

**Les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec :
une analyse de cas multiples**

Marc Désaulniers, professionnel de recherche
Yvon Bigras, professeur et chercheur

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boulevard des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) Canada
G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5235
Télécopieur : (819) 376-5138
Courrier électronique : Marc_Desaulniers@uqtr.quebec.ca

Les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une analyse de cas multiples

Résumé

Dans le contexte de concurrence accrue provoquée par la mondialisation des marchés, l'exportation devient un facteur de développement et de survie à long terme pour bon nombre de PME. Afin de saisir cette opportunité, plusieurs PME ont dorénavant recours aux alliances. Dans cet article, nous présenterons les résultats d'une analyse de cas multiples effectuée auprès de PME manufacturières québécoises ayant eu recours aux alliances logistiques à l'exportation. Les analyses présentées visent notamment l'amélioration de la compréhension du fonctionnement de ces alliances ainsi que l'analyse des effets de ces dernières chez les PME manufacturières québécoises de notre échantillon.

Abstract

In an increasingly competitive environment, foreign exports have appeared as a way to insure the development and long-term survival for several small and medium sized businesses (SMB). In order to grasp this opportunity, many SMBs are becoming actively involved in alliances with other companies. Within this paper, we will present the results of a multiple case analysis conducted on a sample of SMBs involved in export logistic alliances. The analysis presented here serve the purpose of better understanding the workings, and the effects, of those specific alliances.

Mots clefs

Alliance logistique, PME, exportation, étude de cas.

1 Introduction

La deuxième moitié du vingtième siècle aura apporté de grands changements sur le plan des contextes internationaux. On retrouve parmi les tendances qui façonnent ces grands changements celle de la mondialisation de l'économie et de l'expansion du commerce international. Cette tendance que l'on peut observer depuis la fin de la seconde guerre mondiale semble tellement dominante qu'on lui attribue souvent l'essor d'autres tendances telles l'internationalisation des entreprises et le développement d'entreprises réseaux.

De ces nouveaux contextes internationaux complexes émergent de nouvelles entités commerciales et législatives tel l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et la Communauté économique européenne (CEE). Ces nouveaux espaces économiques représentent autant de défis que d'opportunités pour les petites et moyennes entreprises (PME). Parallèlement, la compétition accrue résultant de ces nouveaux espaces économiques, la vitesse étourdissante des avancements technologiques ainsi que l'augmentation incessante des exigences des clients constituent des éléments importants de l'environnement des PME et autant de facteurs qui poussent ces dernières à repenser la manière dont elles font des affaires. Il est dorénavant très difficile, voire impossible, pour une seule entreprise d'accomplir toutes les activités et processus nécessaires à l'acheminement des produits et services sur les marchés tout en restant compétitif. Il est donc normal d'observer que de plus en plus d'entreprises externalisent certaines de ces activités (Bhangui, 1997).

Cette dernière observation s'avère d'autant plus intéressante dans le domaine des exportations où plusieurs compétences et expertises particulières s'avèrent des facteurs clés de succès (Namiki, 1988; Christensen, 1991). La maîtrise de la logistique en aval (flux de produits du producteur au client) est devenue un impératif du commerce international. Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise se doit d'adopter une approche intégrative visant la planification et le contrôle des flux de marchandises des fournisseurs jusqu'aux clients finaux (Cooper et Elram, 1993). Par contre, dans un environnement qui ne cesse d'évoluer, dans un contexte de commerce international aux règles complexes et multiples, peu d'entreprises exportatrices semblent avoir un intérêt économique à internaliser l'ensemble des fonctions et étapes du processus logistique à l'exportation. Il existe donc aussi un avantage potentiel à externaliser des fonctions logistiques (Paché, 1994).

Partant de ces constats, nous avons choisi d'orienter cette étude exploratoire autour de la problématique générale de l'externalisation de la fonction logistique à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises. Le choix du niveau d'externalisation nous ramène au dilemme opposant « faire », « faire faire » et « faire ensemble », ou pour utiliser la terminologie de Williamson (1985), le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Étant donné l'intérêt grandissant que suscite le recours aux nouvelles formes de relations inter-organisationnelles (RIO) chez les PME, nous avons choisi de nous concentrer sur une des options d'externalisation, celle des formes hybrides de coordination que sont les alliances stratégiques.

À notre connaissance, peu d'études empiriques ont à ce jour exploré la réalité des alliances logistiques, et encore moins ont tenté cet exercice sur les alliances logistiques à l'exportation. Notre premier objectif était donc de conduire une investigation approfondie de cas d'alliances afin d'en arriver à mieux comprendre leur fonctionnement. Puis, dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés aux retombés, aux effets de ces alliances sur les exportations ainsi que sur la performance logistique des PME ayant eu recours à cette stratégie. Après

avoir posé le cadre de référence et discuté de la méthodologie employée, nous tenterons lors de la présentation des résultats de rencontrer ces deux objectifs de recherche ainsi que de répondre aux diverses propositions y étant rattachées pour enfin présenter les conclusions que nous avons pu en tirer.

2. Cadre de référence et problématique de recherche

Tout d'abord nous devons mentionner que tout comme les recherches sur le sujet, les fondements théoriques spécifiques aux alliances logistiques à l'exportation sont minces, voire inexistantes. L'ébauche d'outils conceptuels relatifs à l'alliance logistique à l'exportation a donc été faite par la fusion d'éléments des trois grandes dimensions théoriques relatives à la PME manufacturière exportatrice, à la logistique intégrée et aux alliances stratégiques. Sont donc présentés dans cette section les principales théories relatives à ces trois dimensions théoriques ainsi que leurs implications en ce qui a trait à notre problématique de recherche.

2.1 La PME manufacturière exportatrice

Bon nombre d'études portant sur les PME manufacturières exportatrices se sont concentrées sur le rôle et l'importance du propriétaire-dirigeant. Ce dernier apparaît être un facteur clé de l'internationalisation de la PME en prenant généralement sur lui la décision de commencer, d'augmenter ou d'arrêter les activités internationales de son entreprise (Miesenbock, 1988). Pour cette raison, nous avons donc privilégié le propriétaire-dirigeant à titre de répondant pour chacune des PME étudiées.

Pour ce qui est de l'évolution des exportations, à la manière de la théorie des stades de croissance de l'entreprise, la théorie du processus d'apprentissage à l'exportation sous-tend un développement des exportations de l'entreprise par étapes successives. La croissance des exportations de l'entreprise ne se fait pas de manière linéaire mais bien par sauts successifs vers des stades plus élevés. Cette théorie introduit aussi la notion de distance psychologique dans le développement des destinations d'exportation de la PME; en passant d'un stade à l'autre, les PME exporteraient ainsi vers des destinations psychologiquement plus lointaines. Il faut toutefois noter ici que, tout comme pour la théorie des stades de développement, il est dorénavant clair que toutes les PME ne commencent pas nécessairement au bas de l'échelle et ne tendent pas fatalement vers un fort engagement au plan des exportations. Les PME peuvent donc très bien dès leurs créations s'engager de façon active sur le plan de leurs exportations mais aussi, selon les circonstances, régresser vers des stades inférieurs en se désengageant de certaines de leurs activités internationales (Christensen, 1991). Pour ces raisons nous avons porté une attention particulière à l'évolution de la PME et à son historique d'exportation tout en essayant de dégager les effets des alliances sur la distance psychologique des destinations d'exportation.

2.2 La logistique intégrée

De la simple logistique de distribution émergea une logistique beaucoup plus large qu'est la logistique intégrée. Alors que le marketing a adapté les produits au marché, la logistique a adapté le « service » au marché en permettant d'offrir, au moindre coût, un produit de qualité, à l'endroit et au moment précis où sa demande existe (Pons et Chevalier, 1993). La logistique intégrée ne se limite plus au couple transport-logistique, beaucoup trop réducteur. L'intérêt fut premièrement porté sur le maillon transport avant que l'on ne découvre la chaîne, car la logistique intégrée se veut la discipline qui permet de satisfaire la demande suscitée par le

marketing et dont les domaines d'actions sont les produits, la politique de prix, la promotion et la publicité, en coordonnant moyens de transport, stocks, achats, production, manutention et distribution (Pons et Chevalier, 1993). La logistique intégrée devient alors source de productivité dans l'entreprise et constitue donc une réelle source d'avantage face à la concurrence. Ainsi, dans une optique de logistique intégrée, et en reprenant la logique de la théorie de la chaîne de valeur de Porter (1986), nous tenterons de vérifier si le recours à l'alliance logistique permet à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur quant à sa chaîne logistique à l'exportation.

De plus, en réponse à l'étude de Boyer et Picard (1996), et afin de vérifier les effets de telles alliances, nous nous sommes aussi intéressés à la performance logistique. En reprenant les écrits de Halley et Guilhon (1997) sur le sujet, nous avons choisi d'observer le niveau de services et les coûts logistiques associés aux exportations afin d'estimer respectivement les gains en efficacité et en efficience relatifs aux alliances.

2.3 L'alliance stratégique

Nombre d'auteurs se sont intéressés aux alliances stratégiques et peu d'entre eux s'entendent sur la définition même de ce concept. Cependant plusieurs concepts centraux façonnent ces définitions. On y retrouve notamment l'aspect formel de l'entente, sa portée de longue durée, l'indépendance des alliés, l'implication de ressources stratégiques (humaines, financières, techniques...) ainsi que l'amélioration des positions concurrentielles respectives des entreprises participantes (alliés) (Poulin et al., 1994). À l'opposé de la théorie des jeux ou de l'approche militaire de l'alliance, notre conception de l'alliance ne débouche pas sur un jeu à somme nulle mais bien sur une situation mutuellement avantageuse contribuant à l'amélioration des positions concurrentielles des partis impliqués. Ainsi, les rôles et responsabilités devraient se répartir de manière à profiter des compétences distinctives des alliés. Ce faisant, nous supposons que l'intérêt premier motivant la PME à s'impliquer dans une alliance est lié à l'accès de compétences pertinentes à l'exportation.

2.4 L'alliance logistique

Puisque l'alliance logistique constitue un cas particulier d'alliance stratégique, notre définition reprend les éléments mentionnés à la sous section précédente. L'alliance logistique est donc définie comme **un accord formel de long terme, à l'aide duquel des entreprises indépendantes échangent, partagent ou combinent des ressources ayant trait à leurs activités logistiques dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs relatifs aux exportations, et ce, afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels favorables.**

3. Méthodologie

Notre choix de stratégie de recherche s'est arrêté sur l'analyse de cas multiples puisque c'est la stratégie qui s'avère la plus utile afin de déterminer le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène (Huberman et Miles, 1991; Yin, 1994). De plus, nous croyons cette stratégie plus appropriée pour une étude exploratoire comme la nôtre; nous cherchons ici à dresser un portrait global du recours à l'alliance logistique chez les PME québécoises. Nous avons donc choisi d'analyser une dizaine de cas afin de tenter d'appréhender le plus grand nombre de formes d'alliances possibles.

Afin d'identifier des cas possibles nous avons utilisé une base de données contenant les résultats d'une enquête postale effectuée en mai 1997 auprès de 3000 PME manufacturières exportatrices québécoises (Julien et Morin, 1997). Cette base de donnée contenait l'ensemble des réponses des 365 répondants et nous a permis de procéder à un exercice de tri de ces cas afin d'en faire ressortir ceux qui nous semblaient les plus intéressants. Il apparaît important de noter que cette étude ne vise pas la production de distributions statistiques comparables et paramétriques, ainsi notre méthode d'échantillonnage est non-probabiliste. Des appels téléphoniques auprès de ces entreprises potentiellement intéressantes nous ont permis de retenir les neuf PME qui constituent notre échantillon.

Nous avons choisi de recueillir nos informations auprès des propriétaires-dirigeants. Toutes les entrevues ont été faites dans les PME à l'intérieur d'une période d'un peu plus de trois mois (du 5 novembre 1997 au 18 février 1998). Ces déplacements nous ont permis, dans bon nombre de cas, de visiter les installations et ainsi de mieux comprendre la réalité de ces entreprises. Toutes ces entrevues ont été enregistrées avec le consentement des répondants. Ces enregistrements ont ensuite fait l'objet de transcriptions littérales et constituent donc notre source de données primaires à partir de laquelle ont été conduites les analyses. Plusieurs appels téléphoniques d'appoint ont aussi été nécessaires afin de compléter et de clarifier certains points relatifs aux entrevues (données secondaires). Par souci de confidentialité ces transcriptions n'apparaissent pas en annexe. Notre étude est exploratoire et largement descriptive, nous avons donc conséquemment choisi de conduire nos différentes entrevues à l'aide d'un questionnaire semi-structuré. Cette méthode a l'avantage de permettre une grande latitude tant pour le répondant que pour le chercheur.

4. Présentation des résultats

4.1 Présentation de l'échantillon

Les entreprises retenues avaient, au moment des entrevues, entre 24 et 350 employés pour une moyenne de 130 employés. On remarque aussi une grande variation au plan du chiffre d'affaires de 1996, ce dernier allant de 4 à 53 millions de dollars canadiens pour une moyenne d'un peu plus de 19 millions. Les entreprises ont été numérotées afin de préserver leur anonymat ; une présentation générale de l'échantillon est faite au tableau 1.

Tableau 1
Présentation générale de l'échantillon

cas	Principal secteur industriel	Année de fondation	Employés (nombre)	Chiffre d'affaires (1996)
E1	Industrie des placages et contre-plaqués	1947	24	3 000 000 \$
E2	Industrie des produits en béton	1980	40	4 000 000 \$
E3	Industrie des carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques	1984	200	53 000 000 \$
E4	Industrie des meubles et articles d'ameublement pour hôtels, restaurants et institutions	1980	40	5 000 000 \$
E5	Industrie des produits de construction en métal	1984	100	15 000 000 \$
E6	Industrie d'éléments de charpente de bois	1964	350	25 000 000 \$

E7	Industrie des carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques	1933	140	30 000 000 \$
E8	Industrie des produits en pierre	1911	250	33 000 000 \$
E9	Industrie des produits chimiques d'usage industriel	1978	40	7 000 000 \$

Cas n°1 : PME E1

Ce sont l'accès à des économies d'échelles ainsi que l'amélioration générale du service qui ont incité la PME E1 et neuf autres PME concurrentes à trouver un transporteur et à développer une alliance. Les ventes et les achats de ces PME aux États-Unis se font majoritairement dans des régions et états voisins. Les partis se sont ainsi entendus sur un tarif fixe et, en échange du volume de transport rattaché aux exportations et importations des neuf PME impliquées, le transporteur accepta d'investir dans des équipements particuliers afin de mieux protéger les chargements. Les entrepreneurs et le transporteur communiquent sur une base très régulière afin de prévoir les expéditions et de consolider les charges. Bien que le calcul du volume de chargement et des parcours des livraisons incombent au transporteur, les dix alliés ont en principe des pouvoirs égaux au sein de l'alliance. Chacune des PME s'occupe de l'ensemble de la documentation et du conditionnement relatif à ses propres envois. Le transporteur prend sur lui la responsabilité de l'ensemble des marchandises et matières premières qu'il transporte. C'est ici l'intérêt individuel qui mène à l'intérêt collectif; avec un taux fixe le transporteur cherche à maximiser le volume de ses chargements et avec l'augmentation du volume et du nombre d'expéditions, les PME peuvent s'assurer que leurs produits arrivent à destination en temps, en bon état et à un coût concurrentiel.

Cas n°2 : PME E2

Bien qu'en béton, les produits de la PME E2 restent fragiles et nécessitent une manipulation particulière. Ainsi, pour exporter aux États-Unis, la PME E2 s'est alliée avec une multinationale canadienne du bois. Cette alliance repose sur la bonne manipulation du produit, des coûts de transport réduits mais aussi sur l'accès à un réseau de distribution et sur le développement commun de nouveaux clients sur l'ensemble du territoire américain. La multinationale s'occupe de faire la promotion et de vendre les produits de la PME E2, de faire la transmission et le suivi des commandes auprès de cette dernière et finalement de recevoir et de distribuer les commandes à travers son réseau de distributeurs (cours à bois). Les étapes de planification et de consolidation des envois ainsi que la préparation de la documentation sont entièrement à la charge de la PME E2. Ce qui distingue cette alliance d'une entente standard de distribution réside dans le développement commun de nouveaux clients qui y est fait. Le géant canadien du bois permet à la PME de mieux servir sa clientèle des cours à bois alors que la PME introduit les produits de son allié auprès de ses propres clients (grandes surfaces de produits de bricolage et de rénovation). Cette entente permet par la même occasion à la PME de livrer sur une base quotidienne et à la grande entreprise de maximiser le volume transporté et ainsi la rentabilité de sa propre flotte de camions.

Cas n°3 : PME E3

Les réglementations canadiennes et américaines sont particulièrement strictes en ce qui concerne trois des quatre lignes de produits de la PME E3. De plus, ces réglementations diffèrent d'un état ou d'une province à l'autre. Cette réalité a forcé cette PME à développer et à garder le savoir-faire relatif à plus de 2 000 options distinctes pour ces différents produits. Pour vendre aux États-Unis, la PME E3 a développé une alliance avec une grande entreprise américaine œuvrant dans le même secteur d'activité afin de profiter d'une force de vente sur

place et ainsi d'une connaissance des marchés et des réglementations. Les produits de la PME sont donc vendus plus facilement aux États-Unis sous le nom à consonance américaine de leur allié. Ce dernier se voit alors dans la possibilité d'offrir une gamme complète de produits alors que la PME a accès à un large réseau comprenant plus d'une cinquantaine de distributeurs. Lorsque l'allié américain fait une soumission par l'entremise d'un de ses distributeurs, les informations relatives à la commande sont envoyées à un centre de services conjoint implanté en Ontario. Ce centre de services, financé à part égale par les deux partis, assure la liaison entre les distributeurs et la PME; il assure la bonne communication entre les alliés, vérifie la conformité des commandes relativement aux normes et assure aussi une partie du service après-vente.

Cas n°4 : PME E4

La PME E4 manufacture quatre gammes de produits et effectue la presque totalité de ses exportations avec les produits d'une de ces gammes. Les produits de cette gamme sont fragiles, lourds et fabriqués sur mesure ce qui n'est pas sans entraîner certaines complications quant aux activités de manutention, de transport et d'entreposage. Cette PME travaillait déjà avec un réseau de distributeurs qu'elle avait aussi formés pour qu'ils agissent à titre d'installateurs. C'est donc avec un distributeur installateur de la Colombie-Britannique et avec un autre du Mexique que l'entrepreneur décida de s'allier. Pour les ventes effectuées dans les régions de ces deux alliés, les produits sont dorénavant envoyés en pièces détachées et l'assemblage final est fait sur place par les alliés. La PME E4 numérote ses pièces et fournit des plans détaillés d'assemblage et les alliés s'engagent à payer la formation d'un de leurs employés auprès de la PME. Ainsi préparés, les envois sont beaucoup moins volumineux et moins fragiles, ce qui permet entre autre d'utiliser les services de transport ferroviaire et de diminuer les coûts logistiques relatifs aux exportations.

Cas n°5 : PME E5

Les produits de cette PME sont extrêmement volumineux, lourds et, bien que peu fragiles, nécessitent une attention particulière pour ce qui est de la manutention. En raison de la taille du produit et des commandes, l'entreprise utilise presque exclusivement les services de transporteurs maritimes afin d'acheminer ses produits à ses clients hors du continent nord-américain. Afin de faciliter ses exportations, cette PME décida de s'allier avec une petite entreprise d'une vingtaine d'employés du Venezuela œuvrant dans le même secteur d'activité. Cette entente formelle a permis à la PME de manufacturer ses produits destinés aux marchés d'Amérique du Sud et d'Amérique Centrale chez et avec son allié vénézuélien. En échange d'un investissement, d'un transfert technologique et d'un savoir-faire de qualité, l'allié permettait ainsi un accès facilité sur ces marchés. La PME québécoise pouvait alors aussi profiter des connaissances linguistiques et culturelles de son allié hispanophone en plus d'avoir accès toute l'année à des installations portuaires de qualité.

Cas n°6 : PME E6

La PME E6 a développé et continue de développer un produit très innovateur et la machinerie nécessaire à sa production. Cependant, les exportations directes aux États-Unis, bien que fort alléchantes, présentent certains obstacles de taille. Les développements hasardeux des ententes commerciales canado-américaines sur les bois d'œuvre, des coûts de transport relativement élevés ainsi que les grandes fluctuations dans les prix du bois ont incité cet entrepreneur à organiser différemment la rentabilisation de sa technologie. La PME E6 produit dorénavant pour ses marchés extérieurs par l'entremise de ses différentes alliances. Chaque alliance est négociée en rapport avec un territoire exclusif de fabrication ou de distribution. La PME E6 fabrique la machinerie, l'installe chez l'allié et forme les employés

de ce dernier. De plus, la PME E6 offre un service 24 heures pour ce qui est de l'entretien de sa machinerie ainsi qu'un soutien sur le plan du développement des marchés. Une fois la production lancée, l'allié a pour sa part à rencontrer des obligations de production et de vente par rapport à des quotas pré-établis et doit s'acquitter de royalties calculées au pied linéaire produit. Bien qu'étant la propriété de l'allié, les machines ne peuvent être modifiées, réparées ni même ouvertes par ce dernier. Les machines sont branchées par modem à la PME E6 et sont reconfigurées à distance au besoin. La PME entretient ce genre d'alliance avec d'autres PME de la Pennsylvanie, de l'Indiana et de la Caroline du Nord et songe présentement à développer des ententes similaires avec des alliés canadiens de l'Ontario et du Nouveau Brunswick.

Cas n°7 : PME E7

Les véhicules transformés par la PME E7 sont de taille imposante. Ainsi, les véhicules vendus en Amérique du Nord sont presque tous transportés sur leur propre pouvoir par des chauffeurs. Traditionnellement, cette entreprise utilisait à la fois son propre personnel et faisait appel à certains sous-traitants ontariens afin d'assurer cette partie de son transport. Ces pratiques n'étaient pas sans poser certains problèmes quant à la qualité du service, du contrôle et des assurances. Afin de tenter de régler ses problèmes, la PME développa une alliance particulière avec une petite entreprise de sa région œuvrant dans un domaine connexe et utilisant déjà certains produits de la PME. Cette alliance formelle porte principalement sur le transport des véhicules vers les clients nord américains mais aussi sur le transport des pièces et produits semi-finis entre les deux usines de la PME. Cette dernière forme à ses frais les employés de son allié afin que ceux-ci puissent agir à titre de démonstrateurs auprès de clients potentiels. De plus, les alliés ont développé conjointement un programme d'inspection mécanique et de nettoyage afin que les véhicules soient livrés en parfait état chez les clients finaux. L'allié assume les coûts relatifs au transport en terme de main d'œuvre, de carburant et d'assurances et la PME se voit charger un montant forfaitaire proportionnel au kilométrage. Bien que les règles de bases restent presque immuables, les tarifs et responsabilités de chacun des alliés sont renégociés une fois l'an.

Cas n°8 : PME E8

Au cours des dernières années, la PME E8 a pris de l'expansion en procédant à des rachats et en cherchant à diversifier ses activités. Cette nouvelle structure organisationnelle a rendu plus difficile la gestion et le maintien d'une flotte de camions et il fut donc décidé d'externaliser les activités de transport. Cependant, les produits manufacturés par cette PME sont volumineux, lourds et requièrent un certain savoir-faire quant à leur manutention. La solution privilégiée a été celle de l'essaimage; la PME aida ainsi certains employés à démarrer leur propre entreprise en leur finançant l'achat de la flotte de camions. L'entente garantissait aux nouveaux entrepreneurs un volume d'affaires intéressant ainsi que du financement en échange d'une participation minoritaire au capital de cette nouvelle entité. L'alliance présentée ici implique donc la PME, trois autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité ainsi que le transporteur. Tous les alliés sont implantés dans la même région et l'entente tourne principalement autour de la consolidation des envois et retours nord-américains de ces quatre manufacturiers. Le transporteur a su garder le savoir-faire relatif à la manutention des produits et a dédié une partie de ses équipements au transport des manufacturiers. La PME E8, plus grosse que ses alliés, s'occupe de la consolidation des charges en accord avec les dirigeants de la compagnie de transport. En consolidant leurs envois, les manufacturiers abaissent leurs coûts de transport tout en gardant un excellent service alors que le transporteur se spécialise, s'assure une clientèle et maximise le volume de ses chargements.

Cas n°9 : PME E9

S'étant fixé d'entreprendre des exportations à raison d'un nouveau pays par an, cette PME a déjà développé des ententes de transfert technologique avec des alliés brésiliens et coréens. C'est aussi en travaillant à l'atteinte de cet objectif, pour tenter de pénétrer le marché de la Russie, que cette PME s'est impliquée dans la présente alliance. Cette dernière regroupe autour d'une bannière d'exportation une vingtaine d'entreprises manufacturières québécoises œuvrant dans le domaine de la construction. Cette bannière d'exportation est gérée par une entreprise montréalaise qui fait la promotion des produits des membres en Russie par le biais de foires commerciales et d'une salle de montre implantée à Moscou. Les gestionnaires montréalais de la bannière d'exportation font le pont entre les entreprises québécoises et leurs clients russes et s'occupent, à l'aide d'envois de conteneurs mixtes, d'acheminer les produits aux clients finaux. L'utilisation des produits de la PME E9 nécessite une certaine expertise. La PME a donc aussi développé un réseau d'applicateurs certifiés conjointement avec les gens de la bannière d'exportation. Deux contracteurs russes et un contracteur du Kazakhstan ont été formés par la PME afin d'agir à titre d'applicateurs. Ces alliés ont aussi du investir en équipement et ont collaboré au développement d'un questionnaire permettant la prospection de clients. Avec cette connaissance et ce nouvel outil de prospection, les alliés d'Europe de l'Est peuvent chercher de nouveaux clients afin de rentabiliser leurs investissements et l'entreprise E9 continue à utiliser les services de la bannière d'exportation afin de faire parvenir les produits relatifs aux commandes qui en résultent.

4.2 Analyse du fonctionnement des alliances

Comme la présentation des cas nous le fait remarquer, quatre PME de l'échantillon se trouvent impliquées dans plus d'un partenariat. Il est donc important de distinguer les cas (PME E1 à E9) des alliances (A1 à A13). Pour faire partie d'une même alliance, la PME et les différents alliés doivent être conscients de travailler ensemble au sein d'une même alliance. Ainsi, la PME E4 est impliquée dans deux alliances distinctes; les alliés du Mexique et de la Colombie-Britannique ne travaillent pas ensemble, il s'agit donc de deux alliances similaires mais toutefois distinctes. Pour des raisons similaires, les PME E9 et E6 se trouvent respectivement impliquées dans deux et trois alliances distinctes.

Huit des treize alliances réunissent plus de deux entreprises et peuvent ainsi être qualifiées de multilatérales alors qu'il n'y a que cinq alliances bilatérales. Neuf alliances peuvent être qualifiées d'asymétriques puisqu'elles unissent des alliés dont les positions concurrentielles et les tailles relatives sont disproportionnées alors qu'à ce plan, seulement quatre alliances apparaissent symétriques. La caractéristique d'intégration des alliances présente aussi une grande variance. Les alliances horizontales regroupent des concurrents dans six alliances et des entreprises dont les produits sont substitués dans une alliance. Quatre alliances peuvent être qualifiées de verticales et regroupent des PME et un ou plusieurs de leurs sous-traitants alors que les deux dernières alliances sont des alliances « de gamme » et unissent des entreprises dont les produits sont complémentaires. Sur le plan de la structure financière et légale, bien que toutes les alliances soient formelles (contrats ou ententes), dix des treize alliances n'impliquent aucune modification à la structure de la propriété des entreprises alliées et on ne retrouve ainsi qu'un consortium et deux coentreprises.

Les caractéristiques que nous venons de présenter proviennent principalement de la littérature spécifique aux alliances stratégiques et n'apparaissent pas discriminantes quant à l'analyse de nos cas d'alliances. En effet, suite à une codification et à une analyse statistique typologique¹,

¹ Analyses de type « cluster » hiérarchique et non-hiérarchique à l'aide du logiciel SPSS version UNIX.

aucune classe ni regroupement significatif n'ont pu être fait à l'aide de ces caractéristiques. Ce résultat peu surprenant confirme bien que les entrepreneurs ne cherchent pas d'abord à établir une alliance horizontale ou asymétrique mais cherchent plutôt des solutions à leurs problèmes d'exportations, et que ce sont ces solutions qui se cristallisent parfois en alliances logistiques.

Le tableau 2 présente une synthèse des treize alliances en identifiant ces dernières en relations avec les PME qui y sont impliquées et leurs différents alliés.

Tableau 2
Présentation synthèse des alliances

Alliances	PME	Alliés de la PME
A1	E1	neuf PME manufacturières québécoises du secteur du placage et contre-plaqué et un transporteur routier ontarien.
A2	E2	une multinationale canadienne du bois, un transporteur routier québécois et un courtier québécois en transport ferroviaire.
A3	E3	un manufacturier américain de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques, un centre de services ontarien et un transporteur de véhicules québécois.
A4	E4	un courtier québécois en transport multimodal et un distributeur installateur de la Colombie-Britannique.
A5	E4	un courtier québécois en transport multimodal et un distributeur installateur du Mexique.
A6	E5	un manufacturier de produits de construction en métal du Venezuela.
A7	E6	un manufacturier d'éléments de charpente de bois de la Pennsylvanie.
A8	E6	un manufacturier d'éléments de charpente de bois de l'Indiana.
A9	E6	un manufacturier d'éléments de charpente de bois de la Caroline du Nord.
A10	E7	un transporteur québécois de véhicules.
A11	E8	quatre PME manufacturières québécoises du secteur des produits en pierre et un transporteur routier québécois.
A12	E9	une bannière d'exportation québécoise et dix neuf entreprises québécoises du secteur de la construction.
A13	E9	une bannière d'exportation québécoise, deux contracteurs en bâtiment russes et un contracteur en bâtiment du Kazakhstan.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'alliance logistique est d'abord une alliance stratégique. Le niveau d'implication de nos répondants au sein de leurs alliances respectives

illustre bien cette constatation. Dans chacune des alliances, ce sont les répondants (propriétaires-dirigeants) qui sont les principaux instigateurs de leurs alliances. Dans tous les cas, ce sont les répondants qui ont négocié et développé leurs alliances et qui continuent à les faire fonctionner en gérant les liens avec leurs différents alliés. Cette constatation supporte aussi le rôle primordial du propriétaire-dirigeant dans l'internationalisation de sa PME.

L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME de notre échantillon nous permet de faire ressortir les cinq grandes stratégies que sont : l'accès à des économies d'échelle, l'accès à un réseau de distributeurs, l'accès à une prestation spécialisée de transport, l'accès à un allié autochtone ainsi que l'accès à des facilités de production sur les marchés d'exportation.

La stratégie de l'accès à des économies d'échelle repose sur le volume des envois. Plusieurs entreprises dont les produits sont concurrents ou complémentaires s'unissent afin de consolider leurs envois vers des destinations communes ce qui leur permet ainsi de bénéficier d'économies de volume. C'est le cas de l'alliance A1 regroupant neuf manufacturiers de placages et contre-plaqués (produits concurrents), de l'alliance A11 regroupant quatre manufacturiers de produits en pierre (produits concurrents) et de l'alliance A12 regroupant vingt manufacturiers œuvrant dans le domaine de la construction (produits complémentaires). Il est donc normal que les alliances recherchant ces économies d'échelle soit aussi celles impliquant le plus grand nombre d'alliés (alliances multilatérales).

La stratégie de l'accès à un réseau de distributeurs implique des relations avec un allié ayant un réseau de distributeurs et non avec un allié étant lui-même un distributeur. Cette distinction est importante dans la mesure où l'on veut différencier le recours à un réseau de distributeurs de la relation avec un relais local pouvant agir à titre de distributeur. Puisqu'il est difficile de convaincre une entreprise de distribuer par son propre réseau les produits d'un de ses concurrents directs, les PME de notre échantillon se sont donc tournées vers des entreprises offrant des produits complémentaires. C'est notamment le cas des alliances A2 et A3 qui, en utilisant le réseau de leurs alliés, viennent enrichir la gamme de produits offerts par ces derniers.

Les produits lourds, volumineux ou fragiles entraînent beaucoup de complications sur le plan de la manipulation et du transport. Les PME voulant exporter des produits ayant une ou plusieurs de ces caractéristiques se voient restreintes dans le choix des intermédiaires. Pour cette raison, certaines PME ont eu recours au sein de leurs alliances à différents alliés ayant un certain savoir-faire et pouvant offrir une prestation spécialisée de transport. Cinq alliances de notre échantillon ont eu recours à cette stratégie, il s'agit des alliances A1, A2, A3, A10 et A11. On observe sur ce plan un transfert technologique ainsi que le développement ou l'investissement de la part des alliés transporteurs quant aux technologies ou équipements de transport.

Des cinq stratégies présentées ici, la stratégie de l'accès à un allié autochtone apparaît nettement comme étant la plus populaire. Dix des treize alliances sont basées sur des relations avec au moins un allié autochtone. Le concept d'allié autochtone rejoint celui du relais local développé par le marketing international (Lapassouse, 1997). En ayant recours à un allié autochtone, la PME exportatrice facilite grandement son acquisition de l'intelligence du marché. L'allié autochtone connaît l'environnement d'affaires du pays et peut aider la PME à ajuster le couple produit/service aux particularités locales. L'allié local peut permettre l'accès à un réseau de distributeurs (A2 et A3), faire la vente et la promotion des produits de

la PME (A2, A3, A4, A5, A8, A9, A10, A13), ou même agir à titre d'installateur (A4, A5, A13).

En plus de faciliter les flux d'information et de marchandise à l'exportation, l'allié local peut permettre à la PME l'accès à des facilités de production. Cette cinquième et dernière stratégie est généralement utilisée pour les exportations vers des marchés plus lointains. La PME E4 envoie désormais ses produits pré-assemblés à son allié mexicain (A4-AL1) pour ses exportations au Mexique ainsi qu'à son allié de la Colombie-Britannique (A4-AL1) pour ses exportations dans le Nord-Ouest des États-Unis, et ce sont alors les alliés qui effectuent le montage final et livrent les produits vers leurs marchés respectifs. À un niveau plus élevé, les PME E5 et E7 font faire l'ensemble des étapes de production chez leurs alliés. La PME E5 fait manufacturer ses produits par son allié vénézuélien alors que la PME E7 leur demande en plus d'en faire la promotion, la vente et la distribution. Chacune de ces sept alliances nécessite un transfert technologique vers les alliés ainsi que des arrangements particuliers afin de se protéger de l'opportunisme de ces derniers (brevets, clauses de non-compétition etc.).

Le tableau suivant présente le recours à ces cinq différentes stratégies à travers les différents cas d'alliances logistiques de notre échantillon.

Tableau 3
Le recours aux différentes stratégies dans les alliances

Alliances	Économies d'échelle	Réseau de distributeurs	Prestation spécialisée de transport	Allié autochtone	Production sur les marchés d'exportation
A1	√		√		
A2		√	√	√	
A3		√	√	√	
A4				√	√
A5				√	√
A6				√	√
A7				√	√
A8				√	√
A9				√	√
A10			√		
A11	√		√		
A12				√	
A13	√			√	

4.3 Analyse de la répartition des rôles et responsabilités

On retrouve parmi les différentes alliances deux grands groupes d'alliés: les alliés manufacturiers et les alliés pourvoyeurs de services logistiques. Les alliances A1, A2, A3, A10 et A11 ont toutes recours à au moins un allié pourvoyeur de services logistiques. Ces derniers connaissent très bien les produits qu'ils acheminent, ont développé des technologies ou investi dans des équipements particuliers et les alliances dans lesquelles ils sont impliqués ont toutes recours à la stratégie de l'accès à une prestation spécialisée de transport. Il semble ici évident que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives de ces alliés.

De même, exception faite de l'alliance A11, toutes les alliances ont recours à un ou plusieurs alliés manufacturiers. Le fait de s'allier avec d'autres entreprises manufacturières permet, selon les cas, l'accès à des économies d'échelle, à un réseau de distributeurs, à un allié autochtone ou à des facilités de production sur les marchés étrangers. Car si ces entreprises manufacturières n'ont pas toutes des caractéristiques particulières ou des compétences distinctives au plan des exportations ou de la logistique, elles ont toutes le même dénominateur commun; ce sont toutes des entreprises manufacturières. Cette dernière constatation, en apparence triviale, nous permet de mieux comprendre le choix des alliés chez les PME de notre échantillon. L'accès à des économies d'échelle nécessite un certain volume de production, volume qu'on ne peut atteindre chez les PME qu'en regroupant plusieurs entreprises. L'accès à un réseau de distributeurs nécessite la participation d'un allié ayant un réseau de distributeurs et maîtrisant ses flux de marchandises. L'accès à un allié autochtone ainsi qu'à des facilités de production sur les marchés étrangers nécessitent la participation d'un allié manufacturier implanté sur les marchés d'exportation.

Outre le fait de profiter des particularités des alliés (localisation et production), la répartition des rôles et des responsabilités au sein des alliances tend aussi à profiter des compétences distinctives des PME. Les transferts technologiques entre les PME et leurs différents alliés illustrent bien ce propos. Les PME de notre échantillon se différencient de leurs compétiteurs par la qualité de leurs produits ainsi que par leur flexibilité; elles font des produits supérieurs et répondent mieux et plus rapidement aux exigences des clients, et c'est exactement ce qu'elles continuent à faire à travers leurs différentes alliances. En formant la main d'œuvre de leurs alliés (A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A12) et en partageant des connaissances et technologies particulières relatives à leurs produits (A6, A7, A8, A9, A10, A12), les entreprises impliquées dans les différentes alliances s'assurent aussi de profiter des compétences distinctives des PME impliquées. On observe ainsi, non pas un jeu à somme nulle, mais bien une situation mutuellement avantageuse contribuant à l'amélioration des positions concurrentielles des partis impliqués.

En développant des alliances leur permettant de tirer profit des compétences distinctives de leurs partenaires, les PME ont toutes délaissé les activités de leur chaîne logistique à l'exportation avec lesquelles elles créaient le moins de valeur pour se concentrer davantage sur les activités avec lesquelles elles en créaient le plus. Les activités les plus créatrices de valeur étant incidemment celles les plus près de leurs compétences distinctives, celles étant le plus directement reliées à leurs produits, au développement de ces derniers ainsi qu'au développement de nouveaux marchés

4.4 Analyse des effets des alliances

La première proposition que nous voulons vérifier ici est celle suggérant que le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME exportatrice. Nos analyses à cet égard recoupent celles relatives aux stratégies d'alliance et nous permettent de faire ressortir trois niveaux distincts d'expertises pertinentes à l'exportation, soit : les expertises logistiques, les expertises de marché et les expertises techniques.

Les expertises logistiques sont celles ayant directement rapport au processus logistique à l'exportation. On y retrouve des expertises ayant rapport à la manutention, au transport, au regroupement, au routage et au courtage d'envois, etc. On retrouve principalement ces expertises logistiques chez les partenaires pourvoyeurs de services logistiques et donc, en ce

qui a trait aux alliances, principalement dans les alliances visant l'accès à des économies d'échelle, à une prestation spécialisée de transport ou à un réseau de distributeurs. Les expertises de marché sont celles ayant rapport avec l'intelligence du marché. On y retrouve des expertises relatives à la connaissance générale des marchés d'exportation, aux particularités linguistiques, aux différentes réglementations et lois de ces marchés, etc. On retrouve principalement ces expertises de marché chez les partenaires autochtones et conséquemment, au plan des alliances, surtout dans les alliances évoluant autour de la coopération avec un ou plusieurs alliés autochtones. Les expertises techniques concernent pour leur part la connaissance technique et de fabrication des produits. On y retrouve des expertises relatives à l'installation, l'application, le montage, l'entretien, et même, la fabrication complète du produit. On retrouve principalement ces expertises techniques chez les partenaires manufacturiers, et donc surtout, mais non exclusivement, dans les alliances utilisant la stratégie de production sur les marchés d'exportation.

L'accès à des expertises pertinentes à l'exportation sur le plan des exportations facilite aussi les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches. Cependant, Pour exporter vers de nouvelles destinations, les PME ont besoin de deux types d'aides. Les PME E3 et E4 exportent respectivement vers de nouveaux états américains et au Mexique parce que leurs alliances respectives (A3 et A5) rendent moins coûteuses leurs exportations mais aussi parce que leurs alliés détiennent une certaine expertise du marché. Il en est de même pour la PME E5 et la PME E9; seule la réduction des coûts logistiques relatifs à leurs exportations ne suffirait pas à rendre viables leurs exportations vers les pays de l'Amérique du Sud (A6) ou de l'Europe de l'Est (A12 et A13). Inversement, avec la seule expertise de marché de leurs alliés, ces PME ne seraient pas en mesure d'offrir leurs produits à un prix concurrentiel.

Quatre des neuf PME de notre échantillon exportent dorénavant vers des destinations psychologiquement moins proches (PME E3, E4, E5, E9) et nous pouvons affirmer que c'est en faisant appel aux différentes expertises des alliés de leurs alliances logistiques à l'exportation que ces PME ont été en mesure d'exporter vers ces nouvelles destinations.

Au plan de la performance logistique, l'ensemble des PME de notre échantillon ont observé une amélioration du niveau de service offert à leurs clients suite à la mise sur pieds de leurs alliances respectives. Cette amélioration généralisée du niveau de service peut s'expliquer par le recours aux différentes stratégies ainsi que par l'accès aux différentes expertises logistiques, de marché et techniques des différents alliés impliqués.

Les PME utilisant la stratégie des économies d'échelle peuvent dorénavant jouir d'une plus grande flexibilité dans leurs délais de livraison. En se regroupant, les PME augmentent le volume des envois et ainsi leur fréquence, ce qui permet souvent de livrer plus rapidement ou du moins à des moments plus propices pour les clients. Ce gain en efficacité est tributaire de la stratégie d'alliance mais aussi des expertises logistiques de consolidation d'envois des partenaires transporteurs.

L'accès à un réseau de distributeurs a aussi permis de diminuer les délais de livraison. En utilisant les distributeurs de son allié, la PME E2 peut dorénavant livrer ses produits plus rapidement et en plus petits lots, ce qui facilite grandement la vente ainsi que la prospection auprès de certains clients. Pour la PME E3 l'alliance aura eu aussi comme effet de diminuer les erreurs de commande. De façon générale nous pouvons aussi ajouter que les expertises de marché des alliés auront permis aux PME d'offrir un meilleur service après-vente.

Le fait d'avoir accès à une prestation spécialisée de transport a permis aux PME de diminuer le nombre de bris de marchandises et donc de produits non-conformes livrés aux clients. En travaillant avec des alliés transporteurs ayant des expertises logistiques relatives à la manipulation des produits, à la consolidation et au routage des envois, les PME des alliances A1, A2 et A11 sont maintenant beaucoup plus fiables quant aux dates et heures de livraison. Sur ce plan, la PME E9 peut maintenant livrer sur chantier dans des fenêtres de livraison relativement serrées ce qui lui confère un avantage sur ses compétiteurs directs.

De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, travailler avec un allié autochtone facilite grandement l'acquisition de l'intelligence du marché. L'allié autochtone connaît l'environnement d'affaires du pays et peut aider grandement la PME à ajuster le couple produit/service aux particularités locales. Ainsi, les PME ayant eu recours à cette stratégie sont en mesure d'offrir, par le biais de leurs alliés autochtones, un meilleur service avant et après-vente (expertise de marché). Ce constat s'étend aussi aux PME ayant eu recours à la stratégie de production sur les marchés d'exportation puisque cette production se fait chez et avec un allié autochtone.

Au plan de l'efficacité logistique, à l'exception de l'alliance A3, toutes les alliances semblent avoir aidé les PME à diminuer leurs coûts logistiques directs relatifs à leurs exportations. Ces diminutions de coûts peuvent en grande partie s'expliquer par l'accès à des économies d'échelle (A1, A11, A13), par l'utilisation d'autres modes de transport (notamment le train dans les alliances A2, A4 et A5) ainsi que par des économies de main d'œuvre (A6). Ce sont donc souvent les expertises logistiques des alliés qui permettent ce genre d'économies.

À l'inverse, on remarque que les alliances causent plus souvent des augmentations que des diminutions des coûts logistiques indirects associés aux exportations. Ainsi, on observe une augmentation des coûts logistiques indirects dans tous les cas où la PME doit former ses alliés (A2, A4, A5, A8, A9, A10, A12 et A13). Seules les alliances A3, A6, A7 et A12 auront permis aux PME impliquées de diminuer leurs coûts logistiques indirects.

Se pose alors la question de l'effet de l'alliance sur les coûts logistiques totaux associés aux exportations. On peut supposer que la diminution des coûts directs est supérieure à l'augmentation des coûts indirects puisque les répondants identifient presque tous l'alliance comme le facteur les ayant rendu plus compétitifs et les ayant aidés à exporter plus loin.

5. Conclusion

La preuve de la pertinence, de la viabilité ou des avantages potentiels de ce que plusieurs désignent sous les vocables de partenariat, d'alliance ou de relation interorganisationnelle n'est plus à faire. Cette recherche se voulait une investigation de ces nouvelles formes de relations interorganisationnelles sur le plan de la logistique à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises. Les résultats que nous avons obtenus sont en ce sens éloquentes quant à la diversité observée tant en ce qui a trait aux formes et stratégies d'alliances qu'aux résultats de ces dernières.

Les données que nous avons recueillies auprès des PME de notre échantillon démontrent que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés permettant par la même occasion à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur quant à sa chaîne logistique à l'exportation. Le recours à l'alliance logistique aura aussi permis aux PME de notre échantillon d'avoir accès à des expertises

pertinentes sur le plan des exportations, d'exporter vers des destinations psychologiquement plus lointaines ainsi que d'améliorer leurs niveaux de service et de diminuer leurs coûts relatifs à leurs exportations. Ces résultats relatifs aux coûts et aux niveaux de service viennent en outre corroborer ceux de la seule autre étude ayant été effectuée au sujet de cette problématique particulière chez les PME (Boyer et Picard, 1996).

Enfin, la présente recherche ainsi que les résultats qu'elle a révélés ouvrent aussi plusieurs avenues de recherche. Les analyses effectuées ici sont principalement subjectives, ce qui constitue certainement la plus grande limite de la présente recherche; la validation des propositions de recherche dépend ici fortement du chercheur ayant formulé les conclusions. Ainsi, afin de pallier cette lacune, des recherches futures sur le même sujet devraient s'employer à formaliser davantage les critères d'évaluation et de classification des alliances. Se faisant, il serait alors plus facile de procéder à des analyses quantitatives visant la production de classification, voire de typologie. À un autre plan, il serait tout aussi intéressant d'élargir le spectre de l'étude afin d'appréhender l'ensemble des relations se situant entre le hiérarchie et le marché. L'étude des différentes formes de sous-traitance logistique ainsi que de l'entreprise partagée ou en réseau pourraient s'en aucun doute nous aider à confirmer les stratégies présentées ici, ou même nous révéler d'autres stratégies d'exportation toutes aussi intéressantes.

6. Bibliographie

Bhangui, D., (1997), « Outsourcing : How You Can Use It To Build Competitive Advantage », *Logistics Quarterly Journal*, pp. 25-29.

Boyer, M. et P. Picard, (1996), « La croissance des PME par les alliances logistiques : Analyse du cas de l'Île de la Réunion », actes du 3^{ème} congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), tome 1, pp. 368-387.

Christensen, P.R., (1991), « The Small and Medium-Sized Exporters' Squeeze : Empirical Evidence and Model Reflexions », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4, no 3, pp. 49-65.

Cooper, M.C. et L.M. Elram, (1993), « Characteristics of Supply Chain management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 4, no 2, pp. 13-24.

Huberman, M.A. et M.B. Miles, (1991), *Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.

Halley, A. et A. Guilhon, (1997), « Logistics behavior of small entreprises : performance, strategy and definition », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, no 7-8, pp. 475-495.

Julien, P.A. et M. Morin, (1997) « Enquête sur les méthodes d'information des PME exportatrices : rapport préliminaire », *Chaire Bombardier Sea-Doo/Ski-Doo en gestion du changement technologique dans les PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, 71 p.

Lapassouse, C., (1995), « Diversité culturelle en marketing international en Europe », dans P.M.E. et grands marchés : P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au marché unique, Paris, L'Hartmann, 220 p.

Miesenbock, K.J., (1988), « Small Business and Exporting : a Literature Review », International Small Business Management, vol. 6, no 2, pp. 42-61.

Namiki, N. (1988), « Export Strategy for Small Business », Journal of Small Business Management, vol. 26, no 2, pp. 33-37.

Paché, G., (1994), « La logistique contractuelle, une stratégie durable ou simplement transitoire? », Communication aux 4^{ième} Journées du Séminaire d'Études et de Statistiques Appliquées à la Modélisation en Économie, Lyon, 15 p.

Pons, J., et P. Chevalier, (1993), La logistique intégrée, Paris, Ed. Hermès, 282 p.

Porter, M.E., (1986), L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, InterEditions, 647 p.

Poulin, D., B. Montreuil, et S. Gauvin, (1994), L'entreprise réseau; bâtir aujourd'hui l'organisation de demain, Montréal: Publi-Relais, 332 p.

Williamson, O.E., (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York: The Free Press, 450 p.

Yin, R.K., (1994), Case study research, Thousand Oaks, Sage Publications, 171 p.