

LES BESOINS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME POTENTIELLEMENT EXPORTATRICES

Camille CARRIER*
Université du Québec à Trois-Rivières

RÉSUMÉ

Dans le contexte de concurrence accrue provoquée par l'ouverture des marchés, nos PME québécoises sont encore trop peu nombreuses à envisager le défi du commerce international. Certaines études établissent que c'est fondamentalement l'attitude du propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise face à l'exportation qui conditionne la décision qu'il prend de s'y engager ou non. Actuellement, plusieurs organismes leur offrent des services d'information et de formation à ce sujet mais ces interventions ne semblent pas répondre aux attentes des entrepreneurs concernés puisqu'ils les fréquentent peu. C'est dans le but de mieux connaître leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement à l'exportation que la présente étude a été entreprise. Prenant la forme d'une recherche exploratoire auprès de 15 propriétaires-dirigeants de petites entreprises québécoises, elle fait ressortir leurs représentations de leurs forces et faiblesses à l'égard de l'exportation, des zones de compétences jugées améliorables par le biais de la formation et du type de formation et d'acteurs pédagogiques privilégiés à ce titre.

Mots clés: Exportation - PME - Formation - Perfectionnement - Propriétaire-dirigeant

1. Introduction

Nos PME québécoises sont actuellement confrontées au défi de la concurrence accrue provoqué par l'ouverture des marchés, plus particulièrement par l'accord de libre-échange récemment intervenu entre le Canada et les États-Unis. Dans un tel contexte, l'aptitude à l'exportation est en passe de devenir un facteur critique de développement et de survie à long terme pour bon nombre de petites et moyennes entreprises. Comme le soulignent Joyal, Julien et Deshaies (1993), ce dernier constat est plus spécifiquement crucial pour les entreprises se caractérisant par un fort degré de vulnérabilité. Selon ces derniers auteurs, plusieurs facteurs sont déterminants au regard de cette vulnérabilité, entre autres, la taille de l'entreprise, le secteur dans lequel elle opère, le potentiel d'investissement et la qualité de l'équipement informatique de production disponible.

* Camille Carrier détient un doctorat en sciences de la gestion de l'Université de Montpellier (France). Elle est aussi détentrice d'une Maîtrise en administration de l'université Laval. Membre du Grepme et professeur en management, ses principaux champs de recherche sont l'entrepreneurship et l'intrapreneurship, la gestion et la croissance de la PME ainsi que la créativité et l'innovation. Adresse: Département des sciences de la gestion et de l'économie, Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières, (Québec), G9A 5 H7

Dans cette étude de Joyal, Julien et Deshaies (1993), près de 53% des petites et moyennes entreprises n'exportent pas et ne pensent pas le faire à court ou moyen terme. Il s'agit là d'un fort pourcentage et qui semble inquiétant compte tenu du contexte concurrentiel actuel. En juin 1992, le ministre des affaires internationales, M. John Ciaccia déplorait le fait que seulement 13% de l'ensemble des PME québécoises exportent leurs produits au moment où presque 50% de l'économie du Québec dépend d'elles¹. De façon, plus générale, il semble que la part des exportations québécoises dans le secteur manufacturier a légèrement diminué depuis le début des années 80 (Farah-Lajoie, 1992).

De tels constats ont conduit à plusieurs études tentant d'expliquer les motifs qui empêchent un si haut pourcentage de propriétaires-dirigeants d'envisager l'exportation. Ces études démontrent que les obstacles à l'exportation sont nombreux pour la PME. À ce titre on évoque, entre autres, le manque d'information sur les opportunités et les marchés (Philippe, 1990; Ali et Swiercz, 1991; Dichtl, Koeglmayer et Mueller, 1990; Brooks et Rosson, 1982), une méconnaissance des outils pour le faire sur le plan de la distribution et du marketing (Kedia et Chokkar, 1986; Kulhavy et al., 1986; Ogram, 1982; Kathawala et al, 1989) ainsi que l'insuffisance des ressources financières nécessaires pour aborder la complexité liée à l'exportation (Nelson, 1984; Chenier et Micheal, 1990; Cannon, 1980).

Mais bien au delà de tous ces facteurs d'ordre plus technique ou conjoncturel, on a établi qu'un des freins les plus cruciaux réside essentiellement dans l'absence de volonté des dirigeants de PME d'envisager l'exportation (Nevin et Cavusgil, 1981; Chénier et Prince, 1990; Sandberg et Hofer, 1987). Selon Amesse et Zaccour (1991), la décision d'exporter ou ne pas exporter dans la petite entreprise est profondément influencée par le gestionnaire et plus particulièrement par ses perceptions et ses attitudes. Miesenbrock (1988) abonde dans le même sens en affirmant que le principal décideur dans la gestion d'une petite entreprise constitue la variable clé vers l'internationalisation. Plusieurs études révèlent d'ailleurs des différences marquées entre les dirigeants exportateurs et les non exportateurs sur le plan des perceptions qu'ils ont des risques et difficultés associés au processus d'exportation et de leur orientation personnelle au regard de l'ouverture à l'international (Sharkey, Lim et Kim, 1989; O'Rourke, 1985; Axinn, 1988; Cavusgil et Naor, 1987; Daniels et Goyburo, 1976; Ogram, 1982). Enfin, Léo, Monnoyer-Longé et Philippe (1992) ont insisté sur l'importance de cette détermination du dirigeant pour conduire la PME à exporter.

Compte tenu de l'impact important de l'attitude personnelle du dirigeant sur sa décision d'exporter ou non, il y a lieu de se pencher sur l'étude de diverses avenues possibles pour amener celui-ci à transcender les barrières l'empêchant de le faire et supporter chez lui des comportements d'affaires plus internationalisés. À cet égard, la formation et le perfectionnement peuvent constituer une perspective d'intervention fort intéressante. D'ailleurs, comme le souligne Joyal (1993), l'allusion à des besoins de formation pour devenir plus apte à répondre aux sollicitations des marchés extérieurs est apparue fréquemment dans l'étude qu'il a réalisée avec Julien et Deshaies (1993). Le milieu des affaires et les organismes gouvernementaux et parapublics sont fort conscients de cette nécessité d'intervenir sur les paradigmes des dirigeants en matière d'internationalisation par le biais de programmes de formation et d'aide à l'exportation. Effectivement, le marché propose déjà bon nombre de séminaires et d'autres modes de *coaching* ou de formation à cet égard.

¹ Source: La Presse, Montréal, mardi le 2 juin 1992, p. 2

Cependant, ces interventions ne semblent pas rencontrer les résultats escomptés. Les formules offertes semblent boudées par bon nombre d'entrepreneurs québécois qui n'y trouvent pas de véritables réponses à leur questionnement (Joyal, 1993). Il s'agit d'un phénomène qui excède largement l'univers de nos frontières. Selon Julien et Grégoire (1994), les études sont presque unanimes pour noter l'inadéquation entre les services offerts par les programmes d'aide et les besoins des PME exportatrices. La perception des dirigeants de ces programmes est généralement fort négative. Qui plus est, peu de ces études fournissent des suggestions et des moyens opérationnels pour régler ce problème.

De telles considérations nous conduisent à nous interroger sur la pertinence des interventions de ce type qui semblent souvent s'être développées de l'extérieur des entreprises par le biais de spécialistes attachés à différents organismes, et ce, tant sur le plan du contenu que sur celui des approches pédagogiques et promotionnelles. Si, tel que mentionné précédemment, les propriétaires-dirigeants sont des acteurs aussi déterminants pour l'actualisation éventuelle de projets d'exportation, il devient primordial de se centrer sur leur perception de leurs faiblesses et de leurs besoins de perfectionnement à cet égard si on veut réussir à les atteindre par des interventions de sensibilisation et de formation. Il importe également de mieux connaître les modes d'intervention qu'ils valorisent ainsi que les formules informationnelles et pédagogiques auxquelles ils seraient le plus susceptibles de s'inscrire éventuellement. Leur faible taux de fréquentation aux divers ateliers, séminaires et cliniques portant sur l'exportation témoigne largement de notre peu de succès à les satisfaire sur ce plan jusqu'à maintenant.

Partant de ces constats, une recherche exploratoire des besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME en matière d'exportation a été entreprise. Plus précisément, elle a amené les participants à exprimer leurs représentations personnelles quant aux objets suivants:

- leur attitude face à l'exportation
- les facteurs qui les empêchent d'exporter (freins et faiblesses perçues)
- les zones d'amélioration jugées possibles par la formation
- les types ou contenus d'intervention attendus
- les formules pédagogiques privilégiées et les intervenants jugés crédibles

2. Méthodologie

En ce qui a trait à l'échantillon de sujets qui a été touché par cette étude, la perspective envisagée suggérait évidemment de faire appel à un nombre restreint de sujets de façon à favoriser une documentation en profondeur des représentations de chacun d'eux. Dans cette optique, l'étude a été menée auprès de 15 propriétaires-dirigeants de petites entreprises, oeuvrant pour la plupart dans des secteurs jugés plus vulnérables selon l'étude de Joyal, Julien et Deshaies et n'exportant pas encore (quoique plusieurs songeaient à le faire au moment de l'étude). Nous avons délibérément opté pour sélectionner un ensemble d'entreprises se situant toutes au même stade d'engagement face à l'exportation. Les recherches démontrent en effet que les besoins d'aide et de formation varient en fonction du stade d'engagement dans le processus d'exportation de l'entreprise (Seringhaus, 1987; Julien, Joyal et Deshaies, 1994; Denis et Depelteau, 1985). Les participants ont été recrutés par téléphone, sur une base volontaire.

La collecte des matériaux s'est faite à partir d'entrevues en profondeur avec les 15 dirigeants concernés, chacune ayant eu une durée d'une heure et demie à trois heures. Ces entrevues ont été réalisées à partir d'un questionnaire uniforme ne comportant que des questions ouvertes. Aucune réponse ne devait être suggérée par l'interviewer. Ce questionnaire incorporait des questions autour des thèmes suivants: variables descriptives et contextuelles, attitude générale face à l'exportation, les freins et les forces et faiblesses perçus, les possibilités d'amélioration par la formation et les contenus et approches pédagogiques privilégiés . Chacune des entrevues a été enregistrée puis retranscrite pour en faciliter l'analyse.

L'ensemble des matériaux recueillis a par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu à partir de ce que Bardin (1989) appelle le « déchiffrement structurel » et qui constitue une méthode « entretien par entretien ». Cette analyse poursuivait d'abord une fonction heuristique puisqu'elle avait pour but d'explorer et de découvrir les représentations personnelles des sujets sur les objets concernés. Les catégories qui ont servi à l'analyse ont été déterminées dès l'étape de l'élaboration du questionnaire. Comme on peut le constater, la recherche a été réalisée dans une perspective fondamentalement interprétative (Burrell et Morgan, 1979) puisqu'elle voulait mettre en évidence les perceptions idiosyncrasiques des acteurs interrogés plutôt que de vouloir les amener à confirmer ou infirmer certains besoins de formation déjà identifiés par des chercheurs du domaine.

3. Résultats

Avant d'aborder l'étude des résultats, il importe de donner quelques spécifications contextuelles et descriptives au sujet des 15 entreprises qui ont participé à la recherche. Le tableau 3.1 présente un ensemble des principales caractéristiques de celles-ci.

Entreprise	Âge de l'entreprise	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires	Nombre d'employés
1	20	Meuble	1,5 millions	17
2	20	Meuble	700 000\$	12
3	3	Rembourrage	175 à 200 000\$	4
4	8	Meuble	250 000\$	4
5	27	Meuble	5 à 7 millions\$	5
6	6	Produits naturels	150 000\$	5
7	8	Vêtement	500 000\$	14
8	39	Vêtements de fourrure	200 000\$	5
9	16	Meuble	300 000\$	4
10	41	Hydraulique	2,3 millions\$	13
11	46	Matelas (fab.)	500 000\$	4
12	30	Vêtement (plein air)	700 000\$	35
13	10	Équipement récréatif extérieur	- - -	15
14	25	Construction spécialisée	4 millions\$	30
15	49	Meuble	1 million\$	20

Comme on peut le constater à l'analyse de ce tableau, ce sont toutes des petites entreprises, le nombre d'employés variant entre 4 et 35. Près des deux tiers de ces entreprises oeuvrent dans des secteurs identifiés comme plus vulnérables dans la recherche de Julien, Joyal et Deshaies (1994), en l'occurrence dans le secteur du vêtement et dans celui du meuble. Aucune de ces entreprises n'est en phase de démarrage ou de stabilisation puisque la plus jeune compte déjà 3 ans d'existence alors que la plus vieille opère depuis près de 50 ans. Toutes ces entreprises n'exportaient pas encore au moment où elles ont été contactées; cependant, deux d'entre elles venaient de commencer à le faire au moment où les entrevues ont été effectuées. Près de 75% de ces entreprises ont connu une croissance au cours des 3 dernières années et comptent la poursuivre dans l'avenir.

3.1 Attitude générale face à l'exportation

Une première question invitait les participants à décrire comment ils envisagent l'exportation pour une PME comme la leur. La majorité des entrepreneurs interrogés (plus de 80 %) perçoivent l'exportation comme une nécessité, un mal nécessaire auquel il leur faudra bien faire face un jour ou l'autre. Pour la plupart d'entre eux, l'exportation est vue comme un moyen ultime d'agrandir leur marché actuel ou de contrer la saturation du marché local et/ou de remédier à un amincissement de la marge brute. Ce qui frappe le plus, c'est que malgré ces avantages potentiels perçus, l'exportation est loin d'être considérée d'emblée comme une opportunité séduisante et reste un choix obligé à plus ou moins long terme. Pour employer une analogie militaire, les entrepreneurs interrogés font plus figure de combattants inexpérimentés qui attendent le service obligatoire avec anxiété que de véritables conquérants considérant l'ouverture des marchés comme la plus formidable des opportunités.

Parmi ceux qui ne sont pas du tout convaincus encore de l'importance de l'exportation, les principaux motifs évoqués sont: le sentiment de pouvoir se maintenir à flot encore longtemps en se limitant à un marché plus local, le désir de perfectionner encore leurs habiletés auprès de la clientèle actuelle avant d'aborder des marchés étrangers et la crainte d'être incapable de suffire à la demande et de perdre le contrôle qu'ils ont actuellement dans leurs opérations courantes .

Une deuxième question amenait les entrepreneurs interrogés à décrire les pratiques des concurrents de leur secteur au regard de l'exportation. Bien que plusieurs aient avoué ne pas avoir beaucoup de connaissances à ce sujet, la plupart ont affirmé avoir l'impression d'une assez grande faiblesse de l'ensemble des producteurs de leur secteur face à l'exportation. Cependant, ils affirment qu'on le fait trop peu de façon générale et que la nécessité d'exporter va finalement venir tous les confronter à une plus ou moins grande échelle au cours de la prochaine décennie.

3.2 Les freins, les forces et les faiblesses face à l'exportation

Une exploration des besoins de formation et de perfectionnement au regard de l'attitude favorable et aux habiletés particulières à développer pour maîtriser le processus d'exploitation peut difficilement se passer d'une analyse des freins à l'exportation perçus par les entrepreneurs concernés. Chacun des entrepreneurs interrogés a été invité à énoncer, par ordre décroissant d'importance, les facteurs qui l'empêchent encore d'exporter. Le tableau 3.2 présente l'inventaire des 3 freins identifiés comme les plus importants par chacun des propriétaires-dirigeants ayant participé à la recherche.

TABLEAU 3.2
Les 3 freins à l'exportation jugés les plus importants

Entreprise	Facteurs (par ordre décroissant d'importance)
1	1. Manque d'informations sur le processus à suivre 2. Barrières linguistiques 3. Manque de financement
2	1. Méconnaissance des marchés étrangers 2. Peur des problèmes concernant la logistique du transport 3. Méconnaissance de la législation et des modes de paiement
3	1. Manque d'informations sur le processus 2. Méconnaissance des modes de paiements 3. Problèmes de langue
4	1. Manque d'argent 2. Manque de connaissances sur le processus 3. Risque financier
5	1. Méconnaissance des marchés étrangers 2. Méconnaissance des distributeurs 3. Manque d'informations sur le transport
6	1. Encore peu connus dans notre secteur 2. Manque d'argent 3. Manque de financement (problèmes de crédit)
7	1. Méconnaissance des distributeurs et agents à l'étranger 2. Méconnaissance des marchés 3. Inquiet de la paperasse administrative nécessaire
8	1. Manque d'argent 2. Manque de contacts à l'étranger 3. Problèmes de langue
9	1. Manque de temps 2. Manque d'argent 3. Peur de ne pas être payé par les étrangers
10	1. Manque de contacts 2. Méconnaissance des pays étrangers 3. Problèmes de langue
11	1. Ne sait pas par où commencer 2. Manque de temps 3. Manque d'outils marketing
12	1. Pas assez robotisé pour concurrencer les étrangers 2. Fonction marketing très faible 3. Manque de main-d'oeuvre spécialisée
13	1. Manque de contacts à l'étranger 2. Manque d'argent 3. Manque de temps
14	1. Marché local non saturé 2. Peu connus à l'étranger 3. Équipements insuffisants pour concurrencer
15	1. Peur du non-paiement à l'export 2. Ne sait pas où vendre nos produits 3. Manque de contacts à l'étranger

La première grande zone de difficultés concerne le manque de contacts à l'étranger. Ce dernier apparaît comme un facteur très important en matière d'obstacles à l'exportation. Un examen plus poussé des propos des sujets à cet égard révèle qu'ils ne semblent pas savoir par où commencer, ni à qui demander de l'aide. Le processus d'exportation en lui-même leur semble fort complexe, rempli d'embûches et surtout, investi d'un risque important qui leur fait peur. L'aspect distribution apparaît à ce titre comme une zone de préoccupation majeure. On ne sait pas où trouver les agents nécessaires pour aider l'entreprise à faire le pas vers l'étranger et on a l'impression que cette seule quête d'agents distributeurs requiert en elle-même l'injection de budgets importants affectés à cette fin. Ces préoccupations entraînent énormément d'incertitude et amènent plusieurs d'entre eux à s'abstenir d'être plus agressifs au plan international.

Une deuxième grande zone de difficultés perçues comporte des éléments concernant la méconnaissance généralisée des marchés étrangers potentiellement intéressants au regard du secteur d'activités de l'entreprise. Plusieurs s'interrogent sur les pays ou les régions à considérer, sur l'adaptation de leurs produits aux spécificités des nouveaux marchés et sur les efforts qu'ils devront investir pour y apporter les modifications et/ou les ajouts nécessaires. On se demande encore là par où commencer la cueillette d'informations à ce sujet tout en restant fort peu porté à s'y engager compte tenu de la grande part d'inconnu associée à une éventuelle percée en territoire étranger.

En troisième lieu, les aspects techniques entourant les méthodes de paiement à l'export apparaissent également comme une difficulté majeure pour bon nombre des dirigeants interrogés. La plupart d'entre eux ont explicitement formulé beaucoup d'inquiétude à ce sujet. L'exportation tend à être perçue comme une activité commerciale dans laquelle les risques de non-paiement sont élevés à cause de facteurs dont les plus souvent évoqués sont la distance importante qui sépare les interlocuteurs et le contrôle plus difficile qui en résulte forcément. On peut également relier très étroitement à cette zone de freins la peur de problèmes financiers résultant d'un tel risque.

Il importe de mentionner le manque de temps et d'argent fréquemment évoqués également par les participants à l'étude. Cependant, une analyse plus approfondie des propos tenus permet de constater que ce ne sont que des résultantes des inquiétudes qui précèdent. Quand on connaît peu le processus d'exportation lui-même, les réseaux de distribution possibles, les marchés potentiels valables et qu'en plus on a l'impression d'encourir un grand risque financier, on a du même coup le sentiment qu'il faudrait investir beaucoup de temps et d'argent avant de se sentir prêt à s'aventurer dans la jungle commerciale internationale. Enfin, la langue constitue un obstacle considérable pour au moins 25 % de l'échantillon interrogé. Les entrepreneurs qui ont énoncé cette difficulté ont déploré une méconnaissance flagrante de l'anglais, du moins une inaptitude assez marquée pour qu'ils se sentent dysfonctionnels sur le plan des négociations commerciales concernées.

Toujours dans le but d'explorer les besoins de formation éventuels requis, les dirigeants interrogés ont été amenés à énoncer les forces et les faiblesses actuelles de leur entreprise au regard de l'exportation. Plusieurs faiblesses évoquées ont repris certains des freins déjà identifiés dans le tableau précédent. Pour éviter de les répéter, elles ont donc été retirées du tableau 3.3 qui présente les forces et les faiblesses énoncées avec le plus d'occurrence par les sujets.

TABLEAU 3.3
Forces et faiblesses perçues face à l'exportation*

Forces		Faiblesses	
Design particulier ou d'avant-garde	(4)	Entreprise peu connue hors du marché local	(5)
Qualité du produit (haut de gamme)	(5)	Gestion quotidienne accaparante	(6)
Souplesse et rapidité d'adaptation	(4)	Manque de marge de manoeuvre financière	(4)
Produit unique	(1)	Capacité de production limitée	(3)
Innovation dans les produits	(3)	Manque de main-d'oeuvre spécialisée	(3)
Bonne capacité de production	(3)	Robotisation insuffisante et/ou désuétude des équipements	(4)
Expertise particulière	(2)	Méconnaissance des langues étrangères (surtout l'anglais)	(4)
Ouverture d'esprit des gestionnaires	(1)	Manque de personnel formé au processus d'exportation	(5)
Flexibilité dans la production	(2)	Problèmes de transport	(1)

* Le chiffre entre parenthèse à côté de chaque force et faiblesse indique l'occurrence avec laquelle cette dernière a été énoncée par les participants à la recherche.

Parmi les forces identifiées, trois d'entre elles ressortent plus particulièrement puisqu'elles ont été évoquées unanimement par près du tiers de l'échantillon de sujets interrogés. Tout d'abord, la qualité et/ou l'originalité du design sont perçus comme un atout appréciable, surtout dans un contexte où le consommateur recherche de plus en plus un produit personnalisé répondant à ses spécifications. En deuxième lieu, on a largement évoqué la qualité du produit et ses caractéristiques particulières. Les entrepreneurs qui ont identifié cette force spécifique avaient le sentiment que le fait de se spécialiser dans un produit haut de gamme augmentait leurs chances de séduire éventuellement des marchés extérieurs avec leur produit. Enfin, on a également plus particulièrement insisté sur la souplesse et la rapidité d'adaptation de l'entreprise et ce, surtout en raison de la petite taille de cette dernière et de la rapidité décisionnelle et d'action qui en découlent directement. Cet avantage se voit d'ailleurs renforcé sur un plan plus technique puisque deux des entrepreneurs interrogés ont par surcroît identifié la flexibilité de leur processus de production comme un atout concurrentiel important.

Au chapitre des faiblesses identifiées (toujours face à une exportation éventuelle), on constate d'abord qu'elles sont perçues avec plus d'acuité que les forces. En premier lieu, il importe de faire ressortir que la faiblesse évoquée avec le plus d'occurrence s'avère une gestion quotidienne fort

accaparante qui laisse peu de temps pour réfléchir et planifier des virages stratégiques aussi importants que celui de l'aventure vers des marchés étrangers. Les participants affirment qu'ils assument simultanément deux ou plusieurs fonctions dans leur entreprise et que l'« opérationnel » leur laisse bien peu de disponibilité marginale pour s'élever au-dessus du quotidien et réfléchir à ce qu'ils deviendront demain. Une deuxième faiblesse identifiée également par le tiers des répondants constitue d'ailleurs une corollaire de la première zone de difficulté identifiée. En effet, on souligne l'absence de personnel technique formé et spécialisé au regard des rouages mêmes du processus d'exportation (incluant des notions logistiques, légales, commerciales, financières, etc...). Comme l'ont fait remarquer plusieurs entrepreneurs, le temps pour explorer la possibilité d'exporter ne constitue qu'un aspect de la question car encore faut-il disposer de l'expertise nécessaire pour mettre en oeuvre une telle orientation.

Les problèmes de production et le manque de main-d'oeuvre spécialisée en quantité suffisante préoccupent également beaucoup les entrepreneurs interrogés. Malgré leur perception d'un produit qui se distingue avantageusement sur le plan du design et de la différenciation, on est fort conscient que la robotisation et une technologie plus avancée seraient éventuellement requis, à la fois pour être capable de faire concurrence aux étrangers et pour parvenir à produire plus rapidement et en plus grande quantité face à une clientèle accrue par l'internationalisation de l'entreprise. Enfin, la trop faible marge financière disponible identifiée pour faire face au défi de l'exportation apparaît très étroitement liée aux préoccupations qui précèdent. Augmenter l'équipe de gestion pour se consacrer à des préoccupations d'ordre plus stratégique, engager du personnel technique à affecter aux opérations quotidiennes concernées par l'activité exportatrice et améliorer les performances des équipements de production tout en formant la main-d'oeuvre aux nouvelles exigences en découlant, sont autant d'alternatives qui requièrent des investissements monétaires importants.

3.3 Possibilités d'amélioration par la formation

La section précédente a présenté les freins et les faiblesses perçues des propriétaires-dirigeants interrogés au regard de la nécessité éventuelle d'envisager l'exportation. Cependant, il ne va pas de soi que ces derniers estiment du même coup que de telles carences puissent être comblées et/ou du moins améliorées par le biais d'intervention de formation ou de perfectionnement. Des questions ont donc été prévues pour leur permettre d'identifier les zones de compétences qu'ils jugent potentiellement améliorables, pour les aider à combler leurs lacunes, celles de leurs employés ainsi que celles de l'entreprise de façon plus globale. De façon plus précise, les dirigeants interrogés devraient identifier cinq grands thèmes de formation et/ou de perfectionnement qu'ils estimeraient de nature à améliorer leur compétence en matière de commerce international. Le tableau 3.4 présente l'ensemble des thèmes identifiés à ce titre. La plupart des participants n'ayant pas été en mesure d'en identifier cinq, nous n'avons inclus que les 4 premiers sur le tableau présenté.

Tableau 3.4
Les grands thèmes de formation identifiés comme source potentielle d'amélioration de la compétence à exporter (par ordre d'importance)

Entreprise	Thèmes de formation	Entreprise	Thèmes de formation
1	1. Représentation à l'étranger 2. Recouvrement des comptes et financement 3. Normes spécifiques des produits à l'étranger 4. Le transport et les douanes	8	1. Techniques de production 2. Présentation d'acheteurs étrangers potentiels 3. Comment être payé à l'étranger? 4. Connaissances sur les cultures étrangères
2	1. Recouvrement et crédit à l'export 2. Aspects juridiques reliés à l'exportation 3. Présentation de marchés étrangers possibles 4. Besoins sur les marchés étrangers	9	1. Financement et modes de paiement 2. Cultures étrangères 3. 4.
3	1. Les cultures étrangères 2. Transactions monétaires à l'export 3. Contrats et aspects légaux 4. Les programmes d'aide disponibles	10	1. Comment fixer les prix selon le taux de change? 2. Douanes et transport 3. Comment établir le contact avec l'étranger? 4. Normes de sécurité et production à l'étranger
4	1. Marketing international 2. Connaissances sur marchés étrangers 3. Recouvrement et modes de paiement 4. Technologies de production	11	1. Comment faire une étude de marché? 2. Comment trouver un distributeur? 3. Comment s'assurer d'être payé? 4. Les cultures étrangères
5	1. Comment vendre aux USA 2. Distribution à l'étranger 3. Recouvrement, modes de crédit 4. Marketing à l'étranger	12	1. Techniques d'exportation dans mon secteur 2. Les douanes, le transport 3. Le prix de revient à l'export
6	1. Langage international en biochimie 2. Recouvrement à l'export 3. 4.	13	1. Comment trouver les contrats? 2. Comment se faire payer? 3. 4.
7	1. Recouvrement des comptes recevables 2. Comment trouver des représentants à l'étranger? 3. Marketing à l'export 4. Adaptabilité des produits aux marchés étrangers	14	1. Comment pénétrer un marché étranger 2. Droit international 3. Politique internationale 4. Les rouages (processus de l'export
		15	1. Comment réussir à se faire payer? 2. Présentation de cas vécus dans mon secteur 3. 4.

Le lecteur remarquera que nous n'avons pas modifié comme tels les énoncés de thèmes. Le tableau les présente dans la formulation originale des participants à la recherche. Un premier constat se dégage rapidement à l'analyse plus « fine » des thèmes répertoriés. Malgré l'utilisation d'appellations différentes, plusieurs énoncés témoignent en fait d'un même besoin. À titre d'exemple, on retrouve des expressions telles que « Recouvrement des comptes et financement », « Recouvrement et crédit à l'export », « Financement et modes de paiement », « Comment réussir à se faire payer », etc..., qui constituent autant de façons de témoigner en réalité d'une préoccupation commune. Il importe de rappeler ici qu'aucune réponse n'était d'emblée suggérée aux participants, et que le but ultime était de s'intéresser à leur propre représentation face aux questions explorées avec eux. Dans un tel contexte, on peut s'étonner du fait qu'il y ait une aussi grande convergence et autant de similitudes dans la nature des besoins de formation identifiés, d'autant plus que les entreprises n'évoluent pas à l'intérieur d'un secteur unique.

Le thème de formation le plus largement évoqué regroupe des éléments reliés à tout ce qui touche aux aspects financiers reliés au commerce international, plus précisément les modes de crédit et de recouvrement. En l'occurrence, 80 % des dirigeants interrogés partagent ce même besoin. Les entrevues révèlent d'ailleurs que ces questions de relations financières contractuelles avec des acheteurs étrangers génèrent beaucoup d'inquiétude et d'hésitation face à l'export chez ces derniers. Certains ont d'ailleurs souligné qu'ils ont déjà des problèmes à recouvrer certains comptes clients dans des transactions à caractère strictement local, particulièrement dans le contexte économique actuel plus difficile. Ils perçoivent l'éloignement et l'impersonalisation plus grande des relations en contexte d'exportation comme des facteurs augmentant la probabilité de problèmes de recouvrement éventuels, tout en se disant peu capables d'affronter le type de risque en découlant.

Deux autres grandes zones d'interventions de formation semblent également partagées par plus de la moitié des propriétaires-dirigeants interrogés. Tout d'abord, plusieurs thèmes convergents peuvent être regroupés sous la rubrique commune de « Préoccupations reliées au Marketing international ». On se demande comment parvenir à connaître les besoins des marchés étrangers et l'adaptabilité du produit qu'ils requièrent, comment dénicher un agent de commercialisation ou un distributeur ainsi que la façon dont on peut s'approprier toute l'information nécessaire sur les spécificités des différentes cultures potentiellement envisagées. Un certain nombre d'autres thèmes peuvent pour leur part se regrouper à l'intérieur d'une classe plus large qui est celle des processus (logistique, transport, douane) et aspects légaux liés à l'activité internationale. Il importe cependant de préciser une préoccupation également très largement partagée (près de 75 % des répondants) et qui n'apparaît pas formellement dans les données disponibles sur le tableau 3.4. En l'occurrence, il s'agit de l'attente des participants qui consiste à ce que les thèmes de formation identifiés, s'ils sont éventuellement proposés, devraient être constitués d'éléments spécifiques à un secteur donné. Ainsi par exemple, on semble croire que les pratiques diffèrent considérablement selon qu'on oeuvre dans le secteur du meuble ou celui de la conception et confection de vêtements.

Enfin, on constate que seulement deux des participants ont évoqué le désir d'une formation directement reliée à des techniques de production plus sophistiquées. Un tel résultat porte à croire qu'il s'agit là d'un secteur de compétence jugé plus difficilement améliorable par le biais du perfectionnement. La section précédente a en effet démontré qu'un certain nombre de dirigeants craignaient de ne pouvoir supporter une demande accrue conséquente aux activités internationales, compte tenu de leur mode de production actuel, tandis que d'autres mettaient en

doute leur capacité à faire face à la concurrence étrangère toujours à partir la productique privilégiée jusqu'à maintenant.

3.4 Types de formation et acteurs pédagogiques privilégiés

Il ne suffit pas de mieux connaître les thèmes de formation souhaités par nos entrepreneurs encore « en devenir » en matière d'activité internationale. Tel que mentionné précédemment, plusieurs programmes d'aide, sessions de formations, cours divers sont déjà proposés aux PME s'intéressant à l'exportation mais peu d'entre elles y participent effectivement. Il est donc apparu important d'amener les dirigeants concernés à mieux préciser le **type** de formation souhaité, tant sur le plan de la formule pédagogique à utiliser que sur celui des acteurs qui devraient y assumer un rôle pédagogique et accompagner les participants éventuels.

Un premier constat important se dégage de l'analyse des propos recueillis : aucun des participants à la recherche ne croit en la pertinence de cours magistraux traditionnels tels que ceux qu'offrent déjà la plupart des cegeps et des universités. On considère que ces cours sont généralement beaucoup trop longs puisqu'ils ont souvent à rencontrer certaines normes pour pouvoir s'accompagner de l'allocation de crédits scolarisants aux participants. On a l'impression que ces cours doivent presque toujours comporter 30 ou 45 heures d'enseignement et qu'en plus, ils sont beaucoup trop étalés dans le temps. Enfin, on souligne également qu'on a généralement tendance à y inscrire de grands groupes d'individus, ce qui diminue d'autant la possibilité pour chacun d'avoir accès à une formation plus personnalisée. Un participant affirme à ce sujet : « On nous propose des sessions de cours conçues pour tous qui en réalité ne répondent au besoin de personne en particulier ».

Plus de 80 % des participants à la recherche souhaitent des formules pédagogiques beaucoup plus actives qui leur permettront de poser des questions, d'échanger entre eux et avec les spécialistes concernés ainsi que d'expérimenter un certain nombre des habiletés de type savoir-faire qui sont reliées au processus d'exportation. On évoque des formules intégrant une combinaison de conférences et d'ateliers intégrant des cas pratiques, des ateliers d'échange avec des entrepreneurs expérimentés et des séminaires ponctuels sur des thèmes bien précis. Encore là, on insiste particulièrement sur la nécessité de donner une couleur particulière aux contenus de formation proposés en fonction d'un secteur d'activités particulier.

Près de 50 % des participants considèrent également le *coaching* comme une activité pédagogique fertile au regard de leurs attentes plus spécifiques. À titre d'exemple, des parrains pourraient leur être attribués pour les accompagner, tant dans leur démarche de réflexion quant à la décision d'exporter ou non que dans les premiers pas qu'ils feront à cet égard si cette décision est positive. Ces parrains pourraient être des entrepreneurs chevronnés dans leur secteur d'activités ou des spécialistes d'une expertise, d'une culture ou d'une pratique particulière. On évoque également le besoin de création de clubs de « futurs exportateurs » qui pourraient mettre sur pied des activités de formation et organiser des « cliniques » sur des problématiques partagées par la majorité des membres.

Certains participants ont également énoncé la possibilité de préparer, à l'intention des futurs exportateurs, des vidéos présentant chacun, une culture particulière, les façons de s'y introduire, les défis qu'elle pose et les facteurs critiques de succès pour une entreprise désireuse d'y installer ses pénates, tout au moins son produit. On croit aussi que des vidéos présentant des témoignages

d'entrepreneurs à succès à l'export constitueraient une bonne source d'informations et de stimulation si elles étaient rendues disponibles à des entrepreneurs du même secteur.

Quant aux acteurs pédagogiques auxquels les entrepreneurs accordent le plus de crédibilité, on privilégie en premier lieu des formateurs qui ont une expérience concrète de l'exportation ainsi que des spécialistes du domaine pour des thèmes plus spécifiques tels que des courtiers en douanes, des courtiers en transport international et des avocats pour les aspects légaux. Cependant, il est intéressant de remarquer que la plupart affirment que ces premiers acteurs pédagogiques auraient avantage à être encadrés et accompagnés par des professeurs d'université, des spécialistes du CRIQ, du MIC et de la BFD. On a confiance en ces derniers parce qu'on croit qu'ils ont les connaissances requises mais on craint en même temps qu'ils demeurent trop formels, théoriques et magistraux dans leur intervention s'ils ne sont pas jumelés avec un praticien du domaine.

4. Conclusion

Il importe d'abord de faire ressortir les limites de la présente recherche. La plus importante peut apparaître comme étant le nombre limité de sujets (quinze en l'occurrence) ce qui empêche le type de généralisation de faits qu'on a traditionnellement tendance à rechercher dans des études plus objectivistes. Cependant, l'objectif visé était d'abord d'explorer plus en profondeur les représentations personnelles des individus concernés par la question plutôt que d'en arriver à des prétentions d'avoir enfin cerné complètement les perceptions de la population des PME potentiellement exportatrices à l'égard de leurs besoins de formation et de perfectionnement. De plus, l'approche de recherche privilégiée, en elle-même à caractère plus subjectiviste suggérait, d'entrée de jeu que l'on se limite à un nombre limité de sujets de façon à amener chacun à exprimer sa perception du problème en faisant bien le tour de tous les aspects relatifs à la question soulevée. En deuxième lieu, tous les entrepreneurs de l'échantillon n'opèrent pas dans le même secteur d'activités, quoique la majorité proviennent de celui du meuble et de celui du vêtement. Quoi qu'il en soit, les résultats démontrent qu'il ne se dégage pas de différences énormes entre les difficultés, attentes et besoins exprimés par chacun de ces deux groupes de sujets.

Nonobstant cette dernière remarque, il serait sûrement souhaitable que des études du même type que celle qui est présentée ici puissent être menées auprès de groupes d'entrepreneurs oeuvrant à l'intérieur d'un même secteur d'activités ou tout au moins dans une même industrie. Il pourrait être également intéressant de procéder au même type d'études auprès d'échantillons de propriétaires de PME se situant plutôt dans le secteur des services, dans le cas évidemment où le type de service offert se prête à des offres de service international éventuelles. C'est le cas, par exemple, de certains services d'ingénierie, de services-conseil en gestion, de services de formation, de service de consultation et développement informatique, etc....

Mais plus encore, les résultats de la présente étude devraient servir de base et donner lieu à une recherche ultérieure plus extensive, au sens où elle serait menée auprès d'un échantillon beaucoup plus large de sujets intéressés par l'exportation mais ne le faisant pas encore. Dans une telle perspective, il faudra adopter une approche plus positiviste, à partir d'un questionnaire ne comportant cette fois que de questions fermées amenant les sujets à s'inscrire à l'intérieur de réponses déjà prédéterminées par le chercheur. Nous comptons d'ailleurs poursuivre la recherche

en ce sens si la disponibilité du financement nécessaire pour mener cette activité se concrétise au cours de l'année qui vient.

Comme les résultats permettent de le constater, les entrepreneurs concernés perçoivent déjà l'exportation comme une nécessité ou tout ou moins comme un mal nécessaire qu'il leur faudra bien affronter éventuellement. Les faiblesses et les freins évoqués, les thèmes de formation identifiés comme des besoins et les attentes exprimées au regard du type de formation privilégié sont forts importants; en effet, ils peuvent nous orienter sur les activités d'information et d'apprentissage à leur offrir pour favoriser chez eux une plus grande confiance en leur potentiel pour affronter les défis du commerce international. Tel que déjà mentionné dans la problématique qui précède, c'est fondamentalement l'attitude personnelle du dirigeant face à l'exportation qui conditionne très fortement sa décision de s'y engager ou non. À ce titre, la présente recherche a certainement le mérite de s'intéresser aux difficultés perçues et aux besoins des personnes directement intéressées par une formation éventuelle à l'exportation. Ultimement, elle nous aide à mieux cerner quels sont les thèmes, les objets et les approches de formation les plus susceptibles de contrer les appréhensions de ceux et celles qui seront bientôt confrontés au défi stimulant, mais combien angoissant à la fois, de l'internationalisation.

Bibliographie

- Ali, A. et P.M. Swiercz (1991), « Firm size and export behavior : lessons from Midwest », *Journal of Small Business Management*, avril, 71-78.
- Amesse, F. et G. Zaccour (1991), « Les différences de perception et d'attitudes entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec », *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 8(3), 148-160.
- Axinn, C.N. (1988), « Export performance : do managerial perceptions make a difference? », *International Marketing Review*, vol. 5, summer, 61-71.
- Bardin, L. (1989), *L'analyse de contenu*, (deuxième édition), Paris : PUF,
- Brooks, M.R. et P.J. Rosson (1982), A study of export behavior of small-and-medium-sized manufacturing firms in three Canadian provinces, dans M.R.G. Czinkota et G. Tesar (eds.), *Export management : an international context*, New-York : Praeger, 39-54.
- Burrell, L. et G. Morgan, (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London : Heinemann Educational Books.
- Cannon, T. (1980), « The smaller firm in the export environment » in A. Gibb, T. Webb et Westmead *et al* (eds), *Policy issues in small business research*, 140-154.
- Cavusgil, S.T. et V. Naor (1987), « Firm management characteristics as discriminators of export marketing activity », *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.
- Chénier, J.A. et J.P. Micheal (1990), *Aid for small business exporting firms : the role of governments and information networks*, The Institute of research on public policy, 148 p.

- Daniels, J.B. et J. Goyburo (1976), « The exporter-nonexporter interface : a search for variables », *Foreign Trade Review*, 3, 258-282.
- Denis, J.E. et D. Depelteau (1985), « Market knowledge, diversification and export expansion », *Journal of International Business Studies*, automne, 77-88.
- Dichtl, E., H.G. Koeglmayer, et S. Mueller (1990), « International orientation as a precondition for export success », *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23 -39.
- Farah-Lajoie, P. (1992), *Vendre à l'étranger : un art à maîtriser*, Montréal : Editions Agence d'Arc.
- Joyal, A. (1993), « Les PME exportatrices, caractéristiques et comportements : le cas d'entreprises manufacturières en région », *Actes du Colloque PME-PMI : Développement International*, Aix-en-Provence, juin, 463-493.
- Joyal, A., P.A. Julien et L. Deshaies (1993), « L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange avec les États-Unis », *Revue Internationale PME*, 6(1),
- Julien, P.A. et Y. Grégoire (1994), *Scénarios à emprunter par les différents types de PME exportatrices*, Rapport préparé pour le compte du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, du ministère des Affaires Internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles et du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, UQTR, 64 p.
- Julien, P.A., A. Joyal et L. Deshaies (1994), *L'exportation des PME québécoises et l'accord du libre-échange avec les États-Unis*, Université du Québec à Trois-Rivières, cahier de recherche du GREPME, no 92-16.
- Kathawala, Y. et al. (1989), « Exporting practices and problems of Illinois firms », *Journal of Small Business Management*, 27(1), 53-59.
- Kedia, B. et J. Chhokar (1986), « Factors inhibiting export performance of firms : an empirical investigation », *Management International Review*, 26(4), 33-43.
- Léo P.Y., C. Monnoyer-Longé et J. Philippe (1992), *PME : Strategies internationales*, Paris : Economica.
- Miesenbock, K.J. (1988), « Small businesses and exporting : a literature review », *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Nelson, C.A. (1984) *The relationship of export obstacles to the Export Trading Company Act of 1982*, Dissertation abstracts International, volume 45/03A, 1984, p. 904.
- Nevin, J.K. et S.T. Cavusgil (1981), « Internal determinants of export marketing behavior : an empirical investigation », *Journal of Marketing Research*, vol. 18.

- Ogram, E.W. (1982), Exporters and non exporters : a profile of small manufacturing firms in Georgia, in M.K.G. Czinkota et G. Tesar (Eds), *Export management : an international context*, New-York : Praeger, 70-84.
- O'Rourke, A.D. (1985), « Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm », *American Journal of Small Business*, 9(3), 25-29.
- Philippe, J. (1990), dans Léo, P.Y., M.C. Monnoyer-Longé et J. Philippe, *La PME : Stratégies internationales*, Paris : Economica.
- Sandberg, N.R. et C.W. Hofer (1987), « Improving new venture performance : the role of strategy, structure and the entrepreneur », *Journal of Business Venturing*, vol. 2, 5-28.
- Seringhaus, R. (1987), « The role of information assistance in small firm's export involvement », *International Small Business Journal*, 15(2), 26-36.
- Sharkey, T.W., J.S. Jim et K.I. Kim (1989), « Export development and perceived export barriers : an empirical analysis of small firms », *Management International Review*, 29(2), 33-40.