

## L'expansion internationale : piste de croissance durable de la PME

Au cours de son histoire, l'entreprise traversera différentes phases qui obligeront une réflexion soutenue portant sur les moyens et les actions lui permettant de faire face aux nombreux défis et enjeux auxquels elle sera exposée.

Les entreprises en mode de croissance (ou qui misent sur la croissance des affaires) peuvent s'appuyer sur un certain nombre d'éléments pour atteindre leurs objectifs. À cet égard, les **piliers** et les **leviers** de l'entreprise représentent les constituants essentiels de la croissance des affaires.

Par piliers, on entend ici les ressources humaines et les propriétaires (ex. : actionnaires, coopérateurs, etc.) de l'entreprise qui participent activement et directement à son essor. Les leviers quant à eux font référence aux multiples partenaires qui gravitent autour de l'entreprise (en amont, en aval et en périphérie) comme ses fournisseurs, ses clients, son institution financière de même que toutes autres entreprises liées à ses activités.

### Les piliers : supports incontestés de la croissance

Le savoir-faire, les efforts et les idées mis à contribution par les employés, conjugués aux moyens mis à leur disposition par les propriétaires auront pour effet d'engendrer l'impulsion nécessaire à la croissance soutenue des activités de l'entreprise. Néanmoins, le niveau d'engagement de tous ces acteurs doit aller au-delà de la simple addition des efforts individuels. Ainsi, la vision et la volonté partagées par ceux-ci formeront le ciment qui assurera la concrétisation du développement de la PME.

### Des leviers qui produisent un effet de croissance

Dans un même esprit, il importe que les fournisseurs, clients et autres partenaires d'affaires de la PME soient également mis à contribution dans l'atteinte des objectifs de croissance. Par exemple, la visibilité que procure un partenaire d'envergure représente un tremplin incontestable pour le rayonnement des affaires au sein de nouveaux marchés autrement inaccessibles. Il arrive également que l'entreprise soit invitée à accompagner ses clients et fournisseurs dans leur processus d'internationalisation. Voilà qui s'inscrit dans un projet de croissance durable des affaires.

## **L'internationalisation : pour la pérennité et l'essor de la PME**

Au-delà des piliers et des leviers qui participent à l'effort de croissance, les avenues stratégiques qu'empruntera l'entreprise influenceront dans une très grande mesure le rythme de son évolution. Les stratégies de croissance peuvent prendre plusieurs formes, notamment l'introduction de nouveaux produits au sein des marchés actuels ou encore l'introduction de produits existants au sein de nouveaux marchés. À ce titre, les marchés internationaux représentent une piste de croissance d'autant plus intéressante qu'ils offrent plusieurs avantages dont le prolongement du cycle de vie du produit, des économies d'échelle accrues, une diversification au plan sectoriel et géographique ainsi qu'un accroissement du niveau de compétitivité de l'entreprise. En effet, il a été souvent démontré que les PME qui doivent rivaliser au sein des marchés étrangers affichent une compétitivité supérieure à celle des entreprises sédentaires. Par ailleurs, il arrive également que l'internationalisation de l'entreprise soit provoquée par certaines situations ou facteurs externes (ex. : commande non sollicitée d'un client étranger, accompagnement d'un client qui s'internationalise, vente à un intermédiaire qui dessert un marché étranger) plutôt que par une démarche planifiée s'inscrivant dans la stratégie corporative.

Quoi qu'il en soit, le processus d'internationalisation ne devrait jamais représenter la planche de salut de l'entreprise mais plutôt le tremplin de sa croissance durable. La conquête des marchés extérieurs en ultime ressort est souvent accompagnée d'un vent de panique et d'une stratégie improvisée. Or, sur la scène internationale, l'improvisation conduit à des résultats aléatoires. Une internationalisation prématurée risque même de menacer la survie de la PME. Voilà pourquoi la croissance de la PME par le biais de l'internationalisation doit s'inscrire dans une démarche réfléchie et s'exécuter en toute connaissance de cause. Par exemple, avant d'effectuer le grand plongeon, il importe de vérifier si la piscine est bien remplie (s'il existe un marché), si la profondeur de l'eau (le marché étranger) est suffisante et si la hauteur du plongoir (les barrières à l'entrée) est accessible.

Enfin, les dirigeants ne doivent pas hésiter à renouveler la boîte à outils de leur entreprise au gré de la croissance des affaires. On ne peut espérer atteindre un chiffre d'affaires de 50 M\$ avec des outils conçus pour un volume d'activités de l'ordre de 10 M\$. Pour que l'expansion internationale soit durable, les moyens investis doivent être à la hauteur des intentions stratégiques des dirigeants.