

Étude des alliances France-Québec :
un regard sur la mondialisation des petites entreprises québécoises

*On doit exiger que je cherche la vérité, mais non que je la trouve.
Denis Diderot*

Auteurs* :

Nooman Ketata
Étudiant au Doctorat en Administration, Université Laval, Québec, Canada.
CP 1315 Pavillon De Sève
G1K 7P4 Ste Foy
Tel : (418) 656 5259 – Fax : (418) 656 7746
ketatan@osd.ulaval.ca

Diane Poulin
Professeur titulaire en management, Université Laval, Québec, Canada.
CP 1317 Pavillon De Sève
G1K 7P4 Ste Foy
Tel : (418) 656 3105 – Fax : (418) 656 7746
Diane.poulin@mng.ulaval.ca

François Bergeron
Professeur titulaire en gestion des technologies de l'information, Université Laval, Québec, Canada
Pavillon Palasis Prince
G1K 7P4 Ste Foy
Tel: (418) 656 7940 - Fax: (418) 656 2624
francois.bergeron@fsa.ulaval.ca

Yadwiga Forowicz
Professeur d'économie à l'UQAM, Montréal, Canada.
3115 Ste Catherine Est, Suite H
Tel : (514) 987 3324 – Fax : (514) 987 8494
forowicz.yadwiga@uqam.ca

* Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une recherche sous la direction de Diane Poulin et subventionnée par la coopération France-Québec. Les auteurs remercient le Ministère du Commerce, de la Science, et de la Technologie du Québec, le Ministère des relations internationales du Québec ainsi que les membres de l'IDEFI (Université de Nice, France) pour leur soutien à cette recherche.

Résumé

L'étude de 28 alliances élaborées par des PME québécoises avec des entreprises françaises a permis de constater que les entrepreneurs québécois sont principalement motivés par l'acquisition d'une technologie et par l'accès au marché français. Aussi, cette forme d'internationalisation n'a pas eu d'impacts organisationnels notables sur les PME québécoises et seul un tiers de ces alliances ont connu un succès.

Abstract

A survey on 28 alliances concluded between 28 SMEs from Quebec and France shows that the managers are mainly looking for acquiring new technologies and breaking into the french market. The alliances have not implied any organizational change on the SMEs and only 10 of them have been successful.

Introduction

Considérées par l'OCDE (1986) comme une stratégie de plus en plus utilisée par les PME dans le contexte contemporain de la mondialisation, ou encore comme « *un mode normal de gestion stratégique* » (Mayhorfer, 1997), les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses études (Dussauge, 1997) aussi bien du côté des grandes entreprises que celui des PME. Toutefois, force est de reconnaître que les alliances réalisées par les PME à une échelle internationale constituent un phénomène peu étudié puisque « *toutes les théories de l'internalisation reposent implicitement sur la grande taille* » (Leyronas et Torrès, 1996), sachant que nous considérons une alliance comme une association entre deux entreprises qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe (Dussauge et Garrette, 1997).

L'existence d'un programme gouvernemental franco-qubécois apportant un soutien matériel aux entreprises souhaitant nouer une alliance avec un partenaire situé outre-atlantique, a rendu possible cette étude descriptive sur le comportement des PME québécoises dans ce contexte. L'objectif poursuivi est d'étudier comment s'initient et s'exécutent les alliances entre les entreprises québécoises et françaises, ainsi que les résultats auxquelles elles aboutissent.

Pour ce faire, il est possible de reprendre une des approches traditionnelles dans l'analyse des coopérations inter-firmes : les coûts de transaction (Williamson, 1975 ; Hennart, 1988 ; Baudry 1995), la théorie des jeux (Parkhe, 1993), l'apprentissage organisationnel (Lyles, 1988 ; Lei et Slocum, 1992, Hamel, 1991, Teece, 1986), le comportement stratégique (Kogut, 1988; Contractor, 1990), les réseaux (Nohria et Garcia-Pont, 1991 ; Jarillo, 1988) et la stratégie collective (Astley, 1984 ; Brusser et Harl, 1986).

Pour notre part, nous avons opté pour une approche managériale qui se fonde sur la logique d'action de l'entrepreneur, et qui le considère comme l'acteur principal dans l'alliance ce que les nombreuses études font rarement, comme le souligne Aliouat (1997 ; page 3) : « *On peut regretter qu'elles n'aient pas suffisamment mis l'accent sur les intentions stratégiques des acteurs* ». Aussi, et conformément à l'objectif fixé, l'analyse va s'articuler autour de « *l'opportunité et de la dynamique de l'alliance* » Aliouat (1993), c'est-à-dire la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance à une échelle internationale, les modalités selon lesquelles ils la gèrent et les résultats qu'ils ont obtenus.

À partir des résultats de recherches précédentes sur ces questions, la première partie précisera davantage notre approche et présentera la méthodologie. La seconde partie présentera quant à elle les principales conclusions de l'étude.

1. Problématique et méthodologie

1.1 La motivation à coopérer

L'examen des travaux portant sur l'étude de la motivation à coopérer indique que l'alliance est utilisée comme moyen d'améliorer la position compétitive de l'entreprise (Peck, 1986 ; Brockhoff et *al.* 1991), d'augmenter la qualité et la performance des produits (Saxenian, 1991), de lui permettre d'accéder à une technologie, à un savoir-faire ou à des connaissances tacites (Teichert, 1993 ; Rothwell, 1991 ; Nueno et Osterveld, 1988 ; Lyles, 1988). Le désir d'accéder à un marché étranger a également été rapporté comme incitatif (Shan, 1991 ; Daniels et *al.*, 1985 ; Hung, 1992).

D'autres incitatifs ont également été mis en évidence, comme l'accroissement de l'efficacité (Litter et Wilson, 1991), le partage des risques (Hagedoorn, 1993), la diversification de la gamme de produits (Litter et Wilson, 1991), l'accès à l'information (Nueno et Oosterveld, 1988.), l'atténuation de la compétition et l'augmentation de la part de marché (Contractor et Lorange, 1988). De manière plus synthétique, Jolly (1993) estime que tous ces éléments sont rattachés à *un méta-objectif* qui est (pour les partenaires) « *le verrouillage, le maintien ou*

l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leurs domaines d'activité » (page 80).

1.2 La gestion de l'alliance

La compréhension de la gestion d'une alliance, à une échelle internationale par des entrepreneurs disposant de moyens limités représente un aspect important et l'étude de ce phénomène peu habituel va être appréhendé par plusieurs dimensions : le choix du partenaire, les conséquences organisationnelles de la mondialisation, les mécanismes de prise de décision et de résolution de conflit prévus.

Peu de développements théoriques ont porté sur ces aspects, surtout concernant les PME, mais signalons d'abord que Brockhoff et *al.* (1991) ont trouvé que les contacts personnels et les relations commerciales existantes constituent des critères dans le choix des partenaires, de même que la compatibilité technologique. Aussi, selon Teichert (1993) les firmes préfèrent coopérer avec des firmes non concurrentes et avec des partenaires qui ont des habiletés complémentaires aux leurs. Dans le même sens, Blanchot (1995) a mis en évidence quatre facteurs essentiels pour identifier le partenaire : disposer de capacités intéressantes, avoir un profil compatible, être digne de confiance, et pouvoir faire connaître sa demande.

Le deuxième point examiné a trait à la manière dont les entrepreneurs ont résolu les contraintes spatio-temporelles engendrées par un accord avec un partenaire français en considérant l'hypothèse avancée par Leyronnas et Torrès (1996) sur la mondialisation des PME. En effet, traditionnellement confinées à une congruence *petite taille/environnement de proximité* (Julien, 1994), voilà que des PME se trouvent à opérer dans un espace plus large. Partant des conclusions de Kalika (1986) qui indiquaient que l'internationalisation avait des effets sur la structure des PME, mais peu sur les entreprises de plus de 200 employés, Leyronnas et Torrès (1996) arrivent à la conclusion que la mondialisation dénature la PME : « *Dans un contexte de mondialisation, la PME globale se comporte effectivement comme une grande entreprise miniature* » (page 842).

Enfin, le dernier point abordé est le degré de formalisation des mécanismes de décision et de résolution de conflits que les entrepreneurs ont élaborés dans les alliances.

1.3 Les résultats de l'alliance

L'analyse de la performance des alliances a été bien étudiée (Harrigan, 1988, 1985 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Koh et Venkataraman, 1991), mais un problème subsiste : ces études se sont surtout intéressées aux *joint-ventures* dans un contexte de grandes entreprises, ce qui rend difficile ici l'utilisation des méthodes utilisées.

Pour notre part, notre perspective d'analyse consiste à examiner leur situation actuelle, à savoir si elles existent encore ou si elles ont été renouvelées ou renégociées. À partir de ce constat, l'intérêt s'est porté sur les sources d'obstacles et d'échec qui ont conduit à ce résultat. Finalement, les entrepreneurs ont été amenés à évaluer dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs dans le cadre de l'alliance.

1.4 Méthodologie

L'étude des alliances franco-québécoises a été rendue possible grâce à l'obtention de la liste des 105 entreprises qui ont bénéficié d'une aide du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec pour conclure une alliance avec une entreprise française entre 1987 et 1995. La collecte de l'information a été faite par un questionnaire couvrant les trois aspects de notre problématique. Ce dernier a été conçu pour être rempli au cours d'une entrevue de 45 minutes avec les entrepreneurs concernés. Toutefois, sur les 105 entreprises québécoises, seulement 58 d'entre elles ont pu être contactées; les autres ayant déménagé sans laisser d'adresse, fait faillite ou changé de nom. Sur ces 58 entreprises, 30

n'ont pu être étudiées, soit parce que l'entreprise se situait dans des régions éloignées (Gaspésie, Abitibi), soit par manque de temps ou de refus de la part des dirigeants. L'échantillon comprend donc 28 entreprises, ce qui représente un taux de réponse de 26%.

L'analyse du nombre d'employés de ces entreprises indique une certaine homogénéité : la moitié des entreprises de l'échantillon a moins de 26 employés et seul trois entreprises ont plus de 100 employés. Cette caractéristique de l'échantillon est confirmée par l'analyse du chiffre d'affaires puisqu'environ les deux tiers des entreprises ont un CA inférieur à 5 millions de dollars canadiens.

Bien que de taille modeste, ces entreprises sont assez actives du point de vue de l'exportation puisque les trois quarts d'entre elles sont exportatrices : 12 entreprises réalisent des ventes aux États-Unis, 8 en Europe, 7 en France et 6 dans d'autres régions du monde. L'activité d'exportation est toutefois assez souvent limitée : 30% des entreprises ont un CA à l'exportation qui n'excède pas 10% du CA total.

L'examen des données relatives à l'activité principale des entreprises révèle par contre une certaine hétérogénéité : 3 entreprises en informatique, 2 dans le secteur électrique-électronique, 3 en agro-alimentaire, 13 en matériel industriel (outillage, incinérateurs, conteneurs, etc.), 5 dans le secteur des services en environnement (décontamination, ingénierie des sols, etc.), et 2 entreprises en matériel médical. Étant donné ce fait, aucune conclusion ne sera fondée sur des caractéristiques sectorielles.

Soulignons également que ces PME sont essentiellement innovatrices. En effet, mis à part le profit (60,7%), les entrepreneurs interrogés cherchaient surtout à accroître leur part de marché (68%) ainsi qu'à soutenir un certain développement technologique (57%) ; d'ailleurs, certains entrepreneurs ont avoué poursuivre l'objectif de développer au moins un nouveau produit par an.

Enfin, si les caractéristiques des entreprises indiquent une homogénéité relative, cela n'est en revanche pas le cas des alliances conclues, car trois catégories se distinguent nettement : les transferts de technologie, les accords de commercialisation et les autres accords (tableau 1). L'analyse des résultats obtenus par les alliances se fera donc principalement en fonction de chaque groupe d'accord.

	Marché cible	
	France/Europe	Québec
Groupe 1 : Transfert de technologie <i>Taille moyenne des entreprises : 38 employés</i>	-	10
Groupe 2 : Accord de commercialisation <i>Taille moyenne des entreprises : 29 employés</i>	6	3
Groupe 3 : Coentreprise et accords de coproduction <i>Taille moyenne des entreprises : 77 employés</i>	6	3

Tableau 1 : Répartition des accords selon le groupe et le marché cible

2. Analyse

Le point de départ de la volonté de coopérer chez un entrepreneur résulte de l'analyse qu'il fait de la différence d'avancement technologique, dans son secteur, entre les deux continents. De là, lorsque l'entrepreneur constate que son produit possède une avance, il cherchera alors à le commercialiser en France ou à s'y implanter. Inversement, lorsque la technologie française est en avance, il cherchera principalement à l'acquérir et plus rarement, à commercialiser le produit français au Québec (tableau 1).

L'analyse de la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance confirme le fait que la coopération est perçue comme un moyen d'accroître la compétitivité de l'entreprise en acquérant une technologie ou un nouveau savoir-faire puisque les objectifs les plus importants dans une alliance sont, pour les entrepreneurs : *l'acquisition de savoir et de compétences* et *l'accès à la technologie du partenaire* (46%), suivis de *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32%). Par la suite, viennent les objectifs que l'on peut qualifier de « commerciaux », comme *l'accès au marché européen* (36%), *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32%) et *l'augmentation des exportations en Europe* (25%). Toutefois, et contrairement à ce que mentionne Meredith (1987), aucun entrepreneur n'a estimé vouloir diversifier l'activité principale de son entreprise par le biais d'une alliance. Ces premiers résultats doivent toutefois être complétés par les particularités relatives à chaque accord.

2.1 Les caractéristiques des accords

2.1.1 Les transferts de technologie

La première forme de coopération est le transfert de technologie. Selon Dussauge et Ramanantsoa (1987), la technologie peut être définie comme le ou les « *procédés permettant, après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'application des connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle* » (page 19). Cette définition caractérise bien les transferts de technologie que nous avons observés dans la mesure où l'objectif des entrepreneurs est d'améliorer leur produit final en modifiant un point particulier de leur chaîne de valeur. Cette constatation va dans le même sens que celles citées précédemment à propos du lien avec l'avantage concurrentiel, de même qu'avec celle de Lefebvre et al. (1991) qui considèrent que les PME veulent acquérir des technologies pour mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients.

En ce qui concerne l'idée en soi de collaborer, dans 8 cas sur 10 elle naissait chez l'entrepreneur suite à l'analyse du différentiel technologique que nous avons décrit, tandis que pour les deux autres, l'impulsion est venue, respectivement, d'un fournisseur qui avait suggéré à l'entreprise d'améliorer ses procédés, et des pressions environnementales qui ont amené un entrepreneur à implanter une technologie moins polluante.

Dussauge et al. (1988) distinguent les alliances où l'enjeu est une simple opération de transfert de technologie et celles où l'enjeu est le développement technologique par la mise en commun des compétences. Ici, seul le premier cas a été rapporté et aucune alliance n'a porté sur le développement d'une technologie en particulier : nous n'avons pas retrouvé d'accords élaborés dans le but de partager les coûts et les risques associés au développement de nouveaux produits (Sasaki, 1993 ; Bieszki et Rath, 1989), ni de fonder une activité de R&D, ni de développer une technologie conjointement. Ces activités, lorsqu'elles sont réalisées à l'échelle internationale, semblent donc être le fait des grandes entreprises plutôt que des PME. Cette caractéristique du transfert de technologie dans les PME fait que les relations entre les partenaires sont appelées, dès le départ, à être limitées dans le temps, puisqu'une fois la technologie acquise, les contacts cessent entre les entreprises concernées. Les transferts de technologie ont des caractéristiques spéciales et figurent de ce fait un peu « *à la périphérie des alliances* » (Jolly, 1993). Ceci n'est toutefois pas la caractéristique des accords de commercialisation.

3.1.2 Les accords de commercialisation

Dans la majorité des accords de commercialisation de notre échantillon (soit 6 sur 9), les entrepreneurs québécois constatent que leur produit n'est commercialisé ni en France, ni en Europe et que leur produit possède des caractéristiques leur assurant un avantage concurrentiel quasi-certain. Les alliances conclues dans ce cadre ont alors essentiellement pour objet de permettre aux entrepreneurs de pouvoir s'implanter en France, chose qu'ils ne peuvent faire par leurs propres moyens et ce, de leur propre aveu. En effet, d'abord, l'accès à un réseau de distribution s'avère nécessaire. Ensuite, pour certaines entreprises, l'accès au marché français fait partie d'une stratégie, (ou d'une vision) consistant à commercialiser leur produit à une échelle mondiale; dans ce cadre, la France est alors considérée comme la porte d'entrée sur le continent européen. Ces constatations amènent une confirmation de la thèse que soutiennent Puthod et Ganassali (1996), c'est-à-dire que l'alliance est un moyen pour les PME de contourner leur manque de moyens : « *Les PME peuvent, plus que les autres trouver des avantages significatifs dans une politique d'alliance... De plus, si elles n'ont pas d'implantation internationale, ni les moyens de s'en créer, cette voie peut constituer un accélérateur de développement.* » (page 389).

La situation des PME québécoises qui commercialisent des produits français au Québec présente des particularités différentes. Ces dernières sont principalement motivées par le profit puisqu'aucun entrepreneur n'a modifié la mission de son entreprise, ni son marché traditionnel, ni a ajouté une plus-value au produit français. En revanche, par leur expertise au niveau commercial, ces PME apportent un soutien appréciable à leurs homologues français pour s'implanter en Amérique du Nord.

3.1.3 Les autres accords

Cette dernière catégorie regroupe les coentreprises et les accords de coproduction, c'est-à-dire les accords où il y a une mise en commun des compétences des deux partenaires. Toutefois, comme pour les autres, ces accords se sont toujours déclenchés sous l'impulsion des entrepreneurs québécois.

Les accords de coproduction sont des ententes où chaque partenaire fabrique séparément une composante du produit final et la commercialisation s'effectue soit au Québec (1 cas) soit en France (2 cas).

Les coentreprises ont été réalisées par des entreprises de service québécoises dont le but est d'être présent sur le marché français en vue d'offrir une certaine prestation. Toutefois, c'est la nature de l'activité de service qui fait que le soutien que donne le partenaire français aboutit à la création d'une coentreprise. Il ne s'agit donc pas vraiment d'alliances de liaison (*link joint ventures*) au sens de Hennart (1988), dans la mesure où ce n'est pas une synergie qui est recherchée en mettant en commun des actifs plus ou moins complémentaires. Il s'agit plutôt de permettre à la PME québécoise de disposer d'une entité en France : comme pour les accords de commercialisation, aucun entrepreneur n'a estimé avoir les ressources suffisantes pour pouvoir s'implanter seul en France. De plus, les entrepreneurs québécois ont affirmé qu'il est difficile de pénétrer le marché français en se présentant comme entreprise étrangère.

Ainsi, l'examen des particularités des trois types d'accords permet de constater qu'aucune PME n'a effectué de *diversification totale* dans le sens où Puthod et Ganassali (1996) l'ont définie dans leur modèle (figure 1) : elles sont allées chercher soit des nouveaux savoir-faire (ou une nouvelle technologie), soit des nouveaux marchés, mais jamais les deux à la fois. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs rencontrés visent surtout un objectif de spécialisation poussée dans leur secteur avec comme devise de rechercher l'excellence ; or ceci est incompatible avec la diversification totale.

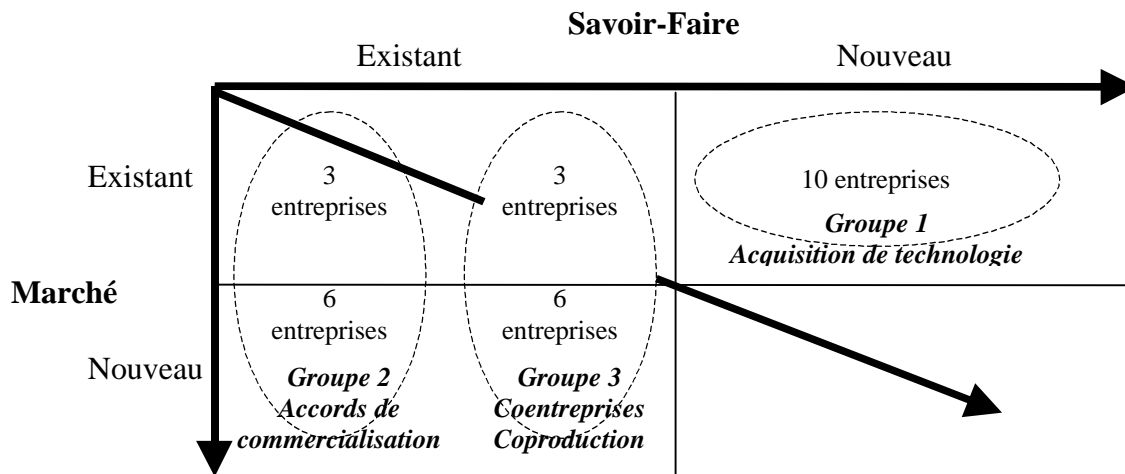


Figure 1 : Alternatives de développement de la PME (Puthod et Ganassali, 1996)

3.2 La gestion des alliances France-Québec.

Il a été possible de constater que les PME étudiées font preuve d'un certain dynamisme au niveau de la veille technologique. En effet, la majorité des entreprises françaises ont été rencontrées dans des foires, des salons ou des expositions relatifs à leurs secteurs respectifs. Le critère le plus cité pour identifier un partenaire est *la compatibilité technologique et la complémentarité des activités industrielles* (50%), tandis que *la confiance* n'est citée qu'à 39%. *La notoriété du partenaire* ne semble pas très importante puisqu'elle n'a été considérée que par un tiers des entreprises. Il convient de préciser ici que le programme d'aide gouvernemental n'intervient pas pour identifier un partenaire puisque 92% des entrepreneurs y ont recours après avoir pris contact avec une entreprise française. Plus rarement, la recherche d'un partenaire français se fait de manière plus systématique ; les services consulaires français deviennent alors la source d'information privilégiée.

En ce qui a trait aux impacts de la mondialisation sur les PME, nous n'avons pas constaté de dénaturation de celles-ci : aucune entreprise n'a connu une croissance de son effectif, ni de réorganisation interne, ni une tendance à la délégalation de tâches de la part de l'entrepreneur, ni de modification du système d'information : les tâches relatives à une alliance sont gérées par l'entrepreneur, en plus de ses tâches habituelles et l'organisation conserve ses routines.

Dans le cas de transfert de technologie, l'entrepreneur est à la fois technicien et dirigeant, ce qui fait que la conclusion d'un accord s'élabore en général suite à sa visite en France, suivie de celle des français au Québec. Pour les accords de commercialisation et de coproduction, la gestion de l'accord présente les mêmes modalités étant donné qu'après la phase de négociation, l'entrepreneur n'a plus qu'à gérer une opération d'exportation (ou d'importation, selon le cas). Ces faits sont confirmés par les chiffres puisqu'un seul accord a impliqué une rotation de personnel et six accords ont impliqué un stage de formation de personnel. En revanche une vingtaine d'entrepreneurs ont séjourné dans l'entreprise du partenaire.

La situation diffère sensiblement pour les coentreprises créées en France, d'une part parce que les PME impliquées sont de taille plus importante (tableau 1) et d'autre part, parce que les accords demandent une plus grande implication. Dans ces cas, on a observé le détachement d'un ingénieur québécois ou d'une partie plus importante du personnel technique de sorte que la coentreprise assure le même service qu'au Québec, et sa direction est assurée par la personne la plus « gradée ». Le suivi de ces accords se fait au cours de réunions semestrielles

avec le partenaire, mais un entrepreneur a toutefois avoué se rendre 12 fois par an en France...

Pour ce qui est des technologies de l'information, 93% des entreprises utilisent les télécommunications pour échanger de l'information avec leurs partenaires. Toutefois, aucune tendance vers la sophistication des TI n'a été notée : les moyens de communications utilisées pour les contacts au Québec sont les mêmes que pour la France ; par exemple, aucune vidéo-conférence, même par internet n'a été signalée. Certes, les PME brassent une quantité d'information plus importante du fait de leur activité internationale, mais nous n'avons pas noté une tendance vers « *un système informationnel complexe et internationalisé reposant sur un grand nombre d'acteurs* » (Leyronnas et Torrès, 1996 ; page 839).

La conclusion que l'on peut porter pour les TI est la même pour l'entreprise dans son ensemble : le fait de signer des accords avec une entreprise française n'a entraîné aucun changement organisationnel majeur. Ces résultats semblent confirmer les conclusions de Julien (1993) qui soutient que les PME qui n'exportent qu'une faible part de leur production ne changent pas de comportement. En effet, la part du chiffre d'affaires réalisé en France est en moyenne de 6% et de 13% dans le reste de l'Europe.

Enfin, en ce qui concerne la formalisation des accords, il a été constaté que ces derniers couvrent en général des aspects techniques et financiers, mais pas des aspects relatifs à sa gestion : il n'y a pas de mécanisme de prise de décision qui est fixé au préalable : *la négociation et le consensus* priment. Il en est de même pour les mécanismes de résolution de conflit : seuls 5 accords contiennent des clauses relatives à cet aspect et le recours à un arbitrage externe n'a jamais été prévu.

3 Les résultats

Les résultats seront développés en examinant d'abord les caractéristiques communes aux trois accords et, ensuite, leurs caractéristiques spécifiques.

3.1 Les résultats communs

L'examen du tableau 2 indique qu'il y a pratiquement autant d'alliances qui connaissent des succès que des échecs : la proportion est environ d'un tiers pour les deux côtés. Le troisième tiers est composé par des alliances qui ont connu des transformations majeures par rapport à ce qui était prévu au départ et où les entrepreneurs ont su éviter l'échec. Toutefois, il n'est pas possible de les considérer comme des succès, puisque le fait même qu'il y ait renégociation les exclut de cette catégorie. Aussi, la renégociation inclut également les cas où il y a eu un changement de partenaire, ou que des nouveaux dirigeants soient arrivés à la tête de l'entreprise française.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
L'alliance a été appliquée et menée à terme	6	2	2	10
L'alliance a été renouvelée	1	1	2	4
L'alliance a été renégociée	1	2	2	5
L'alliance a été abandonnée	2	4	3	9
Total	10	9	9	28

Tableau 2 : Situation, en 1998, des alliances conclues entre 1987 et 1995

En se référant au modèle de Aliouat (1993) (figure 2), il est possible de représenter les différentes alliances selon une perspective dynamique. Si la majorité des entreprises parvient à conclure un accord, la survie de ce dernier est corrélée aux résultats obtenus et l'évaluation se fait généralement au bout d'un an. Si l'accord est infructueux pour des raisons économiques, la modestie des ressources des PME leur impose un retrait rapide. En revanche, si les difficultés proviennent de causes interpersonnelles (conflits interculturels ou d'opportunisme de la part du partenaire), il y a alors changement de partenaire ou renégociation de l'accord (figure 2).

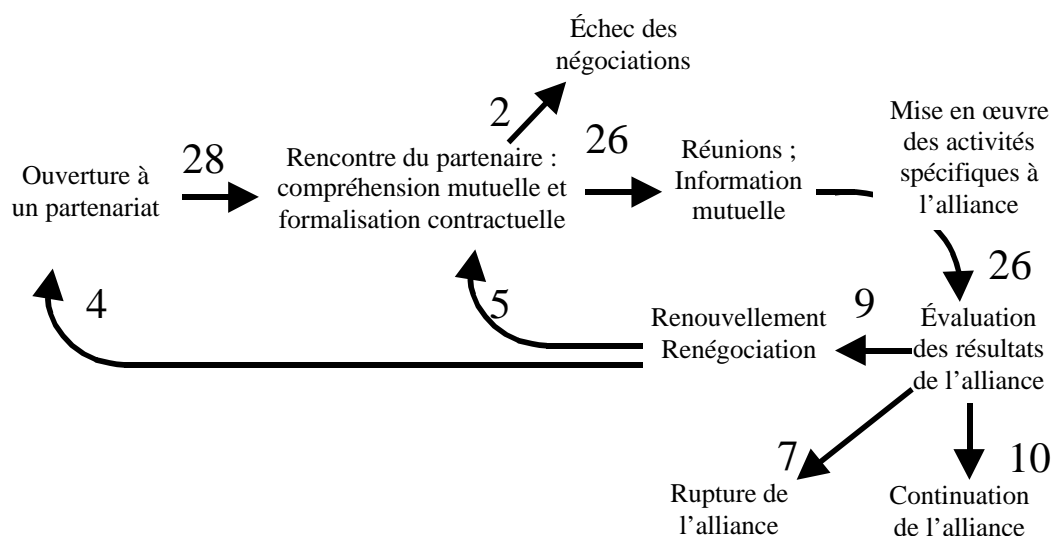


Figure 2 : Dynamique des alliances (d'après Aliouat, 1993)

L'analyse des sources d'obstacles et d'échecs (tableau 3) complète ces premières conclusions. Selon Aliouat (1993), une alliance suppose une capacité à articuler des éléments d'hostilité et des facteurs de connivence. Ces derniers furent souvent difficiles à mettre en évidence puisque *la divergence des objectifs et des intérêts* (qui fait référence à la difficulté qu'ont estimé avoir eue les entrepreneurs pour parvenir à un accord) est la source d'obstacles et d'échecs qui a été la plus citée.

Deux facteurs contribuent à l'explication de ce phénomène : la difficulté à s'entendre sur un projet commun, exacerbée par la distance géographique qui limite le nombre de réunions, et les lourdeurs bureaucratiques auxquelles font face les PME lorsque le partenaire est une grande entreprise. Collins et Doorley (1992) expliquent que les différences entre les deux types d'entreprise sont une source d'obstacles parce que dans les grandes entreprises, un même projet implique plusieurs groupes de personnes qui doivent suivre des procédures établies de prise de décision, alors que les entrepreneurs ne se reconnaissent pas dans ce mode de fonctionnement. Plusieurs entrepreneurs ont d'ailleurs mentionné ne s'engager dorénavant dans une alliance qu'avec une PME.

Certes, ces difficultés sont apparues dans les trois groupes, mais d'autres éléments spécifiques à chacun d'eux ont également été mis en évidence.

	Sources d'obstacles*				Sources d'échecs			
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 3	Total	Gr. 1	Gr. 2	Gr.3	Total
Fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire		2	2	4	1	1		2
Faibles ressources engagées dans l'alliance		1	2	3		2		2
Conflits interculturels		1	3	4			2	2
Divergence des objectifs et des intérêts	2	2	2	6	1	2	2	5
Forte concurrence des partenaires sur un même marché		1	1	2		1		1
Mauvaise communication	2		1	3	1		1	2
Faible engagement des directions dans l'alliance		2		2	2	3		5
Manque de confiance		2		2	1			1
Problèmes venant de l'environnement économique québécois			2	2	1	1		2
Autres	5	3	2	10	1	1	2	4
Total	9	14	15		8	11	7	

* Tous les entrepreneurs pouvaient indiquer des sources d'obstacles. En revanche seuls ceux qui avaient connus des échecs ont été autorisés à en mentionner.

Tableau 3 : Sources d'obstacles et d'échecs selon le type d'accord

3.2 Les résultats spécifiques

Dans les accords de transfert de technologie (c'est-à-dire le groupe 1), les déconvenues ont souvent pour origine la sous-estimation des différences entre les caractéristiques techniques de l'environnement industriel québécois et français : l'électricité, l'outillage, le système de mesures, les normes de production sont autant de facteurs qui sont souvent très différents d'un continent à l'autre.

Ainsi, étant donné ces embûches, le processus d'acquisition de technologie se voit greffé d'une phase supplémentaire où le nouveau procédé doit être adapté aux exigences techniques québécoises, ce qui n'était pas prévu au départ par les entrepreneurs. De ce fait, l'opération de transfert s'étale généralement sur une durée plus longue que ce qui était prévu ou estimé et ceci apparaît dans la catégories *autres* (tableau 3).

Cette situation connaît des circonstances aggravantes lorsque l'un des deux partenaires maîtrise mal son savoir-faire : la résolution des problèmes techniques devient alors insurmontable. Que penser de l'entreprise (oeuvrant dans le secteur du bois) qui constate que la technologie implantée ne peut fonctionner car la teneur en humidité du bois au Canada est plus élevée que dans le sud de la France ?

Il arrive que l'entrepreneur demande une assistance technique de la part de l'entreprise française qui ne le lui accorde pas toujours et ce pour plusieurs raisons : d'abord, comme cette difficulté n'avait pas été prévue au départ, l'entrepreneur doit l'expliquer à son partenaire et c'est là qu'il se heurte à la *mauvaise communication* (impossibilité de joindre un dirigeant, surtout dans le cas d'une grande entreprise), aux *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* (l'entreprise française maîtrise mal la technologie et ne lui est d'aucun secours) et au *faible engagement des directions* (indifférence face au problème ou aux lourdeurs bureaucratiques).

Dans le groupe 2, deux situations sont à distinguer selon que le marché cible est la France ou le Québec. Dans le premier cas, la situation classique d'enlèvement de l'accord vient du fait que le partenaire qui avait été chargé de faciliter l'accès à un circuit de distribution et la commercialisation du produit se montre beaucoup moins compétent ou motivé qu'il ne l'avait fait entendre. C'est d'ailleurs ce à quoi font référence le *faible engagement des directions dans l'alliance*, les *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* et les *faibles ressources engagées dans l'alliance*. Le *manque de confiance* renvoie quant à lui au fait que le partenaire français adopte un comportement opportuniste, dans le sens où l'a défini Baudry (1995) : fausses promesses, mensonges, manipulation et déformation délibérées de l'information possédée (notamment les chiffres des ventes).

Dans le second cas, les entrepreneurs québécois ont généralement avoué assumer une partie de la responsabilité dans l'échec des accords de commercialisation parce que l'analyse de la demande a été sous estimée : aucun entrepreneur n'a effectué d'étude de marché. Le fait est que les goûts des consommateurs québécois sont différents en bien des points de ceux des français, et cet écart a toujours été constaté a posteriori.

Toutefois, comme les accords de commercialisation sont de forme assez simple, leur rupture se fait dans le consensus, ce qui n'est pas toujours le cas des accords du groupe 3.

Les accords du groupe 3 se distinguent des deux autres par le nombre des conflits interculturels qui ont été relevés. En s'appuyant sur l'approche de Teece et *al.* (1992), on peut considérer qu'une entreprise fonctionne selon des routines organisationnelles et que les comportements entre les individus sont fondés sur des conventions. Les routines organisationnelles sont « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece et *al.* 1992) et une convention est « *un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi* » Salais (1989).

Dans les accords de coentreprise et de coproduction, tous les entrepreneurs québécois ont constaté que leurs homologues français ne se fondent pas sur les mêmes conventions pour diriger, ni que leurs organisations fonctionnent selon des routines semblables : ce qui est considéré comme allant de soi pour un entrepreneur français ne l'est pas pour un québécois.

De ce fait, les entrepreneurs qui ont fait cette constatation durant la phase de négociation, ont insisté pour que la coentreprise soit dirigée par un management québécois, ce qui ne fut pas difficile à obtenir puisque le savoir-faire de base de l'entreprise est québécois, comme nous l'avons signalé. Les entrepreneurs qui ont commencé à prendre conscience de ces difficultés après le début de l'accord ont renégoциé l'accord ou ont changé de partenaire de sorte à être, comme dans le cas précédent, les principaux décideurs.

Ainsi, les conflits interculturels qui ont été relevés l'ont été uniquement entre des dirigeants, et non entre des employés, comme cela est parfois le cas pour des *joint-ventures* établies entre des grandes entreprises. Dans tous les cas, les entrepreneurs québécois ont cherché à contrôler le *modus vivendi* de l'alliance. Mentionnons que les auteurs semblent divisés sur cette question puisque Kogut (1988) affirme que le fait que l'un des partenaires domine a un effet stabilisateur sur la relation, tandis que Bucklin et Sengupta (1993) estiment en revanche qu'un déséquilibre au niveau du pouvoir et du management engendre des conflits nuisant à l'efficacité d'une relation. Nos conclusions semblent donc soutenir la thèse de Kogut (1988).

En fait, les accords du groupe 3 qui sont encore en activité sont ceux dont les partenaires ont su surmonter les différences culturelles et il convient de signaler à ce propos que deux facteurs sont entrés en jeu. D'abord, ce fut plus facile dans les cas où un fort *intuitus personae* a caractérisé les liens entre les dirigeants et également dans les cas où l'entente concernait deux PME. Les entrepreneurs québécois qui ont traité avec des grandes entreprises ont été

confrontés à plus d'obstacles, dans la mesure où ces dernières ne sont pas aptes à gérer des situations inhabituelles et où il y a moins d'*intuitus personae*.

En définitive, quel bilan font les entrepreneurs de leur expérience internationale?

L'examen du tableau 4 indique que 11 entrepreneurs sur 28 estiment avoir atteint totalement les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Toutefois, 13 d'entre eux obtiennent des résultats mitigés et ce sont ceux qui ont cru que l'alliance allait être beaucoup plus fructueuse qu'elle ne l'a été.

Estimez vous avoir atteint vos objectifs dans le cadre de l'accord signé?	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Pas du tout	1	2	1	4
Très partiellement	2	3	1	6
Moyennement	3	2	2	7
Tout à fait	4	2	5	11
Total	10	9	9	28

Tableau 4 : Degré d'atteinte des objectifs dans l'alliance

C'est en fait le sentiment de la majorité des entrepreneurs, qui ont souvent tendance à surestimer le potentiel économique que peut engendrer l'alliance et à sous-estimer les difficultés pour y parvenir.

Conclusion

Malgré la modestie de l'échantillon sur lequel se fonde cette étude, celle-ci a néanmoins permis de constater que l'acquisition de technologie et la commercialisation de produits performants jouent un rôle important pour inciter un entrepreneur à nouer une alliance. Toutefois, si du point de vue de la performance des produits et de l'innovation les PME semblent prêtes face à la mondialisation, les entrepreneurs éprouvent quant à eux plus de difficultés lorsqu'il s'agit de gérer des alliances et d'en obtenir des résultats conformes à leurs objectifs.

En ce qui a trait aux développements théoriques sur les PME, l'examen des 28 alliances franco-québécoises amène un soutien à la thèse selon laquelle une alliance peut servir à pallier le manque de ressources d'une PME. Cela ne fut toutefois pas le cas pour ce qui est des conséquences de la mondialisation sur les PME. Dans ce cadre, il serait intéressant pour des recherches futures de mettre évidence des effets de seuil et d'identifier des stades d'évolution afin de mieux conceptualiser empiriquement le phénomène.

Références

- Aliouat B., (1993) « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale » *Gestion 2000*, No. 5, pp.95-130.
- Aliouat B., (1997) « Les effets d'un changement de paradigme dans les études des stratégies d'alliance technologique » *Actes de la VI ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 25-27 Juin, pp. 1-13.
- Astley, G., (1984) « Toward an appreciation of collective strategy » *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp 326-335.
- Baudry, B., (1995) « L'économie des relations interentreprises » *La Découverte*, Paris.
- Bieszky, M., et Rath, H., « Foreign capital investment in Poland – emerging prospects for German-Polish joint ventures under the new law » *Management International Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 45-67.
- Blanchot, F.(1995) « Modélisation du choix d'un partenariat » *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-Août.
- Brusser, R.K., et Harl, J.E., (1986) « Collective strategy : vice or virtue ? » *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 408-427.
- Brockhoff, K., Gupta, A.K., Rotering C., (1991) « Interfirm R&D co-operations in Germany » *Technovation*, Vol 11, pp. 219-229.
- Bucklin, L.P., et Sengupta S., (1993) « A theory of cooperation in international business » *Management International Review*, Vol. 28, pp. 19-37.
- Collins, T.M., et Doorley, T.L., (1992) « Les alliances stratégiques », *InterÉditions*, Paris.
- Contractor, F.J., (1990) « Contractual and co-operative forms of international business : towards a unified theory of modal choice » *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 31-54.
- Contractor, F.J., et Lorange P., (1988) « Competition vs cooperation : a benefit cost framework for choosing between fully owned investments and cooperative relationships » *Management International Review*, Vol. 30, pp. 31-54.
- Daniels, J.D., Krug, J., Nigh, D., (1985) « US Join Venture in China : motivation and management of political risk » *California Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 46-58.
- Dussauge, B. et Ramanantsoa B., (1987) « Technologie et stratégie d'entreprise » *Mc Graw Hill*, Paris.
- Dussauge P., Garrette B., Ramanantsoa B., (1988) « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques » *Revue Française de Gestion*, No. 68, pp. 7-19.

- Dussauge, B., (1997) « Alliances et partenariats : vingt ans après » *Revue Française de Gestion*, Juin, juillet, Août, pp. 64-67.
- Dussauge P., et Garrette B., (1997) « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques » *Revue Française de Gestion*, Juin, juillet, Août, pp. 106-117.
- Geringer, M.J., et Hebert L., (1989) « Control and performance of international joint ventures » *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2, pp. 235-254.
- Hamel, G., (1991) « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances » *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Hagedoorn, J., (1993) « Understanding the rationale of strategic technology partnering : interorganizational modes of cooperation and sectorial differences » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 371-385.
- Harrigan K.R., (1985) « Strategies for joint ventures » Lexington Books.
- Harrigan K.R., (1988) « Strategic alliances and partner asymmetries » dans *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Hennart, J-F., (1988) « A transaction cost theory of equity joint ventures » *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- Hung, C.L., (1992) « Strategic business alliances and the newly industrialized countries of Pacific Asia » *Management International Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 345-361.
- Jarillo, J-C., (1988) « On strategic network » *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 387-393.
- Jolly, D., (1993) « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application & explications théoriques » *Gestion 2000*, No. 5, pp.71-92.
- Julien, P.A., (1993) « La globalisation des activités économiques et du développement des petites et moyennes entreprises » version préliminaire pour le rapport de l'OCDE.
- Julien, P.A., (1994) *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.
- Kalika (1986) « La structuration par l'internationalisation », *Revue Française de Gestion*, No. 55.
- Kogut, B., (1988) « A study of the life cycle of joint ventures » *Management International Review*, Vol. 28, pp. 39-52.
- Koh, H., et Venkataraman, N., (1991) « Joint venture formation and stock market reactions : an assessment in the information technology sector » *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, pp. 869-892.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L-A., Colin, D., (1991) « Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices » *Revue Internationale PME*, Vol. 3, No. 2, pp 212-229.

- Lei, D. et Slocum, J.W., (1992) « Global strategy, competence building and strategic alliances » *California Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 25-37.
- Leyronas, C. et Torrès O., (1996) « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe » *Actes du congrès international francophone de la PME, Trois Rivières*, pp. 831-848.
- Litter, D., et Wilson D., (1991) « Strategic alliancing in computerized business systems » Vol. 11, pp. 457-473.
- Lyles, M.A., (1988) « Learning among joint venture sophisticated firms » *Management International Review*, Vol. 28, pp. 85-98.
- Mayhorfer, U. (1997) « Les motivations des entreprises à former des alliances stratégiques : les différences contextuelles et l'impact sur la configuration initiale des accords » *Actes de la VI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 25-27 Juin*.
- Meredith J., (1987) « The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms » *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 249-258.
- Nohria, N., et Garcia-pont, C., (1991) « Global strategic linkages and industry structure » *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 105-124.
- Nueno, P., et Oosterveld, J., (1988) « Managing technology alliances » *Long Range planning*, vol. 21, No. 3, pp. 11-17.
- OCDE, Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie, « Accords de coopération technique inter entreprises. Données et analyse initiale » Paris.
- Parkhe A., (1993) « Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation » *Academy of Management Journal*, Août, pp. 794-829.
- Peck, M.J., (1986) « Join R&D : the case of microelectronics and computer technology corporation » *Research Policy*, Vol. 15, pp. 219-231.
- Puthod, D., et Ganassali, S., (1996) « L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME » *Actes du congrès international francophone de la PME, Trois Rivières*, pp. 388-397.
- Rothwell, R., (1991) « External networking and innovation in small and medium sized manufacturing firms in Europe » *Technovation*, Vol. 11, No. 2, pp. 93-112.
- Salais, (1989) R., « L'analyse économique des conventions du travail » *Revue Économique*, Vol. 40, No. 2.
- Sasaki, T., (1993) « What the japanese have learned from strategic alliances » *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 3, pp. 41-53.
- Saxenian, A.L. (1991) « The origins and dynamics of production networks in silicon valley » *Research Policy*, Vol. 20, pp. 153-170.

Shan, W., (1991) « Environmental risk and joint venture sharing arrangements » Journal of International Business Studies, First Quarter, pp. 55-75.

Teece, D., (1986), « Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy » dans The Competitive Challenge, Ballinger.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., (1992) « Dynamics capabilities and Strategic Management » Cahiers de recherche, university of California Berkeley.

Teichert (1993) « The success potential of international R&D cooperation » Technovation, Vol. 13, No. 8, pp. 519-532.

Williamson, O., (1975) « Market and hierarchies : analysis and anti-trust implications » Free Press, New York.