considérer cet méthode de distribution comme étant de l'exportation indirecte.

---

<sup>9</sup> :Idem 7



**4.2.6 Le courtier** en aucun temps ne s'approprie la marchandise, il est rémunéré par la prime de courtage et son rôle consiste à rapprocher importateur et exportateur. Ne l'oublions pas le courtier n'est pas exclusif à un exportateur d'où le danger de voir ce dernier négliger un client au profit d'opportunités plus lucratives. Le contrôle de l'exportateur à l'égard du courtier est négligeable et c'est pourquoi ce mode se classe comme étant indirect également.



**4.2.7 Le distributeur exclusif**, est un commerçant mandataire. Il peut agir uniquement dans le pays étranger dans lequel il se trouve, si son contrat l' oblige; dans ce cas, le distributeur est exclusif. Son action est limitée par un contrat à un secteur et une période déterminée. Il agit pour son compte mais au nom de son marchand.

Le contrat relatif à une telle entente doit toujours contenir des clauses qui inciteront le distributeur à maintenir un certain taux de croissance des ventes. De plus on y spécifie le territoire, la durée, les modes de paiements. Dans bien des cas le distributeur exclusif peut fournir un service-après vente et éviter ainsi à la firme exportatrice un investissement direct à l'étranger pour un centre de distribution.

Quoi qu'il en soit une attention particulière devra être accordée aux implications juridiques. Un contrat devrait toujours être signé en bonne et due forme, afin de délimiter les

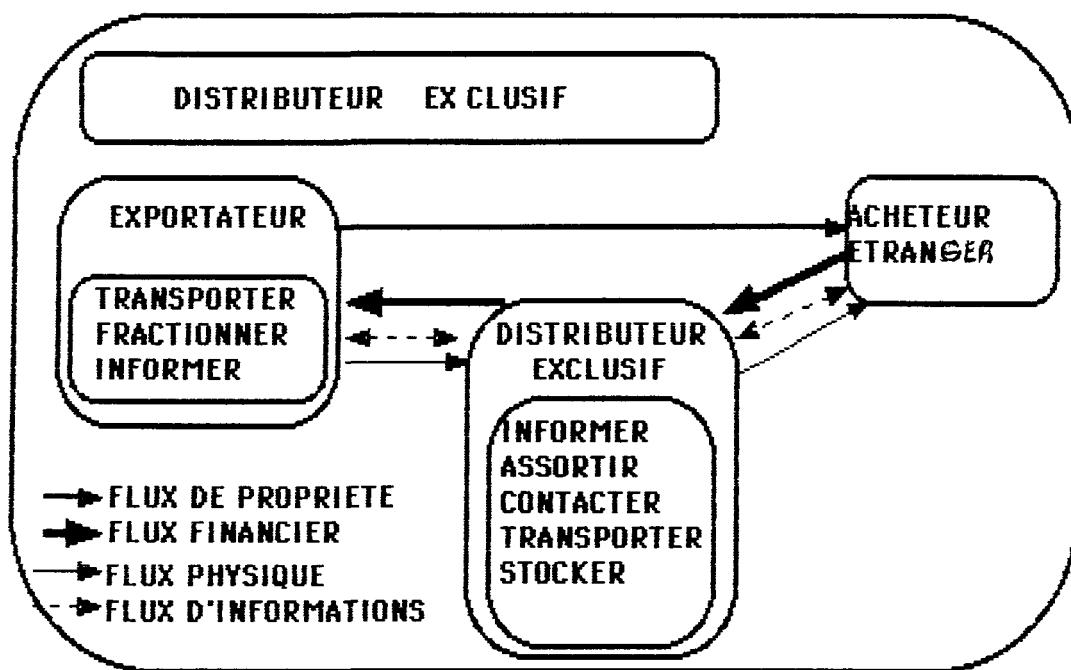
responsabilités de chacun des intervenants, mais aussi pour prévoir les causes qui pourraient provoquer des malentendus, des litiges. Un contrat devrait normalement couvrir les thèmes suivants.

- La durée du contrat;
- Une clause d'annulation;
- Les droits du distributeur;
- Le territoire assigné;
- Les directives;
- Les spécifications relativement à la livraison;
- Les spécifications sur les garanties du produit;
- L'emploi du nom et de la marque;
- Une clause sur les équipements défectueux;
- Les exigences sur les remises de rapports;
- La rémunération;
- Les responsabilités;
- La promotion des ventes;
- Le service après vente;
- Les prix des produits;
- L'emplacement;
- La permission de vendre d'autres produits;
- L'allocation des dépenses;
- Les objectifs ou le plafond des ventes;
- Les lois nationales qui régissent le contrat.<sup>10</sup>

---

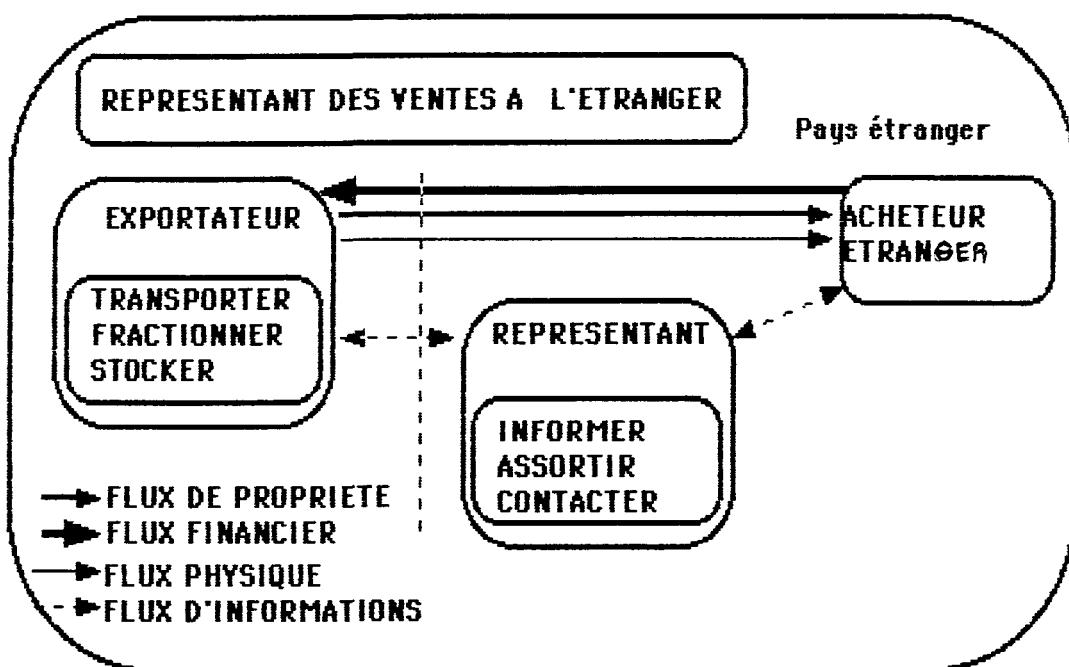
<sup>10</sup> : Idem 7

Pour sa part le distributeur exclusif se voit plus engagé. Il est parfois propriétaire ce qui fait de ce mode un mode indirect dans de telles circonstances, cependant les termes du contrat correspondent ultimement aux instruments de mesure pour déterminer si cette méthode doit être considérée comme directe ou indirecte. Cet intermédiaire joue un rôle d'une importance capitale dans la distribution physique du produit qu'il promouvoit.



**4.2.8 Le représentant à l'étranger**, est un individu agissant comme vendeur itinérant. Sa tâche consiste à sonder les acheteurs potentiels à l'aide de catalogues, d'échantillons, de listes de prix et d'autres outils promotionnels mis à sa disposition par l'exportateur. Ce dernier est entièrement responsable de la qualité du produit et de sa livraison en bonne et due forme auprès du client dont il devra auparavant s'assurer la solvabilité.

Le représentant se voit attribué les mêmes obligations que son homologue représentant qui travaille dans le pays pour le fabricant. Son statut dans l'entreprise s'avère également le même que celui du représentant qui agit dans le pays du producteur. Ce qui lui vaut d'être aussi inclus dans la catégorie des modes directe.

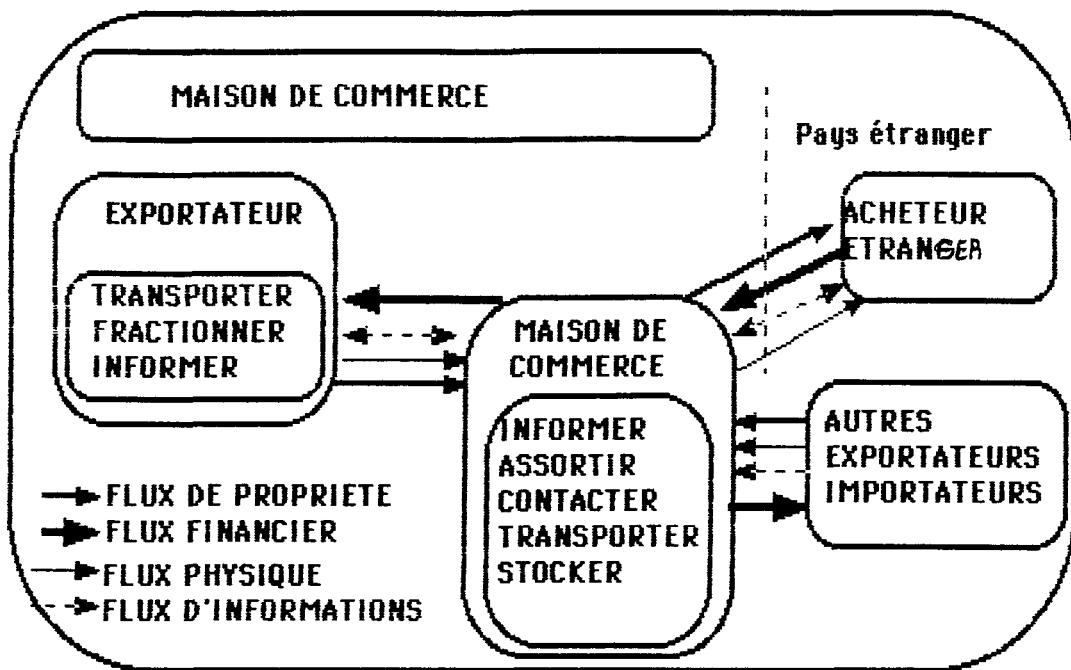


**4.2.9 La maison de commerce**, achète de l'exportateur et procède à l'étranger avec la liberté la plus totale envers son vendeur puisqu'elle a pris possession de la production déterminée selon les termes de l'achat ou d'un contrat.

Cet intermédiaire agit indépendamment de l'exportateur et de l'importateur. Il achète lui-même le produit, sélectionne les marchés d'exportation et s'occupe de la vente. La plupart du temps, ces spécialistes possèdent un réseau très étendu de transport et d'entreposage.<sup>11</sup> Cet intermédiaire

<sup>11</sup> : Idem 7

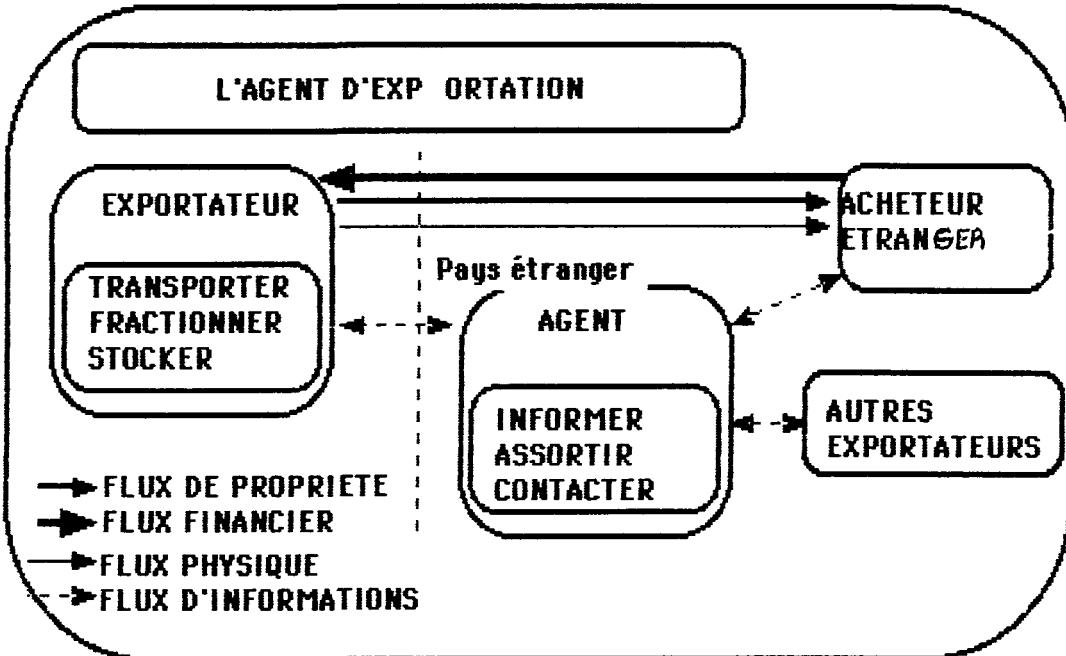
opère auprès de quiconque produit un bien revendable à l'étranger. Étant propriétaire, et agissant auprès d'une quantité de producteurs indéfinie, cet intermédiaire s'avère sans aucun doute indirect.



**4.2.10 L'agent d'exportation** constitue un intermédiaire qui appartient à la catégorie des méthodes d'exportations indirectes. Si la PME a recours aux services d'un agent en exportation elle s'engage à assumer les risques financiers et relatifs au crédit. Le rôle primordial de l'agent est de favoriser le rapprochement entre l'entreprise qui désire importer et celle qui souhaite exporter. Il travaille à la commission et se spécialise dans certains types de produits.<sup>12</sup>

Ce qui rend cet intermédiaire moins contrôlable, c'est qu'il ne constitue pas un intermédiaire exclusif, il effectue le même travail pour d'autres entreprises, il établit des contacts, promouvoit...

<sup>12</sup> : Idem 7

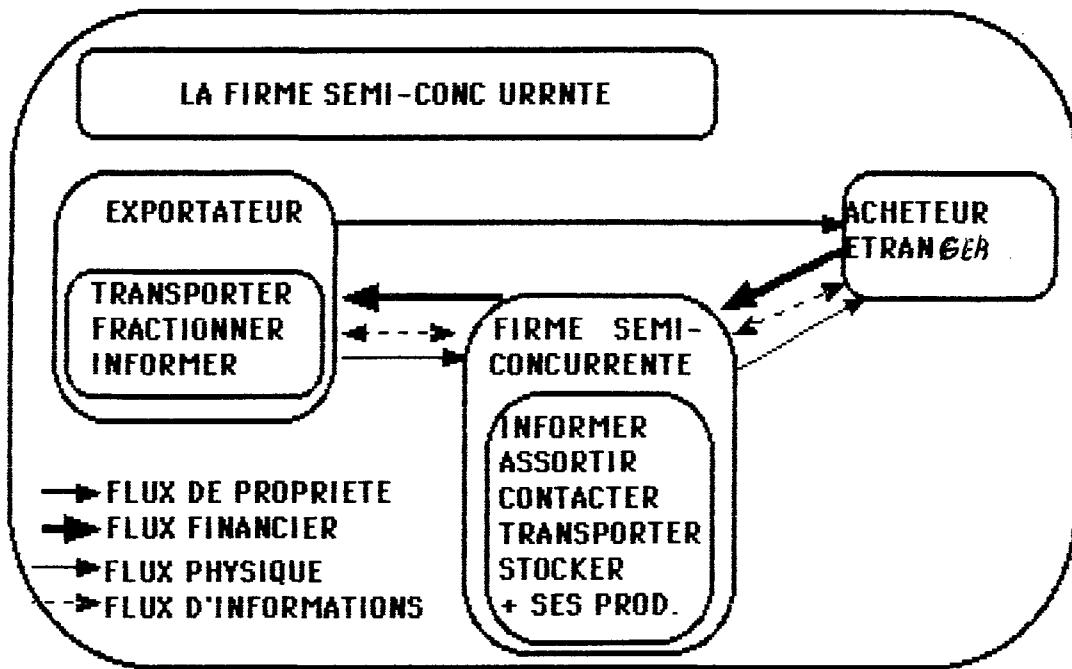


**4.2.11 La firme semi-concurrente.** Il s'agit d'une firme concurrente qui moyennant un arrangement, exporte un produit similaire ou compatible à sa gamme. son intervention est comparable à celle d'une maison de commerce ou d'un agent dépendamment du contrat qui lie les entreprises.<sup>13</sup>

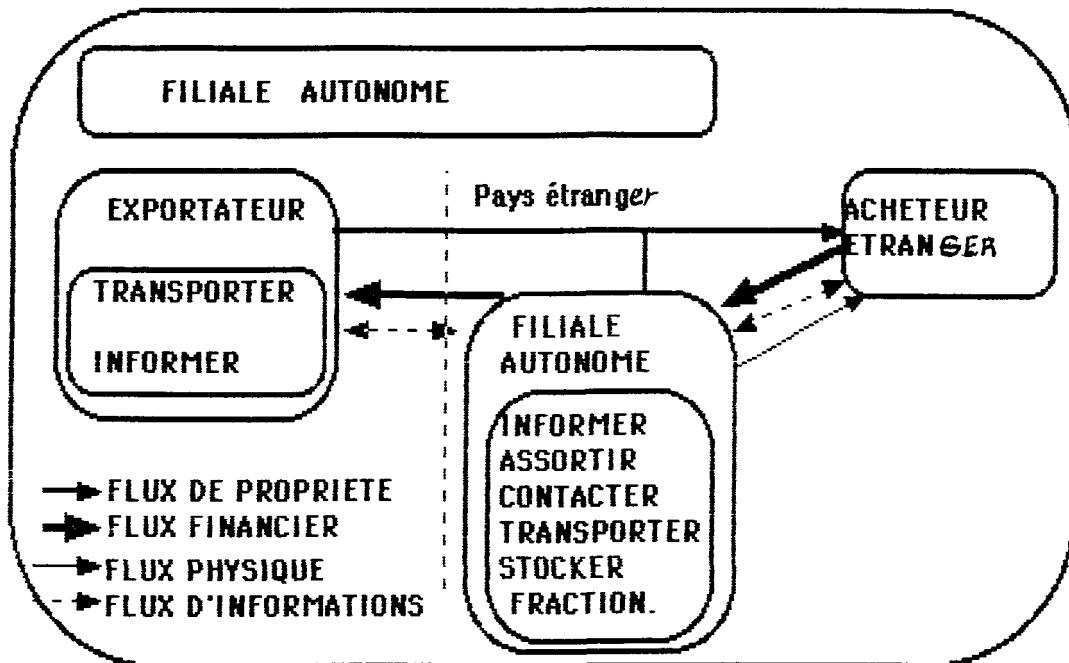
La firme semi-concurrente agit dans son intérêt avant tout. Si elle consent à distribuer le produit d'un tiers, c'est qu'elle en tire un profit monétaire ou que le produit du tiers complète d'une certaine manière la gamme des produits offerts. Divers arrangements peuvent faire en sorte que celle-ci achète ferme ou distribue moyennant un pourcentage des ventes. Il s'agit d'un mode indirect.

---

<sup>13</sup> : Idem ?



**4.2.12 La filiale autonome** agit indépendamment de sa maison mère sur le plan de la distribution, elle incarne une entité autonome dans le pays où elle se voie implantée. Ce sont les flux financier et les flux d'informations qui lient l'entreprise canadienne à sa filiale autonome.

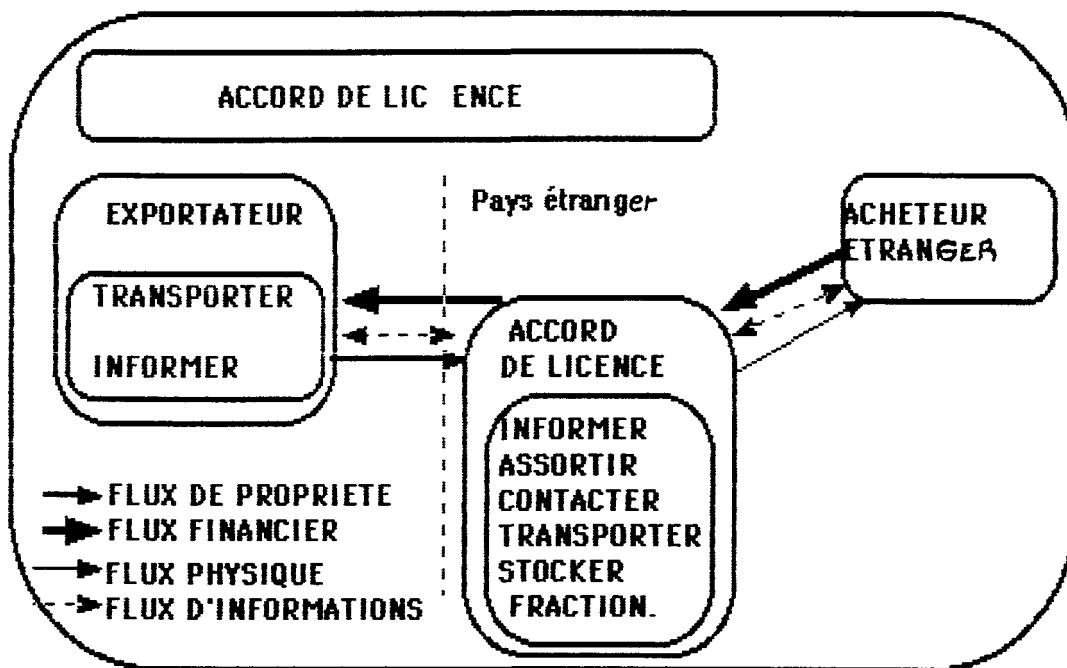


**4.2.13 La licence**, permet à une entreprise étrangère d'utiliser le nom, l'expertise technique développée pour un produit spécifique et un brevet. L'entreprise exportatrice, cède ces priviléges en échange de royauté sur les ventes.

Vendre sous licence est une forme d'exportation qui implique un risque assez élevé. Le danger de perdre les droits de propriété industrielle est important si les lois étrangères régissant les brevets et les marques de commerce ne garantissent pas les droits d'exclusivité. Aussi il faut posséder les ressources financières pour assumer la défense de tels droits ce qui n'est pas automatique pour une PME.

De plus, à long terme l'acquéreur de la licence industrielle peut devenir un concurrent redoutable. Il est donc sage d'inclure dans l'entente, des clauses de non concurrence pour parer à cette éventualité.

Avant d'octroyer une licence d'exploitation, toute entreprise doit mener une enquête sérieuse sur son partenaire commercial éventuel . Ici aussi, les liens qui unissent le propriétaire du brevet et l'utilisateur étranger s'avèrent des liens d'ordre financier et d'information.



**4.2.14 L'exportation collective, le consortium, le regroupement, (On en retrouve 4 types).** Un regroupement d'exportateurs est une personne morale créée par l'état, c'est à dire une société conventionnée. Selon le cas, le regroupement d'exportateurs peut revêtir la forme d'une association à but non lucratif ou d'une personne morale à but commercial.<sup>14</sup>

Le consortium d'exportation regroupe les entreprises qui unissent leurs forces afin de percer les marchés étrangers. Le modèle le plus courant consiste en l'association active d'un groupe diversifié d'entreprises.

---

<sup>14</sup> : Idem 7

Celles-ci combinent leurs expertises respectives pour un produit ou une technologie donnée afin de s'attaquer à des projets hautement sophistiqués. Nous n'avons qu'à penser au consortium qui regroupe les grandes compagnies de télécommunication dans la gestion et l'utilisation de réseaux de télécommunication. On retrouve aussi le type de consortium qui regroupe l'expertise d'entreprises manufacturières en matière d'exportation pour faciliter l'accès aux marchés étrangers et limiter les coûts.<sup>15</sup> A toute fin pratique, le consortium possède une durée de vie limitée, il se gère par le biais d'un tiers et regroupe de trois à cinq partenaires.

### **4.3 Les Variables**

A plusieurs reprises, nous avons disserté sur l'importance des critères de sélection des modes. Il est à présent temps d'apporter davantage de précisions sur ces variables. Nous expliquerons brièvement l'implication de la variable en matière de commerce international. Et ensuite, nous désirons évaluer l'importance qu'attribue l'exportateur à ces variables dans le contexte de commerce international. Nous ne voulons que mesurer l'importance de la variable dans le processus de décision international. Nous ne recherchons pas à quantifier la variable mais plutôt à savoir si cette donnée du problème attire l'attention du décideur. Dans certain cas, nous recherchons des données empiriques sur un phénomène en vue d'appliquer des tests statistiques.

**Le facteur temps.** Nous considérons le facteur temps de plusieurs façons dans cette étude. Nous avons, dans le questionnaire destiné aux exportateurs, bâti une succession de questions pour établir dans quel ordre les méthodes d'exportation sont utilisées. Le temps correspond aussi au nombre d'années d'existence de la firme et le nombre d'années d'expérience en exportation.

---

<sup>15</sup> : Idem 5

**Le nombre de marchés exploités.** L'entreprise qui exploite simultanément plusieurs marchés risque d'utiliser plusieurs méthodes pour s'adapter au contexte, comme une étude anglaise citée plus tôt le suggère. Néanmoins, à l'aide de tests statistiques, il nous sera possible de percevoir s'il y a relation entre le nombre de marchés et le choix d'une technique de distribution.

Par marché exploité, nous entendons pays où les produits canadiens, sont acheminés et vendus directement ou indirectement.

**La prospection à l'étranger.** Y a-t-il un lien entre la fréquence des participations à des expositions internationales et le choix d'une méthode. La participation à une foire commerciale n'implique pas obligatoirement que l'exportateur soit exposant. Sa présence en tant qu'observateur lui offre la possibilité d'établir des contacts indispensables avec des clients ou des intermédiaires potentiels .

**Le type de produit fabriqué** impose possiblement des contraintes à son producteur. Est ce que le fait d'exporter un produit industriel, des matières premières, ou un produit de consommation conditionne la méthode à suivre pour distribuer à l'étranger? Nous consultons les exportateurs pour connaître l'importance de cette variable dans le choix du mode.

**Le pourcentage de produits exportés** par la firme. Il existe une forte probabilité pour que les petits exportateurs procèdent indirectement. Pourquoi investir temps et énergie dans un processus complexe pour une faible proportion de la production quand on sait que la PME fait face à de nombreuses contraintes déjà. A l'inverse un gros exportateur est susceptible de prendre en charge lui-même les opérations car un fort pourcentage du chiffre d'affaire est en cause.

Néanmoins il nous faut des renseignements précis sur l'importance relative des exportations et cette information est recueillie en pourcentage des ventes en dollars canadiens.

**La facilité d'accéder au marché.** Un marché très facile à pénétrer, encourage possiblement un entrepreneur à assumer la distribution par voie directe. A l'inverse un entrepreneur qui fait face à un marché fermé difficile d'accès, sera souvent favorisé au niveau fiscal si il fabrique à l'étranger. Un pays culturellement très différent du Canada nécessite possiblement l'intervention d'une maison de commerce spécialisée comme nous l'avons vu plus tôt dans la littérature.

Pour le producteur canadien, l'accès au nouveau marché constitue un facteur à prendre en considération. Nous désirons savoir ce qu'en pense nos répondants. Quel est le poids de cette variable quand vient le temps de choisir la méthode de distribution.

**La demande du produit à l'étranger.** Une faible demande à l'extérieur du pays motive difficilement l'implantation d'une succursale de vente ou une filiale autonome. L'enquête apportera des conclusions intéressantes; Les responsables des exportations jugeront-ils qu'une telle situation justifie un accord de licence ou un mode de distribution indirect. Quel est la perception de ce critère par l'exportateur.

**La similitude des marchés.** Comment va procéder une entreprise dans un marché réagissant comme le marché domestique? A première vue l'entreprise devrait l'exploiter sans grande peine avec ses propres ressources. Qu'en est-il en réalité? Ce critère compte-t-il dans l'établissement d'une stratégie de distribution?

**Le contrôle sur les opérations.** Les PME québécoises considèrent-elles le contrôle comme important. Bon nombre d'auteurs nous ont démontré théoriquement que le désir de contrôler les opérations est relié à l'utilisation de méthodes directes avec ou sans investissements dans le pays importateur. Essentiellement, le contrôle se définit comme étant le pouvoir de dicter aux intermédiaires comment la présence de l'entreprise doit se faire sentir à l'étranger, quel service après vente est requis, quel prix est approprié...

**Le risque relié aux opérations** d'exportation lui aussi fait référence à l'attitude de la PME par rapport au choix d'un mode de distribution. L'entreprise qui développe une attitude négative envers le risque va déléguer les responsabilités dans le domaine de l'exportation à des tiers. Le risque correspond par exemple à l'obligation financière et physique du fabricant, de transporter jusqu'en territoire étranger.

**Les barrières tarifaires et non tarifaires** conditionnent-elles le choix d'un mode? Le gestionnaire des exportations perçoit-il cette contrainte comme un critère de choix?

Par définition, la barrière tarifaire représente une taxe ajoutée au prix de vente du produit. La barrière non tarifaire est un obstacle à l'importation. Il en existe de plusieurs ordres. Il y a des quotas, des règles restrictives obligeant l'exportateur à modifier le produit, il y a des douaniers qui retardent le processus afin de décourager les exportateurs...

**Le service après-vente.** Le type de produit exporté, nécessite possiblement certaines attentions, certains services techniques. Par service après vente, nous entendons un service qui serait dispensé dans le pays importateur.

**Le coût des opérations.** Les coûts des opérations d'exportation représente une variable qu'on ne peut évidemment pas traiter à la légère. La comparaison des coûts des canaux de distribution mérite une grande attention. Il reste à savoir si les exportateurs estiment que d'autres variables sont plus déterminantes dans l'élaboration d'une stratégie.

**La culture et la langue** d'un pays peuvent correspondre à un obstacle sérieux qui peut justifier l'emploi d'un mode indirect. Peut-on affirmer que les facteurs linguistiques et culturels entrent dans la catégorie des variables importantes qui dictent aux exportateurs le choix d'une méthode?

**Le temps (quantité) requis pour superviser** les opérations d'exportation peut être considérable pour une PME. Gérer les problèmes d'exportation devient une donnée additionnelle à la gestion de l'entreprise. Si l'exportateur évalue que l'opération exige trop de temps et d'énergie, l'exportateur devrait tendre à utiliser des intermédiaires plus indirects que directs.

**L'expérience en commerce international** se définit comme étant la facilité, la connaissance qui permet à une entreprise d'administrer les différentes tâches du processus d'exportation. La PME qui effectue des transactions régulièrement avec d'autres pays développe une expertise.

Ce qui nous intéresse, c'est l'importance qu'attribue le dirigeant de PME à la variable expérience. Est ce que cette variable est importante pour choisir un réseau de distribution approprié.

**Le profil économique** c'est l'indice de consommation, les taux d'intérêt, le PNB, le PIB, l'endettement du pays, le taux d'inflation. Est-ce une variable importante dans le choix d'une stratégie de distribution?

**La période de remplacement** d'un produit est une contrainte qui conditionne le besoin d'entreposer, les délais de livraison. La période de remplacement est intimement liée à la durée de vie utile du produit.

**La concurrence** exerce en quelque sorte une pression sur l'exportateur le forçant à répondre aussi bien sinon mieux aux requêtes des clients étrangers. Comment peut-on estimer la force de cette variable. Est-ce un critère déterminant dans le choix d'un intermédiaire.

**Les implications administratives** du processus vont modifier l'organisation. Il faut savoir administrer ces nouvelles opérations, entraîner le personnel responsable. Il faut administrer les frais additionnels, les nouvelles procédures de fonctionnement. Jusqu'à quel point ce facteur est-il important pour l'exportateur?

**La législation du pays importateur** autre qu'au niveau des barrières tarifaires. Il s'agit des lois qui régissent la qualité du produit, les conditions de travail, la législation en matière de transport... S'agit-il d'un facteur dominant ou d'un facteur d'ordre secondaire?

**La rareté du produit** peut, comme le cas se présente dans le domaine minier conférer certains avantages à l'exportateur. Celui-ci est davantage en position de dicter les termes de l'entente qu'il désire à son client étranger. Est-ce que la rareté du produit est une variable déterminante dans la sélection d'un mode.

**Le nombre d'employés** risque aussi d'influencer le déroulement du processus d'exportation. Les plus volumineuses PME risquent de pouvoir assumer davantage les implications et risques que comporte l'exportation directe.

**La destination** importe dans la mesure où il s'avère possible que certaines destinations soient plus réceptives à certains modes.

**Le nombre de marchés exploités** nous permet d'examiner comment se comportent les exportateurs "uniques" et les exportateurs "multiples". Y a-t-il une tendance voulant que les exportateurs traitant avec plusieurs pays optent pour les méthodes les plus directes. Encore une fois quel est l'impact de cette variable dans la sélection de mode?

## **4.4. Hypothèse de recherche.**

Nous pouvons présumer avoir une bonne idée des comportements des exportateurs de la région et à ce niveau nous pouvons émettre des hypothèses de deux ordres soit les hypothèses générales et les hypothèses spécifiques.

### **4.4.1 Hypothèses générales**

**4.4.1.1**-Plus la PMO exporte, plus elle tend à passer de l'exportation indirecte à l'exportation directe.

**4.4.1.2**- Le modèle de Sallenave ne s'applique pas à la PME. C'est à dire que certains modes s'avèrent beaucoup trop complexes pour les ressources de la PME.

**4.4.1.3**- La PME québécoise du Saguenay Lac St-Jean exporte à l'étape commerciale principalement.

### **4.4.2 Hypothèses spécifiques**

**4.4.2.1** Le principe de franchise n'intéresse pas les PME à titre de mode de pénétration à l'étranger dans 95% des cas.

**4.4.2.2** Le principe de filiale autonome n'intéresse pas les PME à titre de mode de pénétration à l'étranger dans 95% des cas.

**4.4.2.3** Le principe de l'accord de licence octroyé à une entreprise étrangère, n'intéresse pas les PME à titre de mode de pénétration à l'étranger dans 95% des cas.

**4.4.2.4 Le principe de joint venture** n'intéresse pas les PME à titre de mode de pénétration à l'étranger dans 95% des cas. Il s'adresse aux entreprises plus volumineuses.

**4.4.2.5 Les plus grosses PME** tendent à exporter directement.

**4.4.2.6 Les PME interrogées exportent directement quand 20%** et plus de la production passe à l'étranger et que ce volume est estimé à une valeur de plus de 500 000\$.

**4.4.2.7 L'exportateur indirect participe** rarement ou une fois tous les deux ans aux expositions internationales.

**4.4.2.8 L'exportateur indirect** s'attaque à un ou deux pays par opposition à l'exportateur direct qui en attaque davantage.

**4.4.2.9 L'entreprise qui exporte directement ou indirectement, le fait après cinq ans d'existence.**

**4.4.2.10 L'entreprise qui exporte directement le fait après 6 ans de commerce international.**

**4.4.2.11 L'entreprise agressive** (celle qui a pour objectif de pénétrer ou développer de nouveaux marchés) tend à exporter directement.

**4.4.2.12 La PME exporte indirectement à ses débuts et directement quand elle a acquis de l'expérience .**

**4.4.2.14 Les variables** qui méritent le plus de considération dans le choix d'un mode apparaissent comme étant le **contrôle des opérations, le risque des opérations, le coût des opérations et l'expérience**.

**4.4.2.15 Les produits industriels** sont plus facilement exportables directement.

**4.4.2.16 Les exportateurs directs** sont plus facilement disposés à investir à l'étranger que les exportateurs indirects.

**4.4.2.17 Quand la période de remplacement et le délai de livraison sont courts** l'exportateur n'exportent pas indirectement.

**4.4.2.18** L'exportateur indirect vend des produits à **prix égal ou moins dispendieux.**

**4.4.2.19** Quand il n'y a qu'un petit nombre d'acheteurs, l'exportateur **choisi un mode indirect.**

**4.4.2.20** Quand le produit est évalué à **plus de 100 \$ canadien**, il est distribué directement.

#### **4.5. TYPE DE RECHERCHE**

Nous retrouvons trois dimensions dans cette recherche; dans un premier temps nous observons quels sont les méthodes de distribution des PME. Dans un second temps, l'ordre dans lequel elles sont utilisées. Ces deux premières sections de l'étude correspondent à une recherche descriptive sur les comportements et les choix en matière de distribution internationale.

La troisième dimension de la recherche est focalisée sur l'explication des critères qui conditionnent l'usage des stratégies de distribution. La recherche prend un caractère explicatif parce que nous tentons d'établir les relations qui lient les choix aux méthodes de distribution.

#### **4.6 INSTRUMENTS**

L'enquête dans le milieu se fait à l'aide d'une entrevue dont les principales questions sont disponibles en annexe. Le questionnaire se présente en trois sections; une générale, une autre portant sur le choix des modes et l'ordre dans lequel il se fait; et finalement quels critères expliquent ces choix.

#### **4.6. POPULATION**

##### **4.6.1 Population idéale**

Il existe plus de 1500 exportateurs au Québec. Idéalement l'échantillonnage parfait regrouperait 20% des PME exportatrices de toutes les régions du Québec, du secteur minier, du secteur manufacturier, du secteur agricole.

#### **4.6.2 Population sélectionnée pour l'enquête**

Nous ne possédons pas les budgets qui nous permettent d'interroger un échantillon repartî à travers la province. Donc, nous nous efforcerons de tirer le maximum d'information de la population exportatrice du Saguenay Lac St-Jean.

Nous pourrions envisager cette même étude avec une industrie spécifique. Toutefois nous ne désirons pas poursuivre la recherche dans le but d'affirmer que le développement international d'une industrie en particulier répond ou non à un modèle de développement. Au contraire nous voulons éviter d'appliquer les résultats à une seule industrie.

#### **4.6.3 Méthode d'échantillonnage**

Nous avons recours à la liste des exportateurs de la région , liste qui est produite par le Centre de Recherche Industriel du Québec (CRIQ) et fournie à l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Economique et Administrative (AIESEC). Cette liste comportait des anomalies, elle fut donc complétée par des renseignements obtenus par les exportateurs eux-mêmes et le Centre de Développement Economique de Chicoutimi (CDEC).

#### **4.6.4 Taille de l'échantillon**

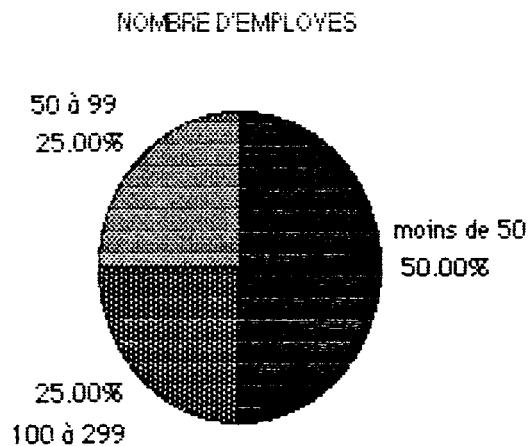
*La population des entreprises exportatrices de la région du Saguenay Lac-St-Jean est évaluée à une quinzaine d'entreprises. Cette population limitée s'avère accessible et nous nous proposons donc de rejoindre tous les membres qui la composent.*

#### **4.6.5. Validation du questionnaire**

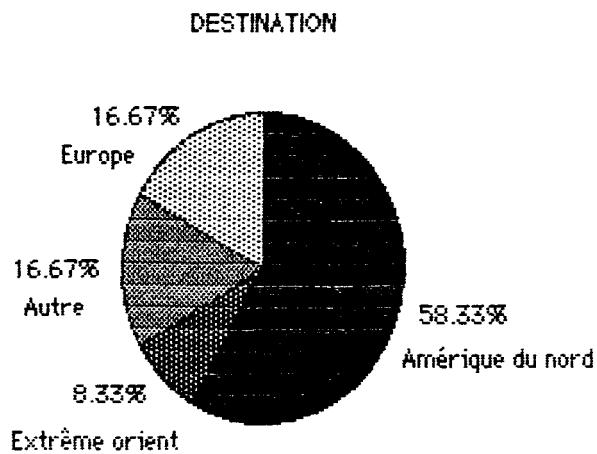
*Le questionnaire que nous utilisons pour interviewer les exportateurs fût testé auprès de monsieur Marc-André Noël spécialiste en matière de méthodologie, le directeur des communications du DSEA de l'Université du Québec à Chicoutimi, monsieur Pierre Legault , Le député fédéral du comté monsieur André Harvey et un directeur de compte de la région monsieur Paul Tremblay de la banque Toronto-Dominium.*

**CHAPITRE 5:****RESULTATS ET INTERPRETATION****5.1 Résultats d'ordre général.**

Le nombre d'employés nous apparaît comme étant inférieur à 50 dans 50% des cas. Fait à remarquer, nous n'avons observé aucune PMO possédant des effectifs de plus de 400 employés.



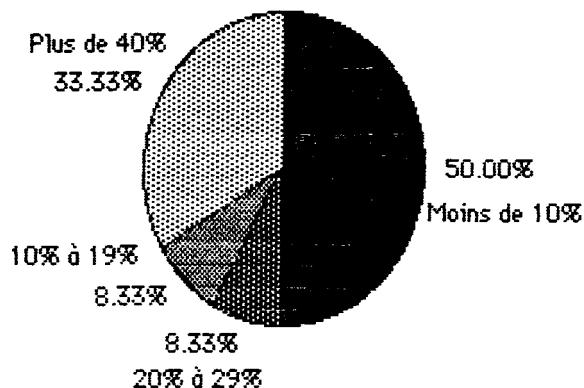
Les principales destinations des exportateurs de la région ne nous confrontent pas à des surprises majeures. Un fort pourcentage s'intéresse au marché américain. Quelques uns transigent avec les marchés européens et asiatiques. La seule véritable surprise provient du fait que les entrepreneurs de la région s'intéressent aux Antilles, aux Caraïbes.



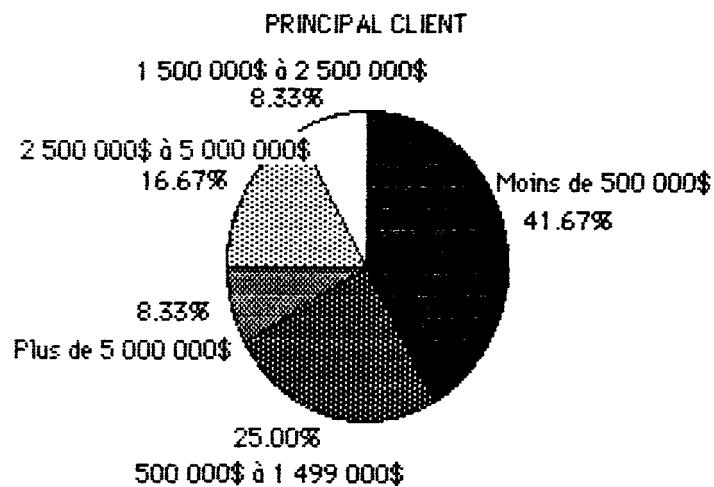
En tant qu'observateur nous sommes en droit de nous interroger sur l'imposant potentiel inexploité que présentent les marchés internationaux autres qu'américain. Bien que les Etats-Unis soient des partenaires stables politiquement, fiables et accessibles géographiquement, il ne faut pas pour autant négliger le potentiel des autres blocs économiques.

Le pourcentage des ventes de chaque firme indique jusqu'à un certain point l'importance de l'exportation pour la firme. Nous observons que 50% des répondants exportent moins de 10% de leurs ventes. Le tiers des répondants s'avère de véritables gros exportateurs puisque plus de 40% de la production est destinée à des marchés étrangers.

### % DES VENTES A L'ETRANGER



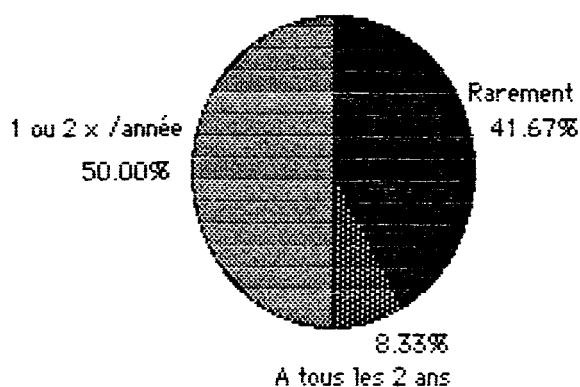
Les ventes au principal client étranger se chiffre dans 41.67% des cas à moins d'un demi-millions de dollars canadiens. 25% des exportateurs de la région estiment que le principal client achète des biens fabriqués ici possédant une valeur supérieure à 500 000.00\$ et inférieure à 1 499 000.00\$. Nous remarquons aussi la tranche de la population de 16.67% qui possède des clients achetant pour une valeur supérieure à 2 500 000.00\$ et inférieure à 5 000 000.00\$.



La participation à des missions commerciales constitue certainement un indicateur du temps que les gestionnaires de la région attribuent à la recherche de nouveaux marchés. Il faut toutefois être réaliste et concevoir qu'un responsable doit tenir compte des coûts reliés à cette démarche et par conséquent, ce dernier ne peut être participant à des foires ou missions commerciales à tous les mois.

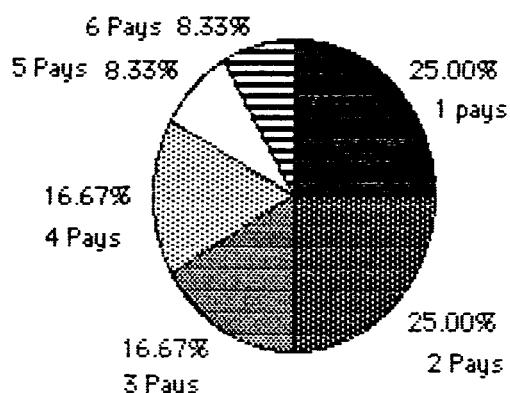
Nous retenons les données suivantes qui paraissent des plus intéressantes. 50% des répondants prennent part à des expositions à caractère international une à deux fois par année.

#### MISSIONS COMMERCIALES

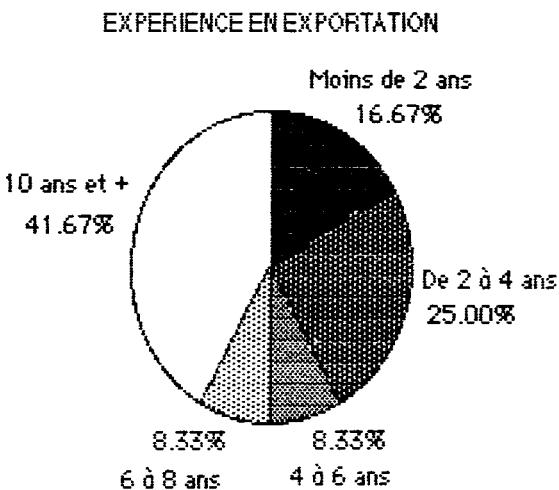


Le nombre de pays où la présence de nos producteurs régionaux est sentie varie considérablement. Certains marchés achètent régulièrement alors que d'autres consomment des produits d'ici d'une manière plus ponctuelle. Néanmoins, l'exportateur moyen transige avec deux pays.

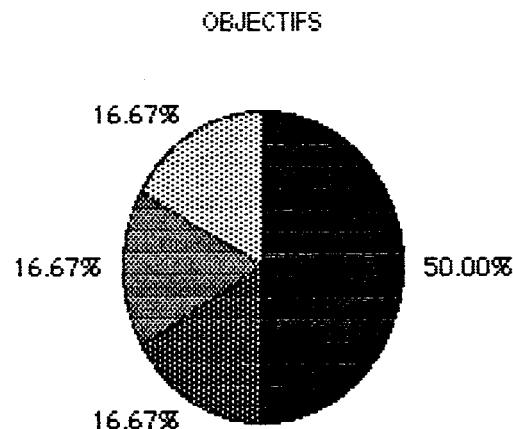
#### NOMBRE DE PAYS IMPORTATEUR



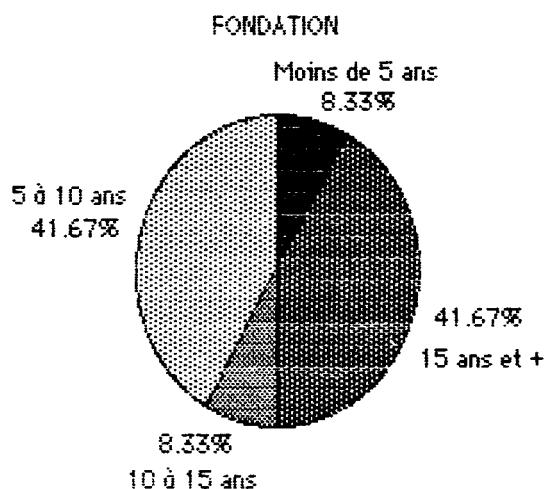
Les années d'expérience comptent pour beaucoup dans le comportement des exportateurs. 50% possèdent plus de 8 ans d'expérience à ce chapitre.



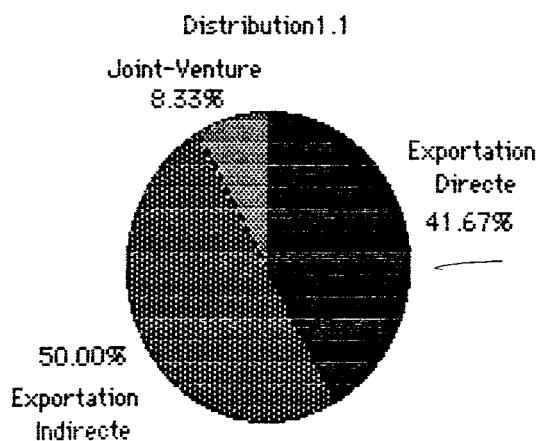
Les objectifs sur le plan international se subdivisent en quatre objectifs majeurs. 50% estiment que le principal objectif de la firme consiste à percer le marché actuel. 16.67 % désirent percer un nouveau marché, le même pourcentage a pour but de diversifier les opérations ou de poursuivre les opérations de l'entreprise.



L'existence des firmes se définit comme suit, il existe deux grandes catégories; 41% ayant une existence de 5 à 10 ans, et 41% des entreprises sont fondées depuis plus de 15 ans.



Les modes de distribution utilisés par les exportateurs se présentent majoritairement comme le graphe ci-dessous le démontre. 41.67% des exportateurs optent pour une voie directe alors que 50% choisissent des formules indirectes. L'usager d'un réseau direct, plus précisément celui qui n'utilise pas d'intermédiaire du tout pourrait se décrire comme suit, il existe depuis plus de cinq ans et exporte dans plus de trois pays. Il a commencé à exporter dans les quatres dernières années.



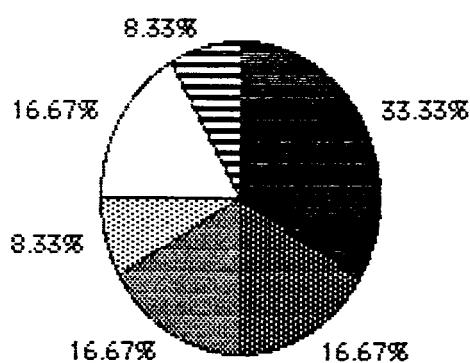
L'utilisateur d'un distributeur exclusif est catégorisé comme étant un exportateur utilisant un mode indirect, puisque le distributeur est propriétaire de la marchandise. Dans la moitié des cas, nos exportateurs ont opté antérieurement pour un mode sans intermédiaire. Dans ces cas particuliers nous faisons face à des gens d'affaires qui ont fondé leurs entreprises depuis plus de 15 ans.

et exportent depuis plus de 10 ans. Notre étude portait une grande attention sur le nombre de méthodes utilisées et dans quel ordre ces dernières étaient sélectionnées. Nous constatons que la totalité des répondants n'utilisent qu'un mode pour l'ensemble de leurs opérations, quel que soit le pays importateur et quelque soit la nature même du produit.

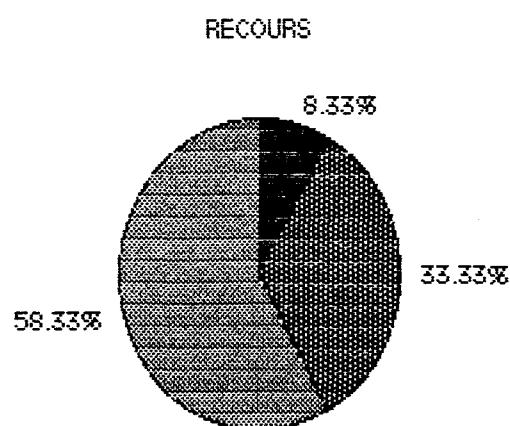
Pour ce qui est de la transition dans l'utilisation des méthodes: le phénomène n'est visualisable qu'à l'étape directe. Plus précisément du stade sans intermédiaire avec distributeur exclusif. Il aurait été peu surprenant d'observer davantage de transition dans l'utilisation des techniques chez les vieux exportateurs mais non, le phénomène s'avère absent.

En détail, 33% des répondants procèdent actuellement par le biais d'un distributeur exclusif, 16.67% utilisent des représentants à l'étranger, 16.67% ont présentement recours à un agent d'exportation, 16.67% n'utilisent aucun intermédiaire, 8.33% procèdent avec des maisons de commerce et 8.33% participent au capital-action d'une entreprise étrangère mieux connue sous l'appellation de Joint Venture.

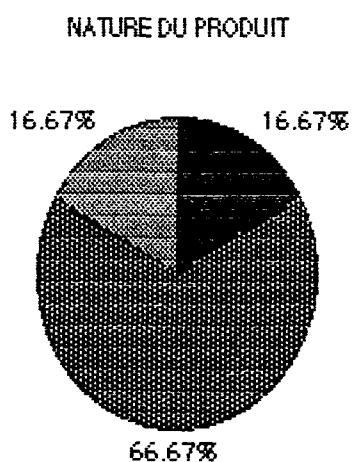
MODE DE DISTRIBUTION 1.2



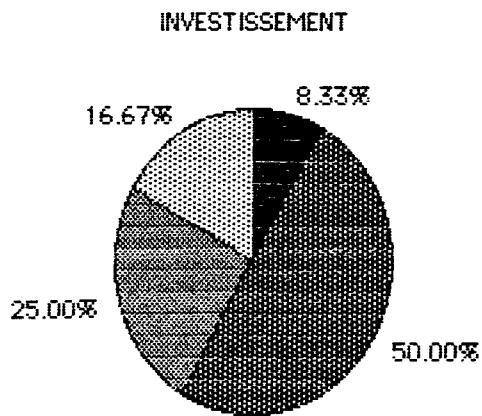
Les spécialistes en matière de commerce international auxquels les manufacturiers de la région se sont référés pour déterminer la stratégie à adopter à l'étranger sont les suivants. 58.33% n'ont obtenu aucune aide extérieure de leurs firmes. 8.33% ont eu recours aux spécialistes du Ministère du Commerce Extérieur. Le pourcentage qui reste, a été conseillé par d'autres ressources que les suivantes: la Société de l'Expansion des Exportations, la Société de développement industriel du Québec, les firmes de conseillers en gestion des affaires.



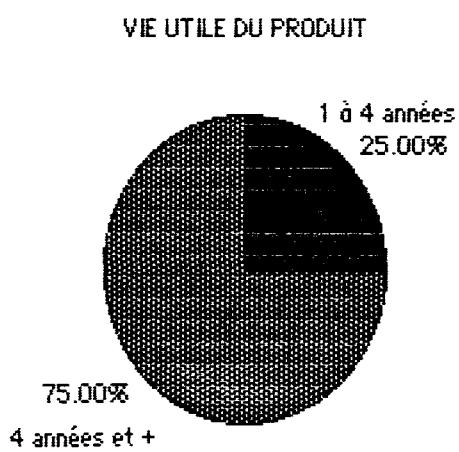
Les deux tiers des répondants produisent des matériaux à vocation industrielle, 16% fabriquent des produits de consommation et la proportion qui reste des répondants qualifient leur production à fois de consommation et industrielle.



L'investissement à l'étranger pour faciliter la distribution, semble intéressant pour 50% des exportateurs. Un pourcentage minime semble très attiré par l'investissement dans le pays importateur. 25% des exportateurs affirment n'être que peu intéressés par cette option et 16.67% pas intéressés du tout.

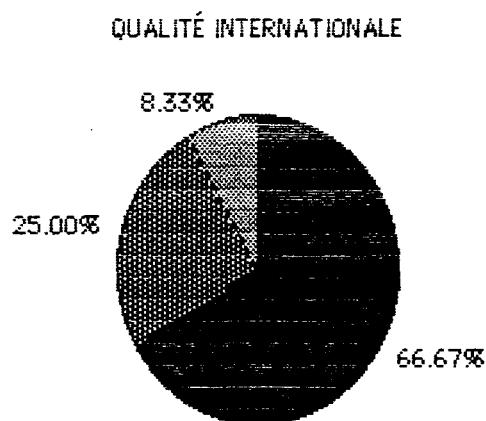


Les produits industriels possèdent une durée de vie supérieure à 4 ans. 25% des produits exportés ont une durée de vie estimée à moins de 4 ans.



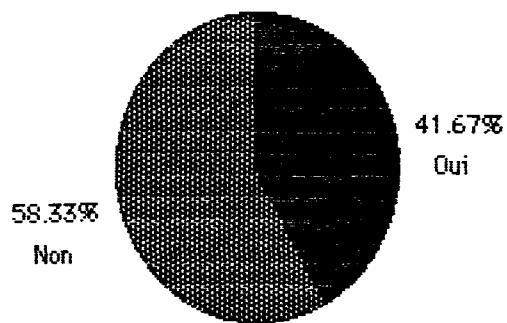
Plusieurs auteurs ont soulevé l'importance de la perception des gestionnaires à l'égard de la qualité du produit. Aussi peut-on parler de la qualité du point de vue international et la qualité du point de vue national. Ces mêmes auteurs ont établi qu'il existait une relation intéressante entre

l'implication de la firme en commerce international et la perception de la qualité des produits. Règle générale, les gestionnaires qui perçoivent leurs produits comme excellents, vont performer à l'étranger alors qu'à l'inverse les plus timides se concentrent sur les marchés locaux. L'enquête que nous avons menée tend à confirmer ces affirmations. Tous les répondants sauf dans un cas, estimaient que la production de l'entreprise pouvait se décrire comme étant de très haute qualité autant sur le plan national qu'international. La confiance dans la production de la PME apparaît comme un attribut que l'ensemble de la population exportatrice partage.



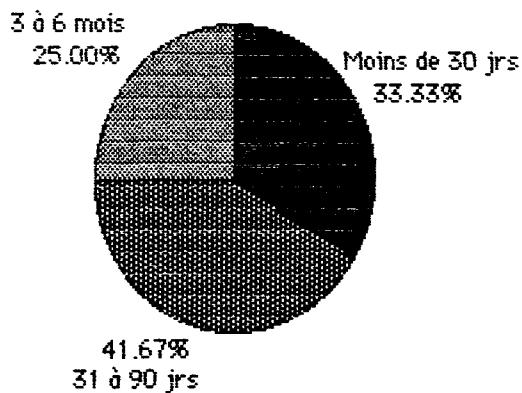
Nous nous sommes questionnés sur l'étude de marché qui constitue sans doute l'outil par excellence pour sonder le potentiel d'un segment de marché. Moins de la moitié des exportateurs ont conduit une étude de marché pour leur principal client. Aussi faut-il atténuer l'importance de cette affirmation en se rappelant que plusieurs répondants fabriquent un produit très spécifique, très spécialisé, ce qui peut justifier que pour beaucoup l'étude de marché ne soit pas nécessaire. Nous avons certes tenté de regrouper un certain nombre de critères de choix d'un mode de distribution. Mais il faut surtout être conscient que les principales variables retenues ne représentent pas les seuls variables à considérer. Ce qui me porte à affirmer que chaque cas mérite une attention particulière dans l'évaluation d'une technique de distribution adaptée à l'entreprise.

## ÉTUDE DE MARCHE

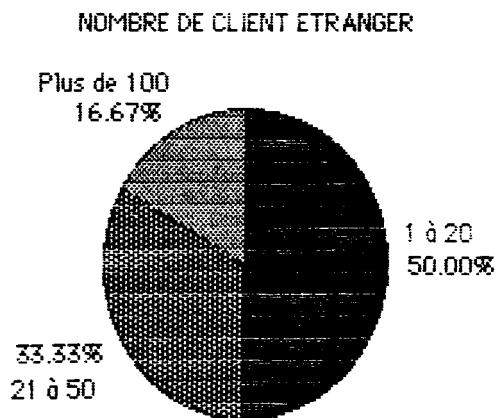


Le délai de livraison varie de quelques semaines à six mois. La majeure partie des exportateurs se doit de respecter un délai de 30 à 90 jours.

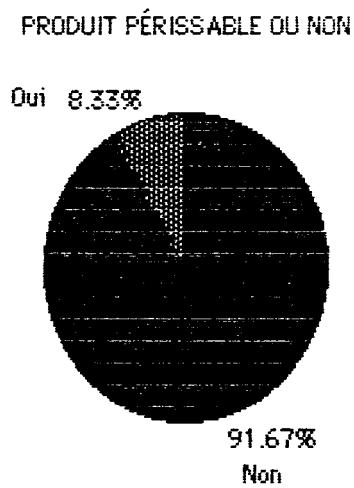
## DÉLAI DE LIVRAISON



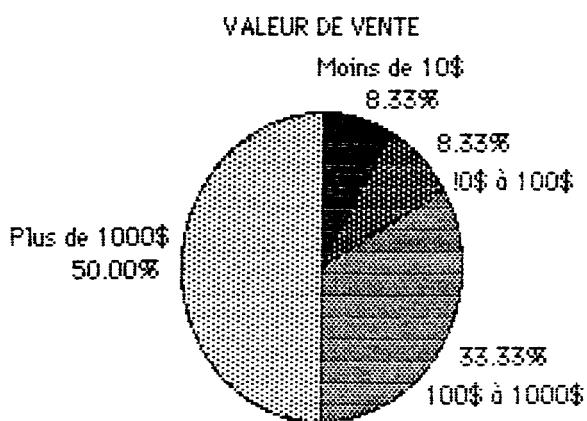
Le nombre de clients peut être estimé à moins de 20 clients étrangers dans 50% des cas, le tiers des répondants en possède moins de 100 mais plus que 20 ce qui constitue un indice de l'exclusivité de la distribution, possiblement un indice de la nature spécialisée des produits.



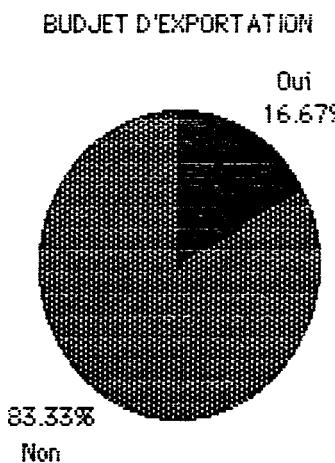
Seulement un très faible pourcentage de répondants exporte un produit à caractère périssable. Cette information nous fournit aussi un aperçu du contenu des exportations régionales, qui est essentiellement constitué de fabricants manufacturiers opérant dans des secteurs autres que celui de l'alimentation.



La valeur de vente du produit confirme aussi notre portrait des produits exportés. Plus de 80% des produits valent plus de 100\$ canadien à l'unité. Il est à noter toutefois que dans plusieurs cas il fut difficile de chiffrer la valeur unitaire des produits puisque l'estimation pouvait être fournie de multiples façons. Exemple le bois: au pied, au mètre, à la tonne! Ce problème fut atténué en utilisant la norme la plus couramment utilisée dans le secteur. Advenant que plusieurs exportateurs produisent le même produit, la même norme était d'usage.

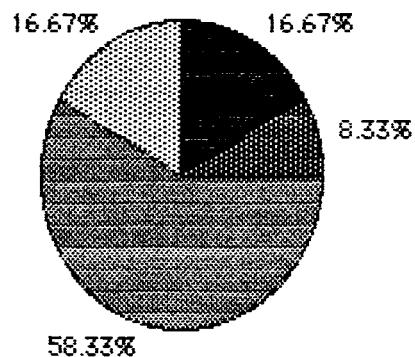


Le budget d'exportation ne semble pas un outil de gestion utilisé par les gestionnaires et cela dans une large proportion.



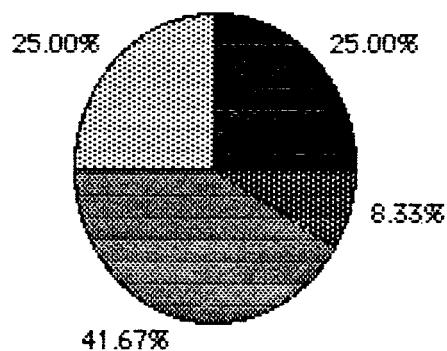
Pendant que la majorité des exportateurs estiment que les prix de leurs firmes se présentent comme étant égaux à ceux des compétiteurs internationaux, 16% estiment que leurs prix sont légèrement inférieurs à la compétition. 16% avouent que le produit offert coûte plus que celui offert par d'autres compétiteurs internationaux. Le prix par rapport à la compétition apparaît égal dans la majeure partie des cas.

PRIX



La rénumération des intermédiaires se concrétise de trois façons essentiellement. Pour 25% la question n'est pas appropriée étant donné qu'ils assurent eux-mêmes la distribution. Pour un autre 25%, la rénumération se quantifie en terme de pourcentage des ventes, 41% des intermédiaires deviennent propriétaires de la marchandise alors que 8.33% des intermédiaires tirent profit des transactions par un salaire fixe.

RÉNUMÉRATION DES INTERMÉDIAIRES



## 5.2 Résultats relatifs aux critères de choix d'un mode de distribution

Gardons en mémoire que les résultats qui suivent correspondent aux choix d'une stratégie de distribution des gestionnaires. En réalité l'histoire de chaque exportateur mériterait d'être présentée individuellement puisque les circonstances et les expériences de chacun font en sorte que "x" ou "y" critère de sélection prend un sens différent. Bien sûr nous retenons l'appréciation générale sur l'importance des principaux critères de sélection.

Les facteurs considérés comme prédominants sont **la demande du produit, l'accès au marché, la facilité d'y vendre**. Les notions de **risque et de contrôle** qu'évoquaient régulièrement de multiples auteurs comme critères de choix incitent aussi des facteurs préoccupants pour les exportateurs. **Le service après vente, la concurrence, les exigences en matière de personnel, l'expérience en exportation et le temps de supervision des opérations** furent aussi des critères importants.

### **Évaluation des critères de choix d'un mode de distribution.**

**Tableau récapitulatif sur les critères de sélection d'une méthode d'exportation**

	Pas important	Moyen	Très imp.
-La demande du produit dans le pays étranger	2	1	<b>9</b>
-La similitude des marchés	6	2	4
-La facilité de vendre dans ce pays	3	1	<b>8</b>
-Le besoin de contrôle des opérations	5	0	<b>7</b>
-Le risque des opérations	1	3	<b>8</b>

-La présence de barrières tarifaires ou non tar.	8	2	2
-La capacité de production	8	0	4
-Le coût des opérations d'exportation	4	3	4
-Le temps nécessaire à la supervision	3	2	7
-La langue et la culture du pays importateur	8	0	4
-Le profil économique ou environnement économique	5	3	4
-L'expérience de l'entreprise en exportation	1	2	9
-Le besoin de service après-vente à l'étranger	4	0	8
-Le degré de lourdeur administrative	7	2	3
-La durée de vie du produit	7	2	3
-L'intensité de la concurrence	4	0	8
-Les exigences en personnel	5	0	7
-Les moyens de transport disponibles	8	3	1
-L'environnement légal	7	1	4
-La rareté du produit exporté	7	3	2
-L'expertise des entreprises du pays importateur	2	4	6
-La facilité d'être payé	5	2	5
-La fluctuation des devises	7	1	4

### 5.3 Résultats relatifs à la transition d'un mode à l'autre.

Il faut avouer que de grands efforts ont été déployés pour estimer et mesurer la transition et l'évolution dans le choix des modes de distribution. Il était prévisible de ne pas observer plusieurs cas "complexes" et par complexe, j'entends des exportateurs ayant recours au franchisage, à

l'accord de licence, au consortium, parce que ces modes apparaissent plus adaptés aux grandes entreprises. Néanmoins il fallait prévoir l'éventualité et pouvoir mesurer le phénomène.

Par ailleurs, je croyais que le phénomène de transition pouvait être perceptible à l'intérieur même de ce que Sallenave appelle l'étape commerciale de développement international. Plus concrètement, il aurait été plausible qu'un exportateur de la région expore par le biais d'une maison de commerce à ses débuts, utilise un agent par la suite pour en arriver à l'étape ultime où une succursale de vente à l'étranger serait implantée. Mais non, rien de tout cela n'a été observé, au contraire, à deux exceptions près, les exportateurs s'avèrent très conservateurs dans leurs approches dans un domaine qui est tout compte fait peu connu.

Certains répondants ont confié avoir ressenti de grandes difficultés à percer sur les marchés internationaux, la distance et la compétition sont redoutables, ce qui force les producteurs à s'adjoindre des ressources qualifiées et reconnues en exportation. Nous avons d'ailleurs perçu cet intérêt pour le facteur ressource humaine.

**5.4. Corrélation sur les modes de distribution**, version 1.1 Cette expérience où nous regroupons tous les distributeurs exclusifs comme intermédiaires directs fut une occasion d'appliquer certains tests statistiques afin de déceler des relations importantes entre les variables les plus marquantes de l'étude.

**5.4.1.** Dans ce scénario, nous constatons en croisant les principales variables entre elles que le résultat le plus frappant correspond à la relation existante entre le nombre d'années d'expérience de la firme en exportation et l'âge de la firme elle-même.

**Matrice de corrélation pour les variables: X<sub>1</sub> ... X<sub>9</sub>**

	Obj	Nbre Pays	Ann. Exp	Exist. Fi...	Vente Cl...	Emplo.	Qu.intern.	Nbre cl.
Obj	1							
Nbre Pays	-.413	1						
Ann. Exp	.388	-.298	1					
Exist. Fir...	.406	-.464	.859	1				
Vente Cli...	-.159	.409	.292	-.029	1			
Emplo.	.174	-.224	.454	.518	-.166	1		
Qu.intern.	-.225	.152	.207	.102	.55	.196	1	
Nbre cl.	.194	.166	.273	.14	-.082	-5.8E-20	.291	1
Périsable...	-.522	.16	-.332	-.33	-.387	.273	.196	.27

**5.4.2** Pour le même exercice au niveau des corrélations entre les critères de choix d'un mode. On note une relation entre l'accès au marché et le risque. Il existe une relation de faible importance entre le contrôle et le risque. Cependant il ne fait nul doute qu'il y ait une relation entre l'expérience en exportation et la demande du produit dans un pays importateur.

**Matrice de corrélation pour les variables: X<sub>1</sub> ... X<sub>8</sub>**

	Demande	Accès	Contrôle	Risque	Supervi...	Expér. E...	S.A.V.	Concurr...
Demande	1							
Accès	.138	1						
Contrôle	-.464	.016	1					
Risque	-.014	.617	.506	1				
Supervisi...	-.431	-.417	.331	-.051	1			
Expér. Ex...	.763	.413	-.181	.278	-.262	1		
S.A.V.	.078	-.068	.12	-.184	.069	.189	1	
Concurre...	-.155	-.068	.12	.092	.277	-.378	-.125	1

**5.5. Version 1.2** Dans cet exercice nous avons effectué le même test qu'au scénario 1. Toutefois, nous considérons les distributeurs exclusifs comme mode indirect parce qu'ils s'approprient la production des fabricants canadiens. Dans ce second scénario, la relation entre l'existence de la firme et les années d'expérience est répétée.

**Matrice de corrélation pour les variables: X<sub>1</sub> ... X<sub>9</sub>**

Obj	Nbre Pays	Ann. Exp	Exist. Fi...	Vente Cl...	Emplo.	Qu.intern.	Nbre cl.
1							
Nbre Pays	-.413	1					
Ann. Exp	.388	-.298	1				
Exist. Fir...	.406	-.464	.859	1			
Vente Cli...	-.159	.409	.292	-.029	1		
Emplo.	.174	-.224	.454	.518	-.166	1	
Qu.intern.	-.225	.152	.207	.102	.55	.196	1
Nbre cl.	.194	.166	.273	.14	-.082	-.58E-20	.291
Périssabl...	-.522	.16	-.332	-.33	-.387	.273	.196

**Matrice de corrélation pour les variables: X<sub>1</sub> ... X<sub>8</sub>**

Demande	Accès	Contrôle	Risque	Supervi...	Expér. E...	S.A.V.	Concurr...
1							
Accès	.138	1					
Contrôle	-.464	.016	1				
Risque	-.014	.617	.506	1			
Supervisi...	-.431	-.417	.331	-.051	1		
Expér. Ex...	.763	.413	-.181	.278	-.262	1	
S.A.V.	.078	-.068	.12	-.184	.069	.189	1
Concurre...	-.155	-.068	.12	.092	.277	-.378	-.125

Relativement aux critères de choix d'un mode, les mêmes tendances qu'au scénario 1 se confirment. Par ailleurs si nous corrélions le mode de distribution utilisé et les principaux déterminants de l'entreprise , nous constaterions qu'il existe une relation entre les objectifs de la firme et le choix d'un mode. Même phénomène avec la correlation entre le nombre de marchés exploités et la méthode de

distribution avec des résultats statistiques moins intenses cette fois. Ces résultats se confirment dans les deux scénarios observés.

Toutefois, il n'existe pas de relation entre un critère de choix et l'usage d'un mode en particulier et cela dans les deux scénarios analysés. Pour cette raison nous n'avons pas poussé plus loin l'analyse statistique.

## 5.6. Réponses aux hypothèses générales

La proposition voulant que plus la PMO exporte, plus elle tend à passer de l'exportation indirecte à l'exportation directe est infirmée.

L'hypothèse qui veut que Le modèle de Sallenave ne s'applique pas à la PME est confirmée. C'est à dire que certains modes s'avèrent beaucoup trop complexes pour les ressources de la PME.

La PME québécoise du Saguenay Lac St-Jean exporte à l'étape commerciale principalement constitue aussi une hypothèse confirmée.

## 5.7 Réponse aux hypothèses spécifiques

Nous confirmons que **le principe de franchise, le principe de filiale autonome, le principe de l'accord de licence, le principe de joint venture** n'intéressent pas les PME à titre de mode de pénétration à l'étranger dans 95% des cas. En réalité, aucune entreprise de la région n'utilise ce mode, sauf une qui préconise la participation à un joint venture.

**Les PME** qui tendent à exporter directement exportent moins de 10% de la production avec un chiffre d'affaires inférieur à \$500 000 dans 75% des cas. Donc l'hypothèse 4.4.2.6 est infirmée.

Nous ne pouvons pas confirmer que l'**exportateur indirect** participe rarement ou une fois tous les deux ans aux expositions internationales.

L'**exportateur indirect** s'attaque à **minimum de deux pays** par opposition à l'exportateur direct qui s'adresse à moins de marchés internationaux.

L'**entreprise qui exporte directement ou indirectement le fait avec au moins cinq ans d'existence dans 100% des cas.**

L'**entreprise agressive** (celle qui a pour objectif de pénétrer ou développer de nouveaux marchés) tend à exporter directement. Cette constatation est généralement vraie pour tous les exportateurs directs de la région.

La PME exporte indirectement à ses débuts et **directement quand elle a acquis l'expérience est un postulat infirmé.**

Les **variables** qui méritent le plus de considération dans le choix d'un mode apparaissent comme étant **le contrôle des opérations, le risques des opérations, le coût des opérations et l'expérience.**

L'**hypothèse voulant que les produits industriels soient plus facilement exportables directement** est confirmée.

Quand le produit est **évalué à plus de 100 \$ canadien**, il est distribué directement. Il s'agit d'une autre hypothèse confirmée.

## 5.8. Construction d'un modèle

Les modèles de développement international que nous avons présentés dans la revue de littérature ne s'avèrent pas tout à fait représentatifs de la réalité que nous avons observé. En conclusion, nous croyons approprié de proposer une alternative qui tiendrait compte à la fois des facteurs suivants:

- A) Les modes de distribution disponibles à la PME;
- B) Les critères de sélection d'un mode de distribution;
- C) Les objectifs de l'entreprise;
- D) La réalité de l'entreprise.

Ce nouveau prototype de modèle de développement international se veut un guide pour les nouveaux entrepreneurs sur la scène du commerce international. La conquête de nouveaux marchés constitue un défi de taille et la réflexion qui suit correspond à un outil. Pour moi le tableau ci dessous représente le point de vue des exportateurs de la région tout en respectant les écrits des auteurs cités antérieurement dans la revue de littérature.

# MODELE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL POUR LA PME

## DIAGNOSTIC

### INDUSTRIE

Cycle de l'industrie  
Compétition  
Capacité de production

### ENTREPRISE

Forces  
Faiblesses  
Part de marché

### MARKETING

Prix  
Place  
Promotion  
Produit

### OPERATION

Bâtiment  
Équipement  
Production

### ETATS FINANCIERS

Croissance  
Liquidité  
Profitabilité  
Stabilité

### GESTIONNAIRES

Caractère  
Ambition  
Compétence

### TECHNOLOGIE

Complexité  
Brevet

### MAIN D'OEUVRE

Qualification  
Disponibilité

## OBJECTIFS

La PME ne s'intéresse pas à l'exportation

La PME accepte une commande destinée aux marchés d'exportation

La PME tente d'écouler ses surplus sur les marchés internationaux

La PME sollicite des comptes dans des pays psychologiquement proches.

La PME fait de l'exportation un véritable outil de croissance et sollicite de nouveaux clients

## Critères de sélection

### Facteurs importants

Les exigences matière de personnel

Demande du produit dans le marché

Facilité de vendre dans ce pays

Le contrôle des opérations d'exportation

Les risques reliés aux opérations

Le temps nécessaire pour superviser les opérations

L'expérience de la PME en exportation

L'intensité de la concurrence

### Les facteurs secondaires

La fluctuation des devises

Les coûts des opérations

La capacité de production

Les barrières tarifaires

La langue et la culture

Le transport

L'administration

L'environnement légal

## Modes de distribution destinés à la PME

### Mode directe

Pas d'intermédiaire  
Le représentant à l'étranger

Le distributeur exclusif

Succursale de vente à l'étranger

Société de gestion

### Mode indirecte

L'agent d'exportation

La maison de commerce

Le distributeur exclusif selon les termes de son contrat

Le commissionnaire exportateur

Le courtier exportateur

### Rarement

Joint-venture  
Consortium  
Accord de licence  
Franchise  
Firm semi-concurrente

## Conclusion générale

La démarche que nous avons poursuivi nous a appris que les exportateurs du Saguenay-Lac St-Jean sont plutôt conservateurs dans l'approche du développement international. Ils exportent principalement à l'étape commerciale et tendent à conserver la même méthode d'exploitation des marchés étrangers. Nous avons également pris connaissance du fait que seulement le tiers de nos répondants exportent plus de 40% de leur production.

Nous ne pouvons dire qu'il existe une tendance déterminante dans l'usage d'un réseau de distribution direct ou indirect. Cependant la majorité des exportateurs n'ont pas recours à des spécialistes pour mener à bonne fin les opérations internationales qui sont essentiellement conduites dans le secteur industriel. Tous les interrogés avaient une excellente perception en matière de qualité de leurs produits. Le nombre des clients étrangers est inférieur à 20 dans 50% des cas. Les exportateurs utilisent plusieurs modes de rénumération avec les intermédiaires. Il n'y a d'ailleurs pas de corrélation entre le mode de distribution et la façon de rénumérer les intermédiaires.

Nous avons constaté dans la revue de littérature qu'il existait un nombre considérable de variables prises en considération pour choisir un intermédiaire. Les critères retenus par nos répondants s'avèrent être les suivants:

- La demande du produit dans le marché visé
- La facilité d'accéder au marché étranger
- Le risque des transactions internationales
- Le contrôle que l'exportateur conserve sur le cycle des opérations
- L'expérience de la firme en matière de commerce international
- La concurrence
- Le service après vente

### Le personnel requis pour gérer les opérations

Concrètement notre démarche nous permet de saisir comment l'exportation devrait être organisée au sein d'une PME. A prime abord La PME doit s'autodiagnostiquer afin de se situer dans son industrie . Cet examen doit également s'appliquer à toutes les opérations de l'entreprise (voir modèle). Une fois que l'entreprise connaît ses ressources, elle est à même de tracer des lignes directrices pour les opérations de la PME (Objectifs). Le gestionnaire devrait ensuite analyser les principaux critères de sélection que nous avons retenu pour déterminer le mode de distribution le plus approprié. L'expérience nous démontre finalement que le mode de distribution sélectionné est relativement simple. Il s'agit de mode de distribution de l'étape commerciale essentiellement. Exceptionnellement, la PME a recours à des modes de distribution plus sophistiqués.

Bien qu'il soit nécessaire de faire preuve de souplesse , nous avons constaté qu'il existe des formules de distribution internationale plus "populaires" , soit le distributeur exclusif, l'agent et la maison de commerce.

Nous pouvons conclure en affirmant qu'il est impératif de maîtriser les techniques de distribution internationale qui correspondent selon moi à des outils de croissance par excellence. Il ne s'agit pas seulement de croissance de chiffre d'affaires mais de création d'emplois, de reconnaissance des produits québécois à l'étranger et par dessus tout de survie de l'entreprise.

## Bibliographie

Exportation-Importation, La Banque Royale, 19p..

Beaujeu-Garnier J., Gamblin A., Dossier des images économiques du monde, Transports et mutations actuelles, CDU et Redes réunis, 1983, 218p..

Bellavance Christian, Les grands exportateurs, Le magazine PME, Janvier 1989, vol 4 no 10, p. 14 à 18..

Boissy Patrick, Le choix des canaux de vente à l'étranger, éd. homme et technique, 102p..

Boyer Luc, L'exportation des connaissances et de la vente de projets industriels, Les éditions d'organisation, Paris 1977, 199p..

Branch Alan E., Elements of export practice, Chapman and Hall, New York, 1979, 380p..

Branch Alan E., Elements of export marketing and management, 2e éd. Chapman and Hall, New York, 450p..

Buonafina, Maria Ortiz, Profitable export marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 133p..

Centre Français du Commerce Extérieur, Comment distribuer à l'étranger, collection l'exportateur, 1 à 132p..

Chirouze, Le choix des canaux de distribution, Dunod entreprise, Paris, 1962, 126p..

Czinkota,Tesar, Export management, Praeger, New York,1982, 295p..

Darmon, Laroche, Petrof, Le marketing fondements et applications, 3e éd. McGraw-Hill 863p..

David,François, Le mythe de l'exportation, Calmann-Lévy Economie contemporaine,1971, 348p..

Deleersnyder, J.M. Marketing international,Vie internationale de l'entreprise , Dalloz Gestion 1982,  
180p..

, Denis Jean-Emile, La PME et l'exportation, Les éditions gaëtan Morin, 1984, 115p..

Détrie, J-P., L'exportation, V.R.P ou V.I.P., Flammarion, 1978, 220p..

Dillman, Don A. , Mail and Telephone surveys, The total design method, Washington State University,  
1978, 325 p..

Dong-Sung Sho, The general trading company, Lexington books, 1984, 146p..

Drouet,R. ,Pour mieux exporter les biens d'équipement, Les éditions d'organisation, Paris, 1967, 206  
p..

Emory, C. William, Business research methods, 3 e édition, Richard D. Irwin Inc.,1985, 478 p..

\ Enet Daniel, La PME et l'exportation, Entreprise Moderne d'édition,Paris , 1976, 157p..

Enet Daniel, Créer et animer un réseau d'agents à l'étranger, Entreprise Modeme d'édition, Paris, 1976, 116p..

Fayerweather John, International marketing, 2e éd. Prentice Hall New Jersey, 1970, 120p..

Fink, Arlene, Kosecoff, Jacqueline, How to conduct surveys, Sage publications Inc. 1985, 119 p..

Fitzpatrick, P.B., Zimmerman A. S., Essentials of export marketing, AMA, 1985, 109 P.

Folco, Roger, La logistique à l'exportation, Les éditions d'organisation, Paris, 1987, 175 p..

Jain, Subhash, C. International marketing management, 413 à 451p.

Jallais J., Orsoni J., Fady A., Marketing de la distribution, Vuibert Gestion, 1987, 415p..

Joffre P., L'entreprise et l'exportation, Vuibert entreprise, 1987, 177p..

Kahler, International Marketing, 5e éd., South Western Publication co., U.S.A., 1983, 426p..

Kirpalani, V.H., International marketing, Canorelia Université, New York 1984, 662p..

Kotler P., Liam Faley, Samkid Jatusripitak, La concurrence totale, Les leçons du marketing stratégique japonais, Paris 1987, 348p..

Kotler P., McDougall G.H.G., Picard J.L., Principe de marketing, Gaetan Morin,  
1980, 682p..

Kramer, International marketing, 3e éd. South western pub. co., 1970 637 p. 111

La filière de transport international, Le ministère du commerce extérieur et du développement technologique Québec, 1987, 48 p..

Lambin Jean-Jacques, Le marketing stratégique fondements méthodes et applications, McGraw-Hill, Paris, 1986, 329p..

Landry, Librowicz, Le Pan de ligny, Peyrard, D.S.A. U.Q.A.M. Gestion internationale, marketing internationale, gestion de projet internationaux, UQAM 562p..

Latouche Daniel, A la remorque des transports, Québec, science, 1980, 282p..

Leighton, International marketing, Text and cases, McGraw-Hill, 671p..

Le Pan de Ligny G., Aide mémoire exportation aspects financier et administratif, Dunod, 1974, 211p..

Le Pan de Ligny G., Aide mémoire exportation aspects commercial, Dunod, 1974, 211p..

Le Pan de Ligny G., L'entreprise et la vie internationale, Dalloz gestion 1975, 292p..

Leroy G., Richard G., Sallenave J-P, La conquête des marchés extérieurs, Ed. d'organisation,

L'état du monde 1987-88, Les éditions la découverte, Boréal, 1988, 634 p..

Levasseur, Pierre, Devenir exportateur, Collection Affaires, Les éditions de l'homme, 1986, 197 p..

Librowicz Michel, Perreault Y-G, Dell'aniello Paul, L'exportation et la PME pourquoi et comment, Les éditions G. Vermette, 1984, 72p..

Maurin René, Les financements des exportations, 1960, Paris, 159p..

McConnell C. R., Pope W.H., Julien P.A., L'économie, Tome I , 2e édition, McGraw-Hill, 1983, 515p..

Muth Elena rodica, Franchise export méthode, Chotard et ass. éd. 1986, 257p..

Pettigrew Denis, La gestion de la distribution, Gaetan Morin, 1987, 164p..

Price Waterhouse, Les 58 moyens d'exporter, collection affaires

Quinet Emile, Infrastructure des transports, Bilans et perspectives, Chotard et ass., éditeur, 1962, 207p..

Robidoux Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, Les éditions Gaetan Morin, 1975, 183p..

Sallenave, Jean-Paul, La PME face aux marchés étrangers, Les éditions Gaétan Morin, 1978, 130p..

Schmoll G.A., Vendre à l'étranger, guide de l'exportateur, Jupiter, 1987

Statistique Canada, Division de la balance des paiements, Estimation trimestrielles de la balance canadienne des paiements, 2e trimestre de 1988 p. 7 à 13.

Thorelli, H.B., International marketing strategy, England, 1973, 358p..

Thorelli, Hans, Becker Helmut, International marketing strategy, éd. révisée, Pergamon press, 1980, 423p..

Tookee Douglas, Export marketing decision, Ontario, Canada, 1975, 156p..

Toulouse J.M., L'entrepreneurship au Québec, Les Presses HEC, Fides, 1976, 139p..

Vitrac J.J., Découvrez l'exportation, Chiron, Paris, 1975, 95p..

Walker, A. G., Export practice and documentation, Boston

## PREMIERE PARTIE: QUESTIONS GENERALES

**Quel est le nom de l'entreprise**

**Quel est votre nom**

**Quelle est votre position**

**Quel est votre statut juridique**

**1-Votre siège social se trouve t-il?**

- 1) Au Canada
- 2) A l'extérieur du Canada

**2-Combien d'employés y a t-il à votre service?**

- 1) Moins de 50
- 2) 50 à 99
- 3) 100 à 299
- 4) 300 à 499
- 5) Plus de 500

**3-Quelle est la principale destination de vos exportations?**

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1) Etats-Unis      | 2) Amérique latine |
| 3) Amérique du sud | 4) Extrême orient  |
| 5) Afrique         | 6) Europe          |
|                    | 7) Autre           |

**4-Quel pourcentage de votre production est destiné aux marchés internationaux?**

- 1) 10% et moins
- 2) Plus de 10% à 20%
- 3) Plus de 20% à 30%
- 4) Plus de 30% à 40%
- 5) Plus de 40%

**5-A comment estimatez-vous les ventes provenant des exportations de votre principal client étranger**

- 1) Moins de 500 000 \$
- 2) De 500 000 \$ à 1 000 000 \$
- 3) Plus de 1 000 000 \$

**6-Participez-vous à des expositions internationales?**

- 1) Rarement
- 2) A tous les deux ans
- 3) 1 ou 2 fois par année
- 4) 3 fois et plus chaque année

**7-Dans combien de pays exportez-vous?**

- 1)1 2)2 3)3 4)4 5)5 6)6 7)7 et plus

**8-Vous exportez depuis combien d'années?**

- 1)Moins de 2 ans  
2)2 ans à moins de 4 ans  
3)4 ans à moins de 6 ans  
4)6 ans à moins de 8 ans  
5)8 ans à moins de 10 ans  
6)10 ans et plus

**9-Parmi les objectifs généraux suivants, lequel est le plus important?**

- 1)Percer davantage le marché actuel;(Pénétration de Marché)  
2)Percer un nouveau marché;(Développement de Marché)  
3)Diversifier les opérations de l'entreprise;(Diversification)  
4)Poursuivre les opérations de l'entreprise.(Stratégie de maintient)  
5)Autre

**10-Votre firme est fondée depuis combien d'années?**

- 1)Moins de 5 ans  
2)5 ans à moins de 10  
3)10 à moins de 15  
4)15 et plus

## DEUXIEME PARTIE: LA TRANSITION D'UN MODE A L'AUTRE!

**Pour les six questions suivantes, référez-vous au choix de réponses suivant.**

- 1) Directement sans intermédiaire
- 2) Succursale de vente à l'étranger
- 3) Un représentant à l'étranger (Domestic wholesaler)
- 4) Un distributeur exclusif (Distributor/dealer)
- 5) Agent d'exportation (Export Agent)
- 6) Compagnie de gestion des exportations (Export Management Company)
- 7) Maison de commerce (Export Trading House)
- 8) Un commissionnaire exportateur
- 9) Un courtier à l'exportation (export broker)
- 10) Une filiale autonome (subsidiary)
- 11) Un consortium (consortia)
- 12) Joint-venture (co-propriétaire d'une entreprise à l'étranger)
- 13) Une firme semi-concurrente qui exporte pour votre entreprise
- 14) Franchise
- 15) Un accord de license (Licensing technology and know-how)
- 16) Ne s'applique pas

**11-Quelle méthode a utilisé votre entreprise pour distribuer à l'étranger à votre première expérience sur les marchés internationaux?**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    11    12    13    14    15

**12-Quelle méthode de distribution à l'étranger utilisez-vous présentement?**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    11    12    13    14    15

**13-Pour faire suite à votre première expérience**, quelle méthode de distribution à l'étranger avez-vous utilisé? (si vous utilisez le même mode de distribution, répondez: 15)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

**14-Si vous avez utilisé une troisième méthode**, quel méthode de distribution à l'étranger avez-vous sélectionnée? (si vous utilisez le même mode de distribution, répondez: 15)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

**15-Si vous avez utilisé une quatrième méthode**, quel méthode de distribution à l'étranger avez-vous sélectionnée (si vous utilisez le même mode de distribution, répondez: 15)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

**16-Si vous avez utilisé une cinquième méthode**, quel méthode de distribution à l'étranger avez-vous sélectionnée (si vous utilisez le même mode de distribution, répondez: 15)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

**17-Utilisez-vous plusieurs méthodes simultanément**

- 1)Oui
- 2)Non

**18-Combien de méthodes utilisez-vous?**

1)1 2)2 3)3 4)4 5)5 6)6 7)7 et plus

### TROISIEME PARTIE: QUESTIONS SUR LE CHOIX D'UNE METHODE

Pour les questions qui suivent indiquez sur l'échelle quelle est l'importance de la variable en relation avec le choix d'une méthode. Rappelez-vous 1=Facteur pas important et 9=facteur très significatif

	Pas important	très significatif	19-La
demande du produit dans le pays étranger	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
20-La similitudes des marchés	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
21-La facilité de vendre dans ce pays	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
22-Le besoin de contrôle des opérations	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
23-Le risque des opérations	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
24-La présence de barrières tarifaires ou non tar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
25-La capacité de production	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
26-Le coût des opérations d'exportation	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
27-Le temps nécessaire à la supervision	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
28-La langue et la culture du pays importateur	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
29-Le profil économique ou environnement économique	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
30-L'expérience de l'entreprise en exportation	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
31-Le besoin de service après-vente à l'étranger	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
32-Le degré de lourdeur administrative	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
33-La durée de vie du produit	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
34-L'intensité de la concurrence	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
35-Les exigences en personnel	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
36-Les moyens de transport disponibles	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
37-L'environnement légal	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
38-La rareté du produit exporté	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
39-L'expertise des entreprises du pays importateur	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
40-La facilité d'être payé	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
41-La fluctuation des devises	1 2 3 4 5 6 7 8 9		

**42-Avez-vous eu recours à des spécialistes pour choisir un mode de distribution à l'étranger?**

- 1)SEE Société de l'Expansion des Exportations
- 2)SDI Société de Développement Industriel
- 3)Firme de conseillers
- 4)Ministère du commerce extérieur du Québec
- 5)Autre \_\_\_\_\_
- 6)Aucun recours

**43-Le produit exporté en est-il un de consommation ou industriel?**

- 1)Consommation
- 2)Industriel
- 3)Les deux à la fois
- 4)Autre

**44-Les commandes sont-elles sollicitées sans prospection de votre part?**

- 1)Le plus souvent
- 2)Souvent
- 3)Rarement
- 4)Très rarement

**45-Quel est le degré de couverture du marché recherché?**

- 1)Distribution intensive dans tout le pays étranger;
- 2)Distribuer d'une manière selective;
- 3)Céder les droits de distribution exclusivement à un intermédiaire en particulier;
- 4)Autre.

**46-Seriez-vous prêt à investir à l'étranger de manière à faciliter la distribution du produit?**

- 1)Très intéressé
- 2)Intéressé
- 3)Peu intéressé
- 4)Pas intéressé du tout

**47-Est-ce que la période de remplacement est courte ou longue ?**

- 1)Très courte
- 2>Courte
- 3)Longue
- 4)Très longue

**48-Est-ce que le coût de la recherche de marché qui motive le choix du principal canal de distribution à l'étranger?**

- 1)En grande partie
- 2)Moyennement
- 3)Peu
- 4)Pas du tout

**49-Comment percevez-vous vos produits?**

- 1)Haute qualité sur le plan national;
- 2)Compétitif sur le plan national;
- 3)Haute qualité sur le plan international;
- 4)Compétitif sur le plan international.

**50-Avez-vous réalisé une étude de marché pour votre principal client?**

- 1)Oui
- 2)Non

**51-Quel type de transporteur utilisez-vous(si vous avez besoins d'un transporteur)?**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1)Camion              | 2)Avion             |
| 3)Bateau              | 4)Train             |
| 5)Plusieurs à la fois | 6)Ne s'applique pas |

**52-Le délai de livraison est-il court, moyen ou long?**

- 1)Court
- 2>Moyen
- 3>Long
- 4>Autre

**53-A combien estimez-vous le nombre d'acheteur de votre produit à l'étranger?**

- 1)1 à 20
- 2)21 à 50
- 3)51 à 100
- 4>Plus de 100

**54-S'agit-il d'un produit périssable?**

- 1)Oui
- 2)Non
- 3>Ne s'applique pas.

**55-Quelle est la valeur unitaire de vente du produit?**

- 1)Moins de 10\$ canadien (CDN)
- 2>10 \$CDN à moins de 100 \$CDN

3)100\$CDN à 1000 \$CDN

3)Plus de 1000 \$ CDN

56-Existe-il un **budget spécial** pour les opérations d'exportation?

1)Oui

2)Non

57-Le Prix de votre produit est:

1)Plus élevé que le prix des compétiteurs

2)Légèrement plus élevé

3)Egal

4)Légèrement moins élevé

5>Définitivement moins élevé.