

Le modèle Mercadex-Desjardins : une approche heuristique de planification de la stratégie d'internationalisation des PME

Jean-Paul David*

Résumé

La grille proposée dans cet article permet au dirigeant de PME d'appréhender les diverses options d'internationalisation qui s'offrent à son entreprise dans le cadre de l'expansion de ses activités à l'étranger. Ainsi, le choix d'une stratégie d'internationalisation porteuse résiderait essentiellement dans l'appréciation de deux axes décisionnels spécifiques : le niveau d'intégration et le mode de pénétration de la firme au sein du pays étranger. La définition du niveau d'intégration consiste à établir jusqu'à quel point la PME peut (ou doit) s'engager au sein du pays hôte (niveau de délégation, de coopération ou de contrôle). Le mode de pénétration, pour sa part, fait référence à la manière suivant laquelle la PME devrait idéalement aborder le marché (pays) étranger (mode transactionnel, contractuel ou structurel). La conjugaison de ces deux axes dans le cadre de la planification de la stratégie d'internationalisation permettrait d'aiguiller les efforts du dirigeant de PME dans son processus d'internationalisation ou encore lui permettre de valider une stratégie internationale déjà existante.

Introduction

Un projet de recherche, mené par Mercadex International, grâce à la collaboration de la Caisse centrale Desjardins du Québec, avait pour but d'examiner le processus décisionnel du dirigeant de PME face à l'éventail d'options stratégiques d'internationalisation qui s'offrent à son entreprise (ex. : exportation directe ou indirecte, importation, accords, coentreprise, investissements directs étrangers...) mais aussi de mettre au point un outil ayant pour but d'aiguiller la réflexion du dirigeant de PME dans le cadre de la formulation et de la validation de la stratégie d'internationalisation.

* L'auteur est président et directeur général de Mercadex International inc., un cabinet canadien d'experts-conseils en affaires internationales. Il enseigne également à l'École des HEC de Montréal et fut président de la Chambre de commerce Mexique-Canada (2000-2001).

Au fil des quarante dernières années, les axes de recherche de plusieurs chercheurs (ex. □ Hymer, Kindleberger, Dunning, Vernon, Chandler, Omhae...) ont généralement porté sur l'étude du processus d'internationalisation de firmes transnationales ou d'entreprises de grande envergure. En dépit des efforts et des progrès enregistrés ces dernières années par les PME sur la scène internationale, celles-ci semblent encore laissées pour compte au profit des grandes sociétés lorsque vient le moment d'étudier leur processus d'internationalisation. Qui plus est, on tentera souvent d'expliquer l'évolution des PME à l'étranger en ayant recours à des grilles premièrement et essentiellement conçues pour les entreprises de grande envergure. Afin d'illustrer ce propos, Nkongolo-Bakenda et D'Amboise (1996) font remarquer que, conçus *a priori* pour la grande entreprise, plusieurs modèles ont été adaptés et proposés tant bien que mal aux PME dans le but d'expliquer ou suggérer une démarche stratégique d'internationalisation. Les approches classiques, comme le modèle selon lequel l'internationalisation de la firme est liée à la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966), ne satisfont plus à la réalité d'une entreprise de petite ou moyenne dimension évoluant sur les marchés extérieurs. Néanmoins, il est réconfortant d'observer qu'au cours de la dernière décennie, un nombre croissant de chercheurs (Joyal, Julien, Léo, Christensen, Morin, Zhan, Poisson...) se sont intéressés à l'internationalisation des activités des PME eu égard à la présence grandissante de ces dernières à l'étranger (notamment facilitée par le déploiement effréné des technologies de l'information et l'intégration économique).

Méthodologie

L'étude comportait trois volets de recherche dont le premier, de nature empirique, consistait à recenser un certain nombre d'études de cas d'internationalisation de PME à même le bassin de clients de Mercadex. Ce volet aura permis d'élaborer une première grille sur laquelle reposaient les deux volets suivants de la recherche. Une revue de la littérature portant sur l'internationalisation des firmes a été effectuée dans le cadre du second volet, examinant de façon plus précise le cas des entreprises de petite et moyenne dimensions. Enfin, le troisième et dernier volet consistait en une série d'entrevues (dirigées) en profondeur auprès d'une vingtaine de PME réparties sur le territoire québécois. Le choix des entreprises était fondé sur une grille de critères dont celui d'être déjà actives ou présentes sur la scène internationale (ailleurs qu'aux États-Unis) depuis au moins cinq ans et celui d'afficher un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions \$ canadiens ou plus. Du reste, l'échantillon des entreprises ayant participé à l'étude de même que leurs stratégies internationales respectives étaient très variés, allant d'entreprises de services, de concepteur de logiciels réalisant des activités d'importation et d'exportation, des ventes de licences ou de franchises, des investissements directs étrangers et des alliances stratégiques avec ou sans capital.

Principaux constats de l'étude

La place qu'occupent les PME sur la scène internationale reste encore marginale si on compare les échanges commerciaux de ces dernières avec ceux des firmes multinationales, tant en termes de volume que de valeur. Aussi la majorité des PME se préoccupent-elles essentiellement de leur marché domestique. Pour le dirigeant de PME, franchir les frontières signifie évoluer hors des sentiers battus, ce qui se traduit par des risques et des investissements accrus. Toutes les PME n'ont pas forcément intérêt à s'internationaliser. En revanche, tous les dirigeants de PME doivent désormais planifier une croissance durable de leurs affaires dans un marché qui ne cesse de s'internationaliser.

Lorsqu'elles évoluent sur la scène internationale, les PME sont exposées à des défis, des débouchés, des entraves et des risques n'ayant aucune commune mesure avec ceux auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Les résultats de l'étude ont d'ailleurs permis de mettre en exergue un certain nombre de spécificités qui distinguent les PME des grandes entreprises.

Relativiser l'importance de l'avantage compétitif à l'étranger

La plupart des entreprises interviewées reconnaissent ne pouvoir présumer d'emblée de la pertinence d'un transfert de leurs avantages compétitifs vers le marché extérieur convoité. En effet, aussi longtemps que l'appréciation de la concurrence étrangère n'ait pas été effectuée, on ne saurait *a priori* employer le terme «*avantage*». Du moins, conviendrait-il de parler plutôt de forces distinctives ou encore d'avantages concurrentiels hypothétiques (qui restent à vérifier). C'est en se mesurant aux sociétés homologues ou rivales qu'il devient possible de relativiser, voire constater, les avantages réels ou désavantages compétitifs. Dans le cas d'une entreprise d'envergure, possédant les ressources nécessaires et ayant accès à une quantité abondante de renseignements (souvent publiques) sur ses rivales (ex. : rapports annuels, rapports d'analyse financière, revue de presse...), l'exercice d'étalonnage et d'identification d'avantages (ou de désavantages compétitifs) s'avère plus aisé qu'entre des PME (à plus fortes raisons dans un contexte d'entreprise familiale). Quoi qu'il en soit, la PME détient certes quelques avantages face aux grandes entreprises (Karagozogin et Lindell, 1998), notamment en termes de flexibilité et de rapidité d'intervention. Toutefois, il demeure que, sur la scène internationale, la comparaison est d'autant plus complexe pour une PME que sa concurrence est localisée à l'étranger.

Les notions de productivité et de compétitivité

Par ailleurs, l'étude a permis d'observer également qu'il est rare que la compétitivité des PME repose sur le concept de productivité ou d'économies d'échelle. La grande majorité des PME manufacturières produisent généralement en courtes séries, mènent des opérations de production en sous-traitance et fabriquent souvent des produits sur mesure (*customisation*). Néanmoins, il est intéressant d'observer que les PME réalisant des activités sur la scène internationale affichent une productivité supérieure à celle de PME sédentaires. En outre, au-delà de la productivité, le niveau de compétitivité des PME sur les marchés étrangers repose sur d'autres éléments discutés un peu plus tôt (flexibilité, délais d'intervention rapides).

L'instinct du dirigeant

La plupart des PME ne disposent pas des ressources internes pour mener à bien des activités de recherche intensives (Julien, Beaudoin et Ndjambou, 1999), d'où l'importance que revêt la capacité intuitive du dirigeant au chapitre de la décision et de la stratégie. Seulement voilà, lorsqu'il est question d'internationalisation, un tel instinct «transposé» au sein d'un marché étranger perd rapidement de son efficacité. Les différences au chapitre de la culture, des règles du jeu et des pratiques d'affaires remettent en cause la pertinence de l'instinct du dirigeant en sol étranger. Les PME qui réussissent au-delà des frontières cherchent constamment à accroître leurs connaissances sur des nouveaux marchés et n'hésitent pas à reconsidérer leurs hypothèses, voire même à remettre en cause leur flair pourtant fort utile au sein du marché domestique.

Le poids de l'information

Pour la plupart des PME qui tentent une incursion au sein d'un nouveau pays, l'échec n'est pas une option; aussi le processus d'internationalisation doit être soigneusement planifié car les possibilités de rattrapage sont rares. Selon certaines des PME interviewées, les efforts d'internationalisation peuvent aussi conduire à la catastrophe s'ils ne sont pas investis de façon réfléchie. Une connaissance suffisante et préalable des débouchés, des risques et des conditions de succès en regard du marché étranger est nécessaire en dépit des ressources très limitées dont disposent les PME. Terpstra (1993) et Johanson et Vahlne (1977) reconnaissent d'ailleurs qu'en marketing international, le degré élevé d'incertitude lié à l'expansion des affaires dans un marché nouveau intensifie le besoin de disposer de renseignements de marchés. Il est également intéressant d'observer qu'une étude réalisée récemment par Hart et Tzokas (1999) confirme cette observation en ce que «Les entreprises qui recueillent le plus d'informations sur les marchés d'exportation ont une tendance à afficher une performance significativement supérieure, exprimée par le ratio des ventes à l'exportation sur les ventes globales de l'entreprise ou encore par celui des profits à l'exportation sur les profits globaux de l'entreprise.» Il ressort que l'improvisation doit céder place à une recherche ciblée et structurée de renseignements d'affaires, ce qui permettrait d'améliorer sensiblement la démarche (processus) d'internationalisation de la PME et, partant, accroître aussi ses chances de succès.

L'école d'Uppsala revisitée

Selon la théorie de l'internationalisation par apprentissage (école d'Uppsala), l'entreprise accroîtrait sa présence sur les marchés étrangers de façon graduelle, évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition des connaissances et de son expérience sur la scène internationale (Poisson et Zhan, 1996). Il s'agit d'une approche mécanique proposant un processus allant de simples activités d'exportation (souvent épisodiques) à des stratégies d'internationalisation plus élaborées (ex. : accords de licence, coentreprise, investissement direct étranger). Ce courant de pensée reflète toutefois de moins en moins la réalité actuelle, notamment pour ce qui concerne la PME. Root (1994) précise d'ailleurs que, bien que présentée sous une forme séquentielle d'activités et de décisions, l'exercice de formulation stratégique est dans les faits itératif et en perpétuel devenir.

Le processus d'internationalisation de la PME n'est donc pas linéaire; pouvant même être réversible (ex. : repli stratégique). Une revue de littérature exhaustive réalisée par Poisson et Zhan (1996) remet en cause la généralisation de l'approche étapiste. De même, plusieurs des PME que nous avons interviewées dans le cadre de l'étude ont d'ailleurs révélé que des stratégies d'internationalisation avancées (cessions de licences, alliances stratégiques, transferts technologiques, investissements...) avaient été mises en oeuvre dès les premières démarches d'internationalisation. Le cas des PME de haute technologie est particulièrement révélateur à cet égard où l'internationalisation s'est surtout matérialisée par la conclusion d'alliances stratégiques. Un ensemble de facteurs contribuerait à ce phénomène dont la réduction du cycle de vie des produits (obligeant une diffusion vaste et accélérée), le foisonnement des technologies de l'information, la croissance du commerce international des services, etc.

Le modèle Mercadex – Desjardins : définition et application

Une stratégie d'internationalisation doit être définie pour chaque nouveau couple produit-marché (Root, 1994). Il est en effet hasardeux de présumer que la même approche s'appliquera indifféremment quel que soit le produit (service) ou marché visé à l'étranger. Selon Root (voir schéma 1 en annexe), la formulation de la stratégie internationale se décompose en 5 éléments : 1- le choix du couple produit-marché; 2- les buts et objectifs associés au marché visé; 3- le choix de la stratégie de pénétration au sein du marché visé; 4- le plan marketing; et 5- le système de veille du marché cible.

Le modèle faisant l'objet de cet article a été conçu pour permettre au dirigeant de PME de répondre au troisième élément de cette démarche, soit celui portant sur la définition de la stratégie d'internationalisation de la PME. À la lumière de résultats de l'étude, la formulation d'une telle stratégie reposerait sur la prise en compte d'une multitude de variables et questions (réponses) associées à la firme, au marché (offre et demande) et à l'environnement d'affaires en sol étranger. À cet égard, l'étude a permis de révéler l'utilité d'appréhender les variables susmentionnées sous deux angles spécifiques : 1- le degré d'intégration et 2- le mode de pénétration de la firme au sein du marché (pays) d'accueil.

Parmi l'ensemble de variables servant à analyser et planifier le cheminement de la PME sur la scène internationale, un premier type permettrait de définir jusqu'à quel point la PME peut s'engager au sein du pays hôte (soit son niveau d'intégration), cependant qu'un autre type déterminerait la manière suivant laquelle la firme pourrait y faire incursion (soit son mode de pénétration). Or le pivot sur lequel repose tout l'exercice de planification d'une stratégie d'internationalisation porteuse est, à toutes fins utiles, constitué de ces deux axes décisionnels qui à leur tour sont respectivement composés de variables d'intégration et de variables de pénétration.

Afin d'illustrer ces propos, nous aurons recours à l'exemple d'une des entreprises ayant participé à l'étude qui indiquait avoir opté pour une intégration accrue au sein du marché étranger en raison d'une excellente connaissance du marché, d'une certaine familiarisation avec les pratiques d'affaires et de la langue du pays visé, de même qu'en raison de ses antécédents en commerce international, d'un contrôle requis sur les circuits de distribution, d'un produit complexe et enfin d'une perception favorable à l'égard des firmes étrangères au sein du pays hôte. Par ailleurs, cette même entreprise avait envisagé les approches contractuelles (ex. : cession de licence, franchise, consortium) et structurelle (ex. : coentreprise, acquisition, investissement direct étranger) au lieu d'une approche transactionnelle (exportation directe ou indirecte) eu égard aux variables suivantes : capacité de production réduite, droits de douane élevés, coûts importants du transport des marchandises, protection adéquate des droits de propriété au sein du pays hôte,

incitatifs fiscaux à l'investissement direct étranger, réglementation et législation favorables à la conclusion d'alliances.

Le modèle Mercadex-Desjardins propose, d'une part, trois niveaux d'intégration de la PME au sein du pays étranger : niveau de délégation, de coopération ou de contrôle. D'autre part, la manière d'aborder le pays étranger se décompose également en trois éléments, soit : un mode transactionnel, contractuel ou encore structurel. On devinera que la superposition des deux axes (trois niveaux d'intégration et trois modes de pénétration) donnera lieu à une matrice proposant neuf options (stratégies) génériques d'internationalisation de la PME. Le schéma 2 en annexe présente ces options ainsi que les principaux éléments du modèle en question. On y observe que le niveau d'intégration (implication au sein du marché étranger) de la firme est représenté par des codes couleur : rouge pour «délégation», jaune pour «coopération» et vert pour «contrôle». Aussi, le mode d'entrée est-il illustré par des figures géométriques : cercle pour «transactionnel»; carré pour «contractuel» et triangle pour «structurel». Par exemple, un triangle jaune correspond à une stratégie de type structurel-coopération (ex. : coentreprise) alors qu'un carré rouge se traduit par une stratégie de type contractuel-délégation (ex. : accord de licence). Toujours selon ce modèle, un déplacement stratégique (horizontal) vers la droite implique un allongement de l'horizon de temps en regard du projet (ou de la relation) d'affaires de la PME, tandis qu'un déplacement (vertical) vers le bas indique une implication (présence) accrue de la PME au sein du pays d'accueil.

Nous présentons, dans le tableau qui suit, quelques exemples de stratégies d'internationalisation déclinées des neuf stratégies génériques du modèle à l'étude; suite à quoi nous aborderons plus à fond les principales caractéristiques des deux axes décisionnels du modèle (niveaux d'intégration et modes de pénétration).

Tableau 1
Exemple d'options d'internationalisation déclinées des stratégies génériques du
modèle Mercadex-Desjardins

| <i>Mode de pénétration</i> | <i>Transactionnel</i> | <i>Contractuel</i> | <i>Structurel</i> |
|-----------------------------|--|--|--|
| <i>Niveau d'intégration</i> | | | |
| <i>Délégation</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maison de commerce extérieur ▪ Sous-traitance pour un donneur d'ordre local qui exporte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cession de licence de fabrication ou ▪ Licence de commercialisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation minoritaire dans une société étrangère |
| <i>Coopération</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distributeur au sein du pays visé ▪ Agent manufacturier ▪ Grossiste | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Licences croisées ▪ Franchise ▪ Consortium | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coentreprise (J.V.) ▪ Prise de participation croisée |
| <i>Contrôle</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vente directe à un client étranger ▪ Bureau de ventes au sein du pays visé | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O.E.M ▪ Accord de fabrication ▪ B.O.T. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisition ▪ Investissement direct étranger ▪ <i>Greenfield</i> |

Décision quant au niveau d'intégration

Nous aurons recours à une métaphore pour illustrer la signification du niveau d'intégration au sein d'un marché (pays) étranger. Le président d'une PME localisée à Écully (en banlieue de Lyon) amorce une relation d'affaires avec un client situé à Belo Horizonte (Brésil). Dans le cadre d'un voyage d'affaires en sol brésilien le dirigeant devra considérer avoir recours aux services d'un chauffeur pour ses déplacements s'il ne peut s'exprimer en portugais et ne connaît pas la ville (niveau de délégation). En revanche, si le dirigeant parle couramment le portugais mais ne connaît toujours pas la ville en question, celui-ci peut décider de conduire son véhicule, assisté d'un co-pilote (niveau de coopération). Enfin, dans l'éventualité où notre dirigeant s'exprime couramment en portugais et qu'il se sente également à l'aise à l'effet de se déplacer dans les rues de Belo Horizonte, il peut ainsi conduire lui-même son véhicule sans assistance aucune (niveau de contrôle).

La délégation

Il arrive fréquemment que les premières expériences (démarches) d'une entreprise sur la scène internationale soient réalisées par l'entremise d'un partenaire d'affaires (donneur d'ordre, maison de commerce extérieur, etc.) domestique qui se portera acquéreur de ses produits et effectuera, à son compte, les activités d'exportation. À la rigueur, l'entreprise peut ne pas être informée de la destination finale de ses produits, particulièrement dans les cas de composants industriels. Cette approche permet à une PME d'amorcer, lentement mais sûrement, une démarche d'internationalisation et d'effectuer une première appréciation du potentiel des marchés extérieurs pour ses produits.

La coopération

Une entreprise qui songe à réaliser des affaires de façon active à l'étranger doit considérer sérieusement le concours de partenaires. Les partenariats stratégiques (Ohmae, 1989) sont devenus particulièrement importants à l'étranger où les exigences d'entrée sont souvent supérieures aux ressources dont dispose la PME. Suivant l'approche de coopération, la PME connaît relativement bien le marché étranger (offre, demande, langue, culture d'affaires...). mais ne dispose toutefois pas d'un réseau de contacts d'affaires lui permettant de réussir la mise en marché de ses produits dans ce pays. Le service après-vente au client ultime est important bien qu'une assistance technique de la part du fabricant puisse ne pas s'avérer indispensable. Toutefois, un minimum de contrôle sur le produit (et sur les circuits de distribution) est requis par le fabricant. Enfin, la collaboration d'un partenaire local est indiquée dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie marketing.

Le contrôle

La PME adopte cette approche souvent en raison d'un niveau de contrôle supérieur qu'elle requiert sur le produit (ex. dans le cas d'un produit complexe) et sur les circuits de distribution (ex. sur la force de vente ou les marges d'intermédiation). Par ailleurs, il peut même arriver que les clients ultimes exigent un canal court (nombre réduit d'intermédiaires), ce qui incite la PME à se rapprocher du marché étranger. Pour envisager l'approche «contrôle», la PME doit disposer d'une excellente connaissance du pays étranger, des pratiques d'affaires ainsi que de la langue (le cas échéant). Une perception favorable à l'égard des firmes étrangères représente également une des conditions nécessaires pour envisager cette option.

Décision quant au mode de pénétration

Afin de présenter cette fois le volet décisionnel relatif au mode de pénétration du pays étranger, nous reviendrons sur notre exemple du dirigeant se rendant à Belo Horizonte pour y faire des affaires. Selon la nature du projet et de la fréquence éventuelle de ses visites en sol brésilien, le président de PME cherche à déterminer le mode idéal de disposition d'une voiture pour ses déplacements au sein de la ville en question. Suivant le modèle Mercadex-Desjardins, un mode transactionnel serait ici comparable à la location au jour le jour (bien que sur une base régulière) d'une voiture auprès d'un service de location (à Belo Horizonte). Ainsi, toutes les fois que ce dirigeant se rendrait sur place, il procéderait à la location temporaire d'une voiture pour la durée de son séjour. En revanche, une approche contractuelle impliquerait par exemple que le président souscrive à une entente de location-achat d'une voiture où, à terme (ex. disons un horizon de trois ans), le locataire (ici le président de PME) détiendrait l'option, soit d'acheter le véhicule (moyennant un déboursé pour la portion résiduelle) ou alors de le rendre à son propriétaire (c'est-à-dire à l'institution financière, au manufacturier ou au concessionnaire, selon le cas). Enfin, en ce qui a trait au mode structurel, l'analogie s'illustre par la décision du président de se porter acquéreur du véhicule, c'est-à-dire d'investir la somme requise dans le but d'en détenir le titre de propriété.

Transactionnel

Il s'agit d'une approche d'affaires essentiellement orientée vers l'échange conventionnel de biens et services comme par exemple l'exportation ou l'importation (directe ou indirecte) de produits. Suivant ce mode, les liens entre les partenaires demeurent généralement limités aussi bien dans le temps qu'au niveau de la relation d'affaires. Le mode de pénétration « transactionnel » est parfois incontournable dans le cas de firmes oeuvrant au sein de secteurs où la provenance revêt une très grande valeur (ex. le champagne, les parfums français, le sirop d'érable canadien, la tequila du Mexique). Comparativement aux deux autres modes de pénétration (discutés ci-après), une approche transactionnelle permet un retrait stratégique beaucoup plus simple (barrières plus faibles à la sortie) de la part de l'entreprise.

Contractuel

Des droits de douane élevés, une réglementation exigeante, une capacité de production réduite, des frais de transport élevés figurent parmi les nombreux motifs pour lesquels on aura recours à une approche contractuelle au sein du marché étranger. La distinction entre ce mode d'entrée et l'approche transactionnelle réside essentiellement dans l'importance que revêt la dimension juridique associée au mode contractuel. La participation de juristes est ici indiquée. Les dispositions de l'entente ont pour effet de lier davantage les parties contractantes (en termes de durée, de partage de ressources ou de résultats...). Selon Muchielli (1998), les approches contractuelles doivent créer des liens plus durables que les liens du marché (transactionnels) et moins contraignants que les liens hiérarchiques existant entre une maison mère et une filiale (voir mode structurel ci-après). Le mode contractuel représente par ailleurs une formule privilégiée lorsqu'il s'agit de la vente de services à l'étranger et de transferts technologiques.

Structurel

Le mode structurel de pénétration donne lieu à un changement au niveau de la structure du bilan de l'entreprise. Ici, l'investissement et le caractère de permanence du mode structurel constituent les principales distinctions de cette approche. L'entreprise investira dans un pays étranger notamment pour y délocaliser sa production ou se rapprocher du marché visé. Il arrive même que la délocalisation vers des sources de matières premières ou vers une main-d'oeuvre (qualifiée et abordable) revête une plus grande importance que la recherche de la proximité du marché (qui peut aussi bien se situer dans un pays tiers). Quoiqu'il en soit, une stratégie structurelle n'exclut pas forcément toute la dimension juridique que l'on retrouve dans le mode contractuel, bien au contraire.

Autres observations et considérations

La décision quant au mode d'entrée réside souvent dans le coût du projet à moyen terme. Comme l'a expliqué Ciborra (1991), l'arbitrage entre les différents modes d'entrée dépendra par exemple des coûts de transaction comparativement aux coûts de transition. Dans un contexte où les coûts de transaction s'avèrent supérieurs aux coûts de transition (ex. coûts liés à une implantation à l'étranger), une stratégie structurelle semble indiquée. À l'inverse (coûts de transaction faibles en comparaison avec les coûts de transition), une stratégie transactionnelle (ex. exportation) apparaît alors comme l'option la plus

intéressante. Enfin, si à la fois les coûts de transaction et de transition s'avèrent élevés, une stratégie contractuelle (ex. ☐accords de licence, franchise) semble alors préférable.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines variables peuvent revêtir un caractère hybride en regard des deux axes décisionnels de la formulation stratégique. Or ces variables serviraient à préciser à la fois le niveau d'intégration et le mode de pénétration de la PME au sein du pays d'accueil. Le tableau qui suit montre par exemple que les ressources financières de l'entreprise, la vision partagée par la haute direction, la distance géographique entre le pays d'origine et le pays cible sont au nombre des variables jouant un rôle tant au chapitre de l'engagement de la PME au sein du pays étranger que de la manière d'aborder ce dernier.

Tableau 2
Exemple de variables servant à définir respectivement le mode de pénétration et le niveau d'intégration de la firme au sein du pays d'accueil

| | <i>Firme</i> | <i>Marché</i> | <i>Environnement</i> |
|---|--|---|--|
| <i>Variable d'intégration</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance des us et coutumes du pays ▪ Connaissance de la langue du pays ▪ Connaissance du marché étranger ▪ Contrôle requis sur le produit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance du service après-vente ▪ Importance du support technique ▪ Perception à l'égard des intermédiaires | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions de vie au sein du pays hôte |
| <i>Variables de pénétration</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de production utilisée ▪ Barrières à l'échange ▪ Type de produit (service) ▪ Frais de transport et assurance des biens ▪ Brevets, marques de commerce ▪ Capacité d'adapter le produit à la demande | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure du marché ▪ Taille du marché ▪ Degré de rivalité important ▪ Secteur d'activités ▪ Type de produit (service) ▪ Stade du cycle de vie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique fiscale ▪ Incitatifs à l'I.D.E. ▪ Infrastructures ▪ Main-d'oeuvre locale ▪ Accès aux intrants ▪ Cadre légal et réglementaire ▪ Règles d'accès au marché ▪ Protection des droits de propriété intellectuelle |
| <i>Variables hybrides (circonstances)</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision, intentions, hypothèses et objectifs de la haute direction ▪ Degré de complexité du produit ▪ Ressources financières | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perception à l'égard des produits (firmes) étrangers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques politiques ▪ Distance géographique |

Conclusions, pistes et limites du modèle

L'implication des PME à l'étranger demeure encore modeste en dépit du fait que l'internationalisation représente de plus en plus une garantie de pérennité de la firme. En revanche, on observe que l'approche étapiste (école d'Uppsala) semble de moins en moins représentative de la réalité d'une certaine catégorie de PME évoluant dans les marchés extérieurs. En raison de la nature des produits (services) et du secteur d'activités dans lequel elles évoluent, les entreprises adoptent progressivement des approches plus sophistiquées (ex. ☐ alliances stratégiques, coentreprises, investissements directs ...) dès même leurs premières démarches à l'étranger.

Une première limite du modèle a trait à la typologie des stratégies proposées. Vraisemblablement, l'entreprise se trouve en présence d'un continuum d'options stratégiques d'internationalisation, si bien que les frontières entre chaque stratégie générique ne sont pas étanches, tant sur le plan horizontal (mode de pénétration) que vertical (degré d'intégration). En outre, afin d'atteindre un niveau d'assurance nécessaire dans l'application de l'outil présenté, les pistes additionnelles de recherche pourraient porter sur la définition de l'importance relative des variables de même que sur l'incidence des technologies de l'information sur le choix stratégique des PME à l'étranger. Du reste, il pourrait également s'avérer intéressant d'étudier la pertinence de cet outil dans un contexte d'entreprise d'envergure.

L'étude avait pour but d'examiner le processus décisionnel du dirigeant de PME face à l'éventail des options stratégiques d'internationalisation qui s'offrent à son entreprise. Aussi, l'objectif ultime du projet de recherche consistait-il à mettre au point un outil de décision qui permettrait d'appréhender sous un nouvel angle le processus décisionnel lié à la formulation de la stratégie d'affaires internationales d'une PME. Dans cet esprit, le modèle Mercadex-Desjardins permettrait d'aiguiller la réflexion et la démarche du dirigeant de PME dans le cadre de cet exercice.

Bibliographie

Buckley, P.J. et M. C. Casson, Analyzing Foreign Market Entry Strategies – Extending the Internalization Approach, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no 3, troisième trimestre, 1998, pp. 539-562.

Christensen, P.R., The small and medium-sized exporters' squeeze – empirical evidence and model reflections, *Entrepreneurship and Regional Development International and International Journal*, vol. 3, no. 1, janvier – mars 1991, Taylor and Francis, Washington, D.C., pp. 49-65.

Ciborra, I.C., Alliances as Learning Experiments – Cooperation, Competition and Change in Hightech Industries, dans L. Mytelka, *Strategic Partnership, States, Firms and International Competition*, Londres, Frances Printer, 1991.

David, Jean-Paul, Outil d'internationalisation pour les PME, *Techniques Export*, Capital-Québec, vol. 3 no 2, décembre/janvier 2001, p. 22.

Dunning, J., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1993.

Economist (The), «The Fall of Big Business», 327(7807), avril 1993, pp. 13-14.

Forrest, J.E., Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm, *Journal of Small Business Management*, juillet 1990, vol 29, no 3, pp. 37-45.

Globerman, S. et D. Shapiro, The Impact of Government Policies on Foreign direct Investment – The Canadian Experience, *Journal of International Business Studies*, vol.. 30, no. 3, troisième trimestre, 1999, pp. 513-532.

Greenaway, D., Trade-Related Investment Measures and Development Strategy, *Kyklos*, no 2, 1992.

Hafsi, T. et J.M. Toulouse, «La stratégie des organisations – une synthèse», Éditions Transcontinental inc., Montréal, 1996, 628 pages.

Hart, S. et N. Tzokas, The Impact of Marketin Research Activity on SME Export Performance – Evidence from the UK, *Journal of Small Business Management*, West Virginia University, Vol. 37, no. 2, avril 1999, pp. 63-75.

Johanson, J. et J. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment – *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, no 1, 1977, pp. 23-32.

Joyal, André, Des PME et le défi de l'exportation, Les Presses Inter-universitaires, Cap-Rouge, 1996, 137 pages.

Joyal, A., Julien, P.A., Deshaies, L. et C. Ramangalahy, Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, *Gestion* revue internationale de gestion, volume 21, numéro 1, mars 1996, pp. 29-36.

Joynt, P. et Welch, L. (1985) A strategy for small business internationalization. *International Marketing Review*, vol. 2, no 3, pp. 64-73.

Julien, P.A., Beaudoin, R. et Ruphin Ndjambou, PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines, Institut de recherche sur les PME, UQTR, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, nos 1-2, 1999, pp. 107-126.

Karagozgin, N. et Martin Lindell, Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms—An Exploratory Study, *Journal of Small Business Management*, Janvier 1998, vol. 36, no. 1, pp. 44-59.

Léo, Pierre-Yves, Les PMI et les couples produits-services à l'exportation, *Revue Internationale P.M.E.*, Presse de l'Université du Québec, vol. 13, no 2, 2000, pp. 45-73.

Mayo, M. A. , Ethical Problems encountered by U.S. Small Businesses in international marketing, *Journal of Small Business Management*, Avril 1991, pp. 51-59.

Mucchielli, J.L., Multinationales et mondialisation, Éditions du Seuil, Paris, 1998, 373 pages.

Nkongolo-Bakenda, J.M. et G. D'Amboise, Gestion stratégique des PME et défis de la mondialisation—élaboration d'un cadre d'identification des actions stratégiques, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-71, 1996, 28 pages.

Ohmae, Kenichi, L'entreprise sans frontières, InterEdition, Paris, 1991, 303 pages.

Poisson, R. et Su Zhan, Les Stratégies d'internationalisation des P.M.E.—état actuel des recherches et perspectives, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, document de travail 96-64, 1996, 15 pages.

Porter, M.E., «L'avantage concurrentiel des nations» Éditions du renouveau pédagogique, Paris, 1993, 883 pages.

Reid, S. (1981), The decision maker and the export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, hiver 1981, pp. 101-112.

Schneider, F. et B.S. Frey, «Economic and Political Determinants of Foreign Direct Investment» *World Development*, 1985, vol. 13, pp. 161-175.

Segal-Horn, S et D. Faulkner, «The Dynamics of International Strategy», *International Thomson Business Press*, Londres, 1999, pp. 205-220.

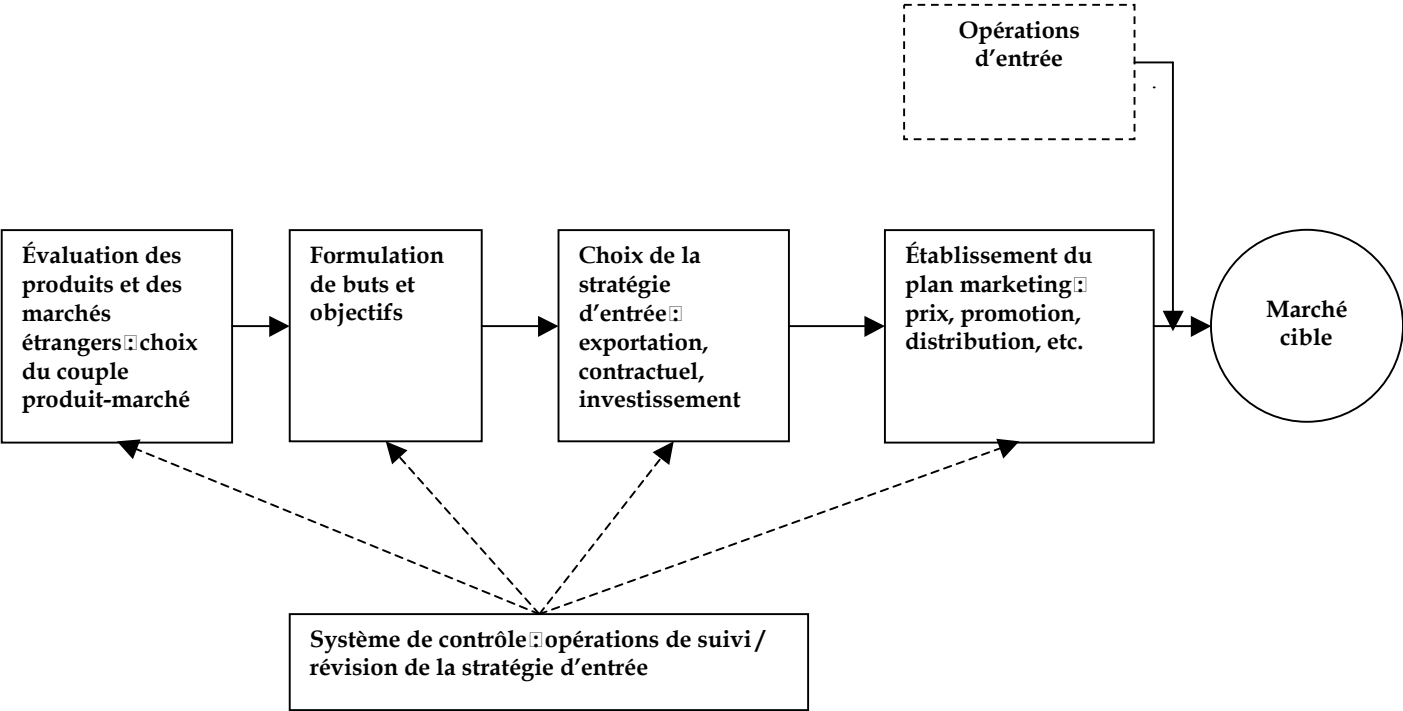
Shane, S., «The Effect of National Culture on the Choice between Licensing and Direct Foreign Investment», *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 8, octobre 1994.

Terpstra, V. et B. Simonin, Strategic Alliance in the Triad— an Exploratory, *Journal of International Marketing*, vol. 1, no 1, 1993, pp. 4-25.

Vernon, R., International Investment and International Trade in the Product Life Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 1966.

Annexes

Schéma 1
Les éléments de la stratégie d' internationalisation



Root, Franklyn, Entry Strategies for International Markets, Maxwell Macmillan Canada, 1994, p. 23.

