AIREPME
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET PME

10ème CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME
IRGO
Equipe Entrepreneuriat
UNIVERSITÉ MONTESQUIEU BORDEAUX IV

L'exportation collaborative pour plus d'engagement des petites entreprises à l'international

Brahim ALLALI
Professeur agrégé
Service de l'enseignement du management
HEC Montréal

L'exportation collaborative pour plus d'engagement des petites entreprises à l'international

Brahim Allali
Professeur agrégé
Service de l'enseignement du management
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine
Montréal, Québec
H3T 2A7 Canada
Téléphone : (514) 340-6367 – Télécopieur : (514) 340-5635
Courriel : brahim.allali@hec.ca

Résumé
Nonobstant les avantages généralement associés à l'exportation, l'engagement des petites entreprises dans les ventes à l'étranger reste très limité. En effet, s'aventurer sur des marchés peu familiers et souvent hostiles n'apporte pas que des avantages, mais et est également source de risques et de menaces susceptibles de mettre la petite entreprise en danger. En plus, l'activité en dehors des frontières nationales requiert souvent des ressources et des compétences qui dépassent les moyens de la plupart des petites entreprises.

Dans ce travail conceptuel, nous soutenons que les formes collaboratives à l'exportation permettent aux petites entreprises de pallier l'insuffisance de leurs ressources et la faiblesse de leurs compétences. Ces petites entreprises sont par conséquent susceptibles d'accroître leur engagement international tout en corrigeant progressivement leurs faiblesses et en comblant leurs insuffisances. Nous soutenons également que certaines de ces formes sont plus efficaces que d'autres pour pallier des faiblesses particulières. Il importe par conséquent pour le dirigeant de la petite entreprise de prendre conscience des faiblesses spécifiques à son entreprise et de choisir la forme collaborative la plus à même d'y remédier.

Mots clés : *internationalisation, alliances, réseaux*

L'exportation collaborative pour plus d'engagement des petites entreprises à l'international

Résumé
Nonobstant les avantages généralement associés à l'exportation, l'engagement des petites entreprises dans les ventes à l'étranger reste très limité. En effet, s'aventurer sur des marchés peu familiers et souvent hostiles n'apporte pas que des avantages, mais et est également source de risques et de menaces susceptibles de mettre la petite entreprise en danger. En plus, l'activité en dehors des frontières nationales requiert souvent des ressources et des compétences qui dépassent les moyens de la plupart des petites entreprises.

Dans ce travail, nous soutenons que les formes collaboratives à l'exportation permettent aux petites entreprises de pallier l'insuffisance de leurs ressources et la faiblesse de leurs compétences. Ces petites entreprises sont par conséquent susceptibles d'accroître leur engagement international tout en corrigeant progressivement leurs faiblesses et en comblant leurs insuffisances. Nous soutenons également que certaines de ces formes sont plus efficaces que d'autres pour pallier des faiblesses particulières. Il importe par conséquent pour le dirigeant de la petite entreprise de prendre conscience des faiblesses spécifiques à son entreprise et de choisir la forme collaborative la plus à même d'y remédier.

1. Introduction

Les dirigeants[1] des petites entreprises se trouvent souvent tiraillés entre deux forces divergentes quant au choix de l'espace de fonctionnement de leurs entreprises : une force centripète qui les pousse à se focaliser exclusivement sur leur marché local d'une part, et une force centrifuge qui les incite à étendre leurs activités aux marchés étrangers d'autre part. Chacun de ces deux choix comporte un certain nombre d'avantages, mais aussi des inconvénients. Ainsi, le choix de se focaliser sur le marché local présente l'avantage de permettre à l'entreprise d'évoluer dans un espace familier et de se mettre à l'abri d'un nombre important de risques de tous genres liés à la gestion des activités sur des marchés parfois lointains et inconnus. En plus, disposant souvent de ressources limitées, les petites entreprises ne peuvent pas toujours se permettre de financer leur expansion au-delà des frontières nationales. De ce point de vue, vendre sur le marché local peut apparaître comme le choix naturel et évident pour les petites entreprises.

D'un autre côté, l'exportation sur les marchés étrangers permet souvent aux petites entreprises de diversifier leurs risques, d'améliorer leurs performances (Lu et Beamish, 2001), d'augmenter leur potentiel de croissance (Lu et Beamish, 2001 et 2006) et d'accroître leur compétitivité même sur le marché local (Allali, 2004). Cependant, évoluer loin de leur base comporte pour les petites entreprises un ensemble de risques et de défis et nécessite l'engagement de ressources que la plupart de ces firmes n'ont tout simplement pas.

Néanmoins, plutôt qu'un choix, l'expansion sur les marchés étrangers se présente de plus en plus comme un impératif de survie pour la plupart des entreprises. En effet, du fait de la mondialisation et de l'interdépendance de plus en plus marquée des économies (Leonidou, 2004), « les entreprises (…) petites ou grandes, ne peuvent pas plus échapper à l'internationalisation de leur espace de fonctionnement que la plage à la vague. » (Navarro, 2007 : 12). Une petite entreprise qui se cloître dans son marché local n'est plus à l'abri de la

[1] Le masculin est utilisé dans ce document pour alléger le texte et réfère aussi bien au masculin qu'au féminin.

concurrence internationale surtout dans les secteurs d'activité standardisés. Par conséquent, pour nombre de petites entreprises, il ne s'agit pas de choisir entre l'expansion internationale et le marché local, mais bien entre s'internationaliser et périr.

En plus des avantages liés à l'activité exportatrice elle-même, la plupart des pays mettent en place des incitations de toute nature pour encourager leurs entreprises à vendre sur les marchés étrangers : exonérations fiscales, subventions, appui logistique, etc. Néanmoins, force nous est de remarquer que le nombre de petites entreprises qui osent s'engager dans des activités d'exportation et bien faible en comparaison avec le nombre total de petites entreprises dans un pays donné. En fait, la décision de vendre sur les marchés étrangers ou de se focaliser sur le marché local revient souvent à arbitrer entre les stimuli et les barrières à l'international tel que perçus par le dirigeant ou l'équipe dirigeante de la petite entreprise (Allali, 2004). Néanmoins, nous soutenons dans ce travail que quelle que soit la décision prise par suite de cet arbitrage, l'engagement de la petite entreprise dans une forme d'exportation collaborative lui permet de pallier l'insuffisance de ses ressources et compétences. Nous allons donc passer en revue les stimuli et barrières à l'exportation avant de voir les formes collaboratives les plus populaires ; enfin, nous proposerons un cadre conceptuel qui nous aidera à formuler un certain nombre de propositions de recherche.

1. Stimuli et barrières à l'exportation

Leonidou *et al,* (2007) distinguent entre les stimuli et incitations internes et externes. Les stimuli internes sont influencés par des événements internes à la firme comme l'existence d'un stock invendu, la volonté de réaliser une croissance supplémentaire, la possession d'un produit ou service unique, etc. Ils se fondent sur des ressources et potentialités de l'entreprise qui peuvent être de nature financières, liées aux ressources humaines, à la production à la R-D. et/ou au marketing (Leonidou *et al.,* 2007 ; N'Zi, 2009).

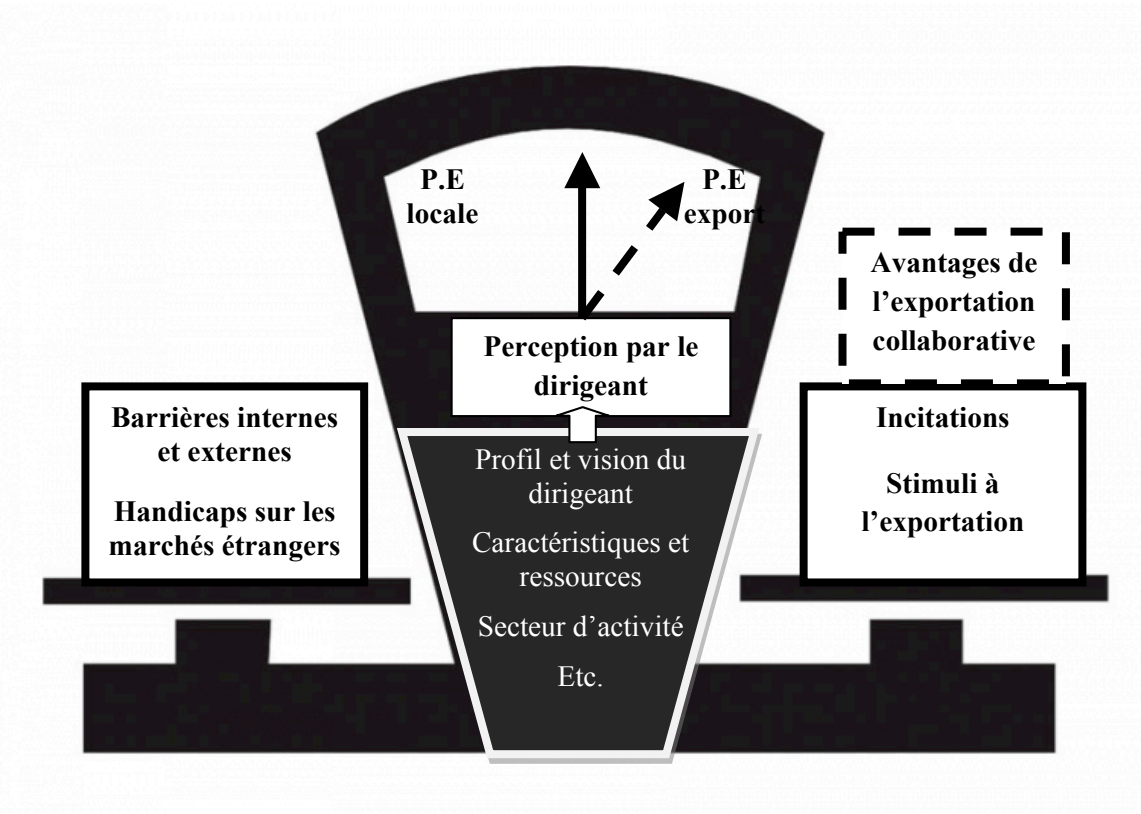
Les stimuli et incitations externes quant à eux proviennent de l'environnement dans lequel la firme évolue ou compte évoluer : réception d'une commande non sollicitée de l'étranger, cours de change favorables à l'entreprise, incitations par le gouvernement, etc. Leonidou *et al.,* (2007) distinguent à cet égard entre les stimuli liés au marché local, au marché étranger, au gouvernement local, au gouvernement du pays hôte, aux intermédiaires, à la concurrence, aux clients, puis enfin, les stimuli divers[2]. Cependant, l'existence d'un stimulus ou d'une incitation à l'exportation est souvent une condition nécessaire, mais non suffisante pour que l'équipe dirigeante de la firme décide de se lancer dans l'exportation. (Dichtl *et al.,* 1984). En effet, l'avantage que ces stimuli et incitations procurent à l'entreprise est souvent neutralisé par la perception des barrières et des handicaps à l'international.

Bien plus que les stimuli et les incitations, les barrières et handicaps à l'international ont suscité l'intérêt des chercheurs depuis plusieurs décennies (Stinchcombe, 1965; Hymer, 1976; Johanson et Vahlne, 1977; Lu et Beamish, 2001 et 2006; Allali, 2004; Leonidou, 2004; N'Zi, 2009). Ainsi par exemple, Leonidou (2004) distingue, là encore, entre barrières internes (à la firme) et barrières externes (afférentes à l'environnement local et étranger dans son sens le plus large[3]). Il considère certaines de ces barrières plus importantes que toutes les autres : l'accès limité à l'information sur les marchés et clients étrangers, la difficulté de contacter ces clients, l'identification des opportunités d'affaires, la difficulté de s'aligner sur les prix des concurrents, les coûts excessifs liés au transport et à l'assurance, les habitudes et attitudes différentes sur les marchés étrangers, etc.

[2] Pour une liste complète des stimuli et de leurs catégories respectives, voir Leonidou *et al.,* (2007), page 739.
[3] Pour une liste complète de ces barrières et de leurs catégories respectives, voir Leonidou (2004), page 283.

D'autres travaux ont identifié comme barrières les plus importantes l'handicap d'être étranger sur le marché étranger (Hymer, 1976) ainsi que celui d'y être nouveau (Stinchcombe, 1965) en plus d'avoir une petite taille (Lu et Beamish, 2001 et 2006) et par conséquent, des ressources limitées (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, (1996). De leur côté, Johanson et Vahlne (1977) mettent surtout l'accent sur l'absence de connaissance du marché et des activités liées à la gestion internationale.

Figure 1 : Perception des barrières et des stimuli par le dirigeant de la petite entreprise (P.E)



Néanmoins, au-delà de ces stimuli et barrières, c'est en dernier ressort le dirigeant ou, s'il y a lieu, l'équipe dirigeante de la petite entreprise qui prend la décision de s'engager ou non dans des activités exportatrices suivant sa perception du poids respectif de ces stimuli et barrières. Cette perception est-elle-même influencée par un certain nombre de facteurs comme le profil, l'orientation et la vision du dirigeant, les caractéristiques et ressources de la firme, son secteur d'activité, etc. Ainsi par exemple, un dirigeant proactif (Allali, 2004; Leonidou *et al.,* 2007) tendrait à être plus réceptif aux stimuli et incitations et se laisserait difficilement vaincre par les barrières et handicaps à l'exportation. Par contre, un dirigeant réactif a besoin de percevoir positivement le stimulus ou l'incitation pour s'engager sérieusement dans l'exportation. Autrement, combien même il répondrait à une commande non sollicitée, son engagement international resterait sporadique et ponctuel (Johnston et Czinkota, 1982). De même,

> Deux entreprises au même niveau de développement de leurs exportations ne vont pas nécessairement percevoir et/ou ressentir le même impact des obstacles et ne vont pas, non, plus réagir de la même manière. En plus, la même firme peut percevoir la même

> barrière différemment à différentes périodes de temps et en relation avec différentes destinations de [ses] exportations[4]. (Leonidou, 2004 : 284)

Dans ce travail, nous soutenons qu'en plus du choix entre se focaliser sur le marché local et étendre les activités de son entreprise sur les marchés étrangers à travers l'exportation directe[5], le dirigeant de la petite entreprise dispose d'une autre alternative qui est l'exportation collaborative (Figure 1). Cette dernière permettrait même à des dirigeants réticents à étendre leurs activités sur les marchés étrangers en raison de ressources limitées ou de barrières jugées infranchissables, de changer parfois d'avis. Certaines formes d'exportation collaborative permettent en effet de pallier l'insuffisance des ressources, la méconnaissance des cultures et marchés étrangers et d'accroître la compétitivité des produits exportés face à ceux des concurrents.

2. Exportation collaborative

Des travaux de recherche antérieurs ont trouvé que la principale raison qui empêche les dirigeants des petites entreprises d'étendre leurs activités sur les marchés étrangers tient justement à leur perception des barrières internes et externes comme la faiblesse des ressources, le manque de familiarité avec les marchés étrangers, l'accès limité à l'information sur les marchés et clients étrangers, etc. (Amesse et Zaccour, 1989; Abbas et Swiercz, 1991; Barney, 1991; Leonidou, 2004; Allali, 2004; N'Zi, 2009). L'idée principale de ce travail est qu'en palliant ces insuffisances et en neutralisant ou en atténuant les risques inhérents à l'activité d'exportation tout en en maintenant les avantages, les formes collaboratives d'exportation incitent les dirigeants des petites entreprises à étendre leurs activités sur les marchés étrangers. Il existe de nombreuses formes collaboratives à l'exportation. Celles que nous présentons ci-après en sont les plus connues.

2.1 Groupe d'action conjointe

Le groupe d'action conjointe (GAC) ou *Joint Action Group* est un groupement d'entreprises formé afin de saisir des opportunités sur un marché donné[6] (Welch et *al.,* 1998; N'Zi, 2009). Les GAC permettent en particulier de pallier le faible accès aux informations sur les marchés étrangers. Ils constituent également une vitrine publicitaire pour les produits des entreprises membres à travers les représentations du GAC de même que les missions commerciales organisées à l'étranger. Chetty et Patterson (2002 : 1) résument bien les avantages du GAC en matière de promotion des exportations :

> Tout d'abord, ils sensibilisent les compagnies sur les bénéfices de l'exportation et les encouragent à considérer l'exportation comme une possibilité d'expansion et de croissance. Ensuite, les GAC assistent les entreprises dans la collecte d'informations et leur permettent de surmonter la barrière informationnelle. Enfin, grâce à leur participation à des activités promotionnelles telles que les foires et les missions commerciales, les entreprises peuvent se délester du fardeau que doivent supporter les nouveaux exportateurs ou ceux en pleine expansion[7].

---

[4] Traduction libre.

[5] L'expansion internationale peut prendre d'autres formes que l'exportation comme la création ou l'acquisition d'une filiale commerciale ou industrielle, la création d'une co-entreprise ou encore la concession d'une licence. Cependant, l'exportation reste le mode d'entrée sur les marchés étrangers le plus fréquent et le plus accessible pour les petites entreprises (Leonidou, 2004; Leonidou *et al.,* 2007; Allali, 2004; N'Zi, 2009; Ramangalahy, 2000)

[6] Un exemple intéressant des GAC est *China Grain JAG* crée pour la promotion des entreprises australiennes de transformation et de distribution de céréales (Welch *et al.,* 1998 : 6)

[7] Traduit par N'Zi (2009 : 17-18)

Néanmoins, de par le nombre élevé de leurs membres, les GAC ne permettent généralement pas d'optimiser le transfert de connaissances aux entreprises membres.

2.2 District industriel à l'exportation

De son côté, le district industriel à l'exportation est un regroupement d'entreprises, généralement des PME et des petites entreprises, géographiquement concentrées et spécialisées dans un secteur d'activité (Rabellotti, 1995). Cette forme permet de pallier l'insuffisance de la taille et des ressources qui handicape les petites entreprises désireuses de se lancer dans l'exportation en leur permettant principalement de mettre en commun leurs ressources afin d'atteindre un avantage compétitif dans des activités de production, de promotion ou de recherche et développement (Chetty et Patterson, 2002). En effet, « des liens en amont et en aval [de la firme] favorisent l'échange de biens, d'informations et de personnes. » (N'Zi, 2009). La proximité géographique, la spécialisation, les économies d'échelle et la division du travail par rapport aux étapes du processus de production, permettent de réduire considérablement les coûts et, par conséquent, d'améliorer la compétitivité des produits destinés à l'exportation. En outre, l'innovation et le transfert de connaissances entre les membres permettent aux membres de pallier progressivement leurs faiblesses internes.

2.3 Consortium d'exportation

Le consortium d'exportation (C.E) est une autre forme collaborative à l'exportation qui a connu beaucoup de succès dans plusieurs pays développés comme l'Italie et l'Espagne et en voie de développement comme le Maroc et la Tunisie. Il s'agit d'une « alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de [ses] membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits grâce à des actions communes. » (ONUDI, 2003 : 3). Plus concrètement, les petites entreprises membres du consortium « réalisent que la coopération doit prévaloir sur la compétition afin d'accéder aux marchés clefs et aux technologies les plus avancées. » (ONUDI, 2003 : 3).

Dans un C.E, les entreprises membres gardent leur indépendance aussi bien financière et de management que pour la commercialisation de leurs produits sur le marché local, voire sur des marchés étrangers non visés par le C.E. Cependant, pour pallier leurs faiblesses à l'exportation, ces entreprises se regroupent au sein du C.E. C'est ce qui fait dire aux experts de l'ONUDI que ce sont «les faiblesses communes aux membres qui constituent la raison de l'union. » (ONUDI, 2003 : 4).

Il existe deux principales formes de C.E. : le consortium de promotion et le consortium de vente. « Alors que le premier se réfère à une alliance créée pour explorer les marchés d'exportation spécifiques en partageant les coûts de promotion et de logistique, le second représente une entité qui canalise les exportations de ses membres. » (ONUDI, 2003 : 8). Dans ce dernier cas, le C.E peut acheter les produits des membres pour les revendre [consortium d'exportation – acheteur] ou agit en tant qu'agent d'exportation [consortium d'exportation – agent] (Renart, 1997)

2.4 Société de gestion à l'exportation

Le C.E - agent ressemble à une autre forme collaborative connue sous le nom de société de gestion à l'exportation (*Export Management Company - EMC*). Il s'agit d'une société privée à laquelle les entreprises sous-traitent leur activité d'exportation en contrepartie d'une rétribution composée d'une commission modique et d'un forfait mensuel (Auteur, à

paraître[8]). Les EMC sont souvent spécialisées dans une région et/ou un secteur donné. Elles ne représentent jamais des produits concurrents et sont souvent créées sous les auspices de la société nationale d'assurance des exportations. C'est ce qui leur permet de s'engager contractuellement quant à la réalisation de leurs objectifs commerciaux dans le cadre de ladite assurance. Pendant la durée de leur collaboration avec la petite entreprise qui est d'environ trois à cinq années, les EMC initient les cadres de l'entreprise à l'exportation à travers des formations et de l'accompagnement sur le marché.

2. 5 Accord de Piggy-back

La dernière forme que nous exposons dans ce travail a trait à la forme de portage également appelée *kangourou*, mais plus connue sous son nom anglais de *Piggy-Back* (Auteur, à paraître). Il s'agit pour une grande entreprise déjà présente sur un marché étranger de permettre à une petite entreprise fabriquant des produits complémentaires, d'avoir accès à son réseau de distribution à l'étranger en contrepartie d'une commission généralement modique. L'avantage pour la grande entreprise dite *porteuse* ou *maman kangourou*, est de rendre disponible à ses clients des produits complémentaires des siens ou nécessaires à leur utilisation. Cette technique est fréquemment utilisée par les constructeurs automobiles qui permettent à leurs petits fournisseurs de pièces de rechange dits *entreprises portées* ou *bébés kangourou* de les distribuer à travers leur réseau de concessionnaires et représentants.

Il existe d'autres formes pouvant être utilisées pour faciliter l'expansion internationale des petites entreprises. Nous avons cependant décidé de les ignorer dans ce travail soit parce qu'elles ne sont que peu pertinentes dans un contexte de petites entreprises comme les concessions de licences et la création de co-entreprise ou qu'elles prennent la forme de vente locale sans possibilité d'apprentissage et de transfert de connaissances au profit de la petite entreprise comme les ventes aux sociétés de commerce international qui achètent localement les produits des petites entreprises en vue de les exporter.

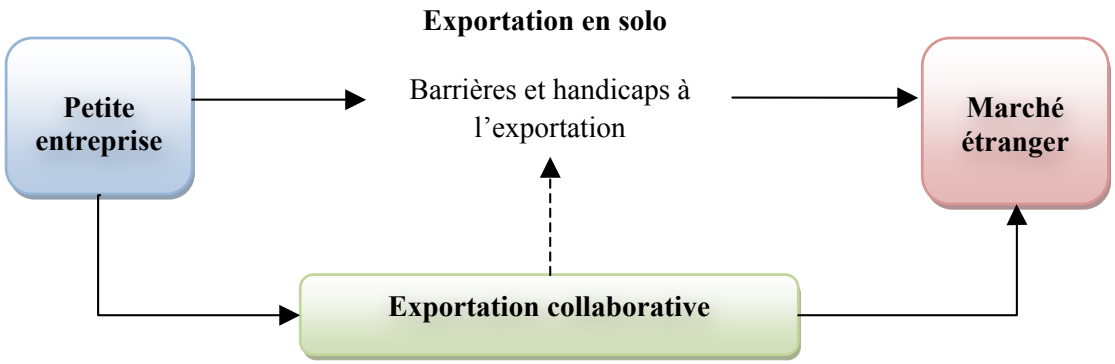
À ce niveau d'analyse, une question se pose avec acuité : ces formes d'exportation collaborative que nous avons présentées, permettent-elles toutes aux petites entreprises de pallier la faiblesse de leurs ressources et compétences à l'international de la même façon et dans toutes les conditions? C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

3. Cadre conceptuel

Toutes ces formes d'exportation collaborative permettent de peser dans la balance (Figure 1) au profit de l'expansion internationale. Elles permettent en effet de neutraliser ou, à tout le moins, d'atténuer les effets négatifs des barrières et handicaps à l'exportation en palliant l'insuffisance des ressources et la faiblesse des compétences à l'international. Ces formes se présentent même comme une meilleure alternative à l'exportation solitaire qui fait directement assumer les risques liés à l'expansion internationale à la petite entreprise sans compenser la faiblesse de ses ressources et compétences (Figure 2).

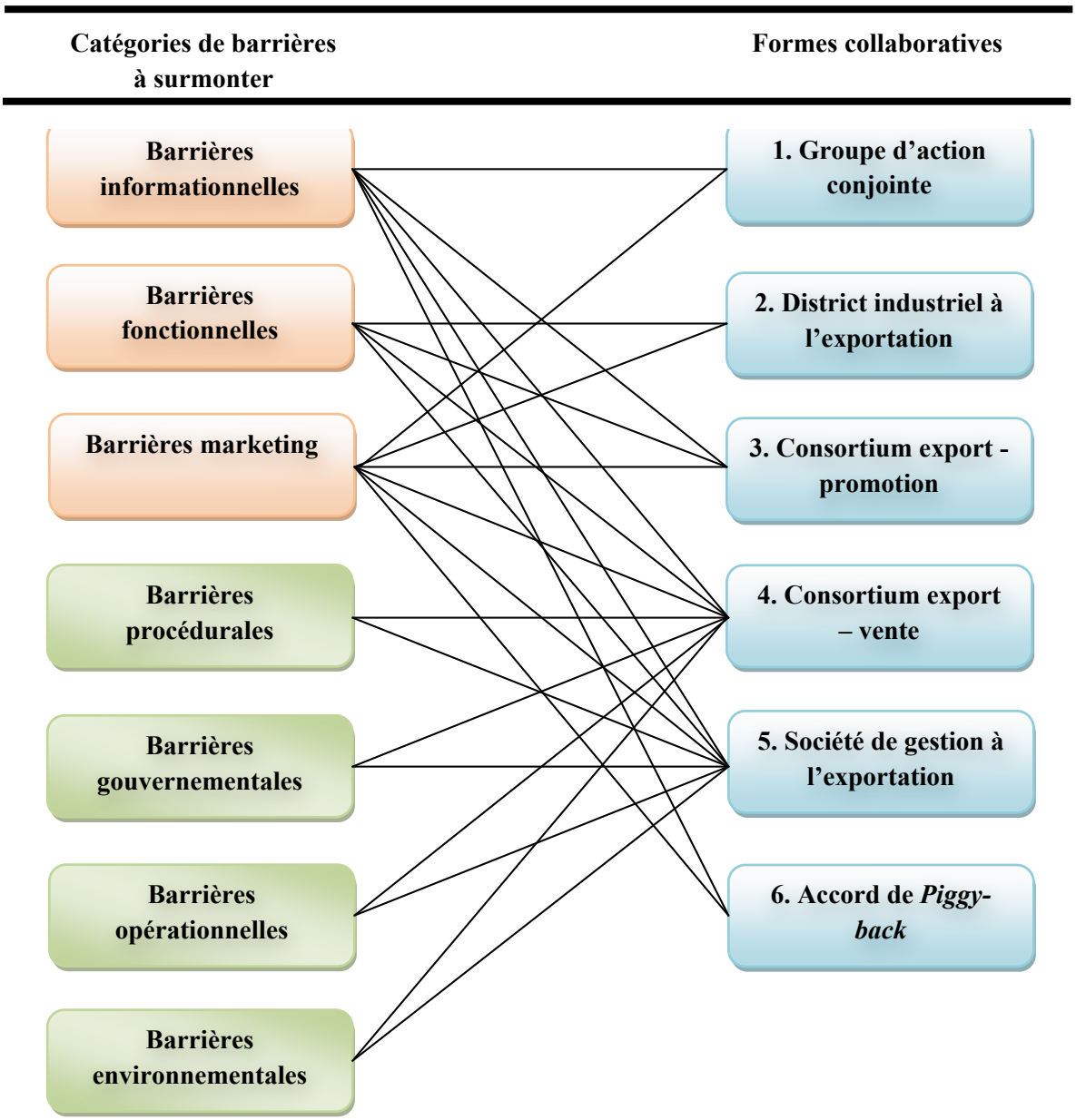
[8] Les besoins d'anonymat nous obligent à ne pas indiquer le nom de l'auteur tant que le document n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation. Il s'agit en effet d'une étude à paraître et dont nous sommes l'auteur. La mention « à paraître » aurait pu en effet permettre de nous identifier.

Figure 2 : Exportation collaborative, une alternative à l'exportation en solo



Cependant, nous postulons que les avantages qu'elles sont susceptibles d'apporter aux petites entreprises en manque de ressources et de compétences à l'international seront optimisés si le dirigeant est conscient des faiblesses de sa petite entreprise et s'il choisit la forme collaborative la plus susceptible d'y remédier. En effet, nous avons précédemment vu que certaines formes collaboratives permettent de pallier la méconnaissance des marchés étrangers, alors que d'autres complètent les ressources de la petite entreprise en y ajoutant celles d'autres petites entreprises. D'autres favorisent la promotion des produits et/ou leur distribution, etc. quelques-unes comme la société de gestion à l'exportation et le consortium de vente permettent même de prendre entièrement en charge l'activité exportatrice de la firme (Figure 3).

Figure 3 : Recours aux formes collaboratives d'exportation pour pallier les faiblesses et le manque de compétences des petites entreprises à l'international



Afin de faciliter l'établissement de liens entre les barrières et handicaps à l'exportation et les formes collaboratives permettant de les surmonter, nous avons recours à la liste des barrières à l'exportation de Leonidou (2004 : 283) que nous reproduisons en l'adaptant à nos besoins en table 1. La dernière colonne indique les formes collaboratives les plus à même de permettre à la petite entreprise de surmonter la barrière correspondante. Cela ne veut pas dire pour autant que les autres formes ne sont pas utiles pour ce faire, mais seulement que celles indiquées sont censées être les plus efficaces compte tenu de la barrière en question. Une telle correspondance a été décidée sur la base d'une étude attentive des rôles généralement joués par les différentes formes collaboratives recensées. Nous devons cependant préciser que cette étude a porté exclusivement sur les travaux de recherche indiqués à la section précédente. Des travaux en cours visent justement à étayer cette correspondance par des faits empiriques (Auteur, à paraître).

Table 1 : Barrières internes et externes à l'exportation
(Traduit librement et adapté de Leonidou, 2004 : 283)

Catégories de barrières		Sous catégories	Barrières à l'exportation	Forme coll.[9]
Barrières internes	Information-nelle		Informations limitées pour localiser et analyser les marchés	1,3,4,5
			Qualité et fiabilité des données sur les marchés	
			Identification des opportunités	
			Incapacité à contacter les clients	3,4,5,6
	Fonction-nelle		Manque de temps pour gérer les exportations	
			… personnel compétent	2,3,4,5
			… capacité de production	2
			… ressources financières	2,3,4,5
	Marketing	Produit	Problèmes pour développer de nouveaux produits	Toutes
			… pour adapter le design et style des produits	
			… conformité aux normes et spécifications	
			… conformité aux exigences d'emballage et étiquetage	
			… assistance technique et service après-vente	4,5,6
		Prix	Offrir prix compétitifs	Toutes
			S'aligner sur les prix des concurrents	Toutes
			Accorder des délais de paiement	4,5
		Place	Complexité des canaux de distribution	3,4,5,6
			Accès aux canaux de distribution	
			Représentation commerciale à l'étranger	1,3,4,5, 6
			Contrôle sur les intermédiaires à l'étranger	4,5
			Constituer des stocks à l'étranger	4,5,6
		Logistique	Absence d'entrepôt de stockage	4,6
			Coûts de transport/assurance excessifs	4,5
		Promotion	Adaptation des activités promotionnelles	Toutes
Barrières externes	Procédurale		Procédures non familières d'exportation	4,5,6
			Communication problématique	1,3,4,5, 6
			Lent recouvrement des paiements	4,5,6
	Gouverne-mentale		Absence d'incitations et d'assistance du gouvernement local	
			Réglementations et règles locales non favorables	
	Opérations à étranger		Habitudes et attitudes des clients étrangers différentes	Toutes
			Concurrence féroce sur les marchés étrangers	4,5,6
	Environne-mentale	Écono-mique	Détérioration des conditions économiques du marché étranger	Toutes
			Risque de change de la monnaie étrangère	4
		Politico-légale	Instabilité politique sur le marché étranger	
			Réglementations et règles étrangères strictes	4,6
			Barrières tarifaires et non tarifaires élevées	4
		Socio-culturelles	Pratiques d'affaires non familières à l'étranger	Toutes
			Traits socioculturels différents	
			Différences de communication verbale et non verbale	

[9] Les chiffres réfèrent aux numéros des formes collaboratives indiquées à la figure 3.

4. Propositions de recherche

À la lumière des enseignements de la figure 3 et de la table 1 ci-dessus, de même que des développements qui précèdent, nous déduisons ci-après des propositions de recherche qui guideront nos travaux ultérieurs sur la question.

Ainsi, le fait pour un dirigeant de petite entreprise d'avoir identifié la faiblesse ou la barrière qui bloque le développement de son entreprise à l'exportation, est de nature à l'inciter à chercher à corriger cette faiblesse (Leonidou, 2004). La prise de conscience du rôle des formes collaboratives à l'exportation à cet égard surtout si ces dernières existent dans l'environnement de la petite entreprise, amènerait probablement le dirigeant à s'y engager (N'Zi, 2009). D'où la proposition suivante :

> P.1 : Les dirigeants des petites entreprises qui sont conscients de la nature et de l'étendue des faiblesses de leurs firmes et/ou qui évoluent dans des milieux où les formes collaboratives à l'exportation existent, sont plus enclins à s'engager dans ces formes.

D'autre part, nous savons que certaines formes collaboratives à l'exportation sont plus à même de permettre à l'entreprise de pallier ses faiblesses que d'autres. Aussi, nous attendons-nous à ce que le dirigeant de la petite entreprise qui est confrontée à une faiblesse identifiée cherchera à s'engager dans la forme qui lui permettra de corriger sa faiblesse. Ainsi, s'il s'agit juste d'un problème de promotion des produits à l'étranger, le dirigeant ne s'engagerait pas dans une forme qui impliquerait la sous-traitance complète de l'activité d'exportation comme la société de gestion à l'exportation ou le consortium d'exportation – vente (ONUDI, 2003; Auteur, à paraître). D'où la proposition suivante :

> P.2 : Les dirigeants des petites entreprises qui sont conscients de la nature et de l'étendue des faiblesses de leurs entreprises tendent à privilégier les formes collaboratives à l'exportation qui leur permettent le plus de pallier ces faiblesses.

Des travaux antérieurs (Lu et Beamish, 2001 et 2006) ont montré que les alliances stratégiques tendent, dans des conditions déterminées, à accroître la performance des petites entreprises. Nous postulons que cette tendance s'accroîtrait quand la forme collaborative choisie apporte une solution spécifique à la faiblesse de l'entreprise. D'où la proposition :

> P.3 : Les dirigeants des petites entreprises qui choisissent les formes collaboratives à l'exportation correspondant aux faiblesses de leurs entreprises réalisent des niveaux de performance plus élevés que les autres.

L'engagement dans des activités internationales se fait souvent d'une manière progressive et expérimentale. Cette progression s'accompagne d'un apprentissage qui permet à l'entreprise de corriger ses faiblesses et d'accroître sa résilience sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977; Cavusgil, 1984; N'Zi, 2009). Nous pensons que cet apprentissage sera plus efficace si le dirigeant de l'entreprise connaissait les faiblesses de sa firme avant de choisir la forme collaborative lui permettant le plus de les pallier. D'où la proposition de recherche suivante :

P.4 : Les dirigeants des petites entreprises qui choisissent les formes collaboratives à l'exportation correspondant aux faiblesses de leurs entreprises, parviennent plus facilement à corriger ces faiblesses.

5. Conclusion

De nombreuses études ont montré que l'expansion internationale des activités des petites entreprises est très avantageuse à plusieurs égards : amélioration des performances et de la compétitivité, perspectives de croissance plus élevées, résilience, apprentissage, etc. Néanmoins et nonobstant les avantages généralement associés à l'exportation, l'engagement des petites entreprises dans les ventes à l'étranger reste très limité. Il faut cependant reconnaître que s'aventurer sur des marchés peu familiers et souvent hostiles n'apporte pas que des avantages, mais et est également source de risques et de menaces susceptibles de mettre la petite entreprise en danger. En plus, l'activité en dehors des frontières nationales requiert souvent des ressources et des compétences qui dépassent les moyens de la plupart des petites entreprises.

Dans ce travail, nous soutenons que les formes collaboratives à l'exportation permettent aux petites entreprises de pallier l'insuffisance de leurs ressources et la faiblesse de leurs compétences. Elles sont par conséquent susceptibles d'accroître leur engagement international tout en leur permettant progressivement de corriger leurs faiblesses et de combler leurs insuffisances. Nous soutenons également que certaines de ces formes sont plus efficaces que d'autres pour pallier certaines faiblesses. Il importe par conséquent pour le dirigeant de la petite entreprise de prendre conscience des faiblesses spécifiques à son entreprise et de choisir la forme collaborative la plus à même d'y remédier. Encore faut-il que ces formes existent dans son entourage afin qu'il puisse choisir celle qui lui conviendrait le mieux. D'où le rôle des pouvoirs publics en charge de la promotion des exportations dans l'initiation de ces formes comme cela a été fait en Italie et en Espagne avec les consortiums d'exportation et plus récemment également en Tunisie et au Maroc. La création de sociétés de gestion à l'exportation aux États-Unis et en Europe sous les auspices des sociétés nationales d'assurance à l'exportation, est un autre exemple montrant que le gouvernement doit faire sa part pour amener les petites entreprises à s'engager plus efficacement dans l'effort d'exportation.

Bibliographie

Abbas, A. et Swiercz, P.M., (1991). "Firm size and export behavior: Lessons from the Midwest", *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 2, p. 71-78.

Allali, B., (2004). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME – Une étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*. Paris : Édition Publibook Université.

Amesse, F. et Zaccour, G. (1989). « Une analyse discriminante des gestionnaires de firmes exportatrices et non-exportatrices ». *Cahier de recherche du CETAI-HEC Montréal.*

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, p. 19-120.

Cavusgil, S.T. (1984). "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 12, p. 195-208.

Chetty, S. et Patterson, A., (2002). "Developing internationalization capability through industry groups: The experience of a telecommunication joint action group", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, No. 1, p. 69-89.

Dichtl, E., Leibold, M., Köglmayr, H-G. et Müller, S. (1984). "The export decision of small and medium-sized firms: a review", *Management International Review*, Vol. 24, No. 2, p. 49-60

Eisenhardt, K. M. et Bird Schoonhoven, C., (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, March-April, p. 136-150.

Hymer, S.H., (1976). *A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press

Johanson, J. et Vahlne, J.E., (1977). "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, p. 23-32.

Johnston, W.J. et Czinkota, M.R. (1982). "Managerial motivations as determinants of industrial export behavior", In Czinkota, M.R. & Tesar, G. (eds.), *Export Management*, NY: Praeger, p. 3-17.

Leonidou, L.C., (2004). "An analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 3, p. 279-302.

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Palihawadana, D. et Spyropoulou, S., (2007). "An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export – Implications for policy-makers", *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 6, p. 735-770.

Lu, J.W. et Beamish, P.W., (2001) "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vo. 22, p. 565-586.

Lu, J.W. et Beamish, P.W., (2006). "Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, p. 461-486

Navarro, P. (2007). *Les PME au Québec face au défi de la mondialisation*. Publication du Gouvernement du Québec.

N'Zi, D-C., (2009). « Les PME et l'internationalisation collaborative ». *Mémoire de maîtrise en sciences de gestion*. HEC Montréal.

ONUDI (2003). *Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME: le programme de l'ONUDI – guide sur les consortiums d'exportation*. Vienne.

Rabellotti, R., (1995). "Is there an industrial district model? Footwear district in Italy and Mexico compared", *World Development*, Vol. 23, No. 1, p. 29-41.

Ramangalahy, C.F.E., (2000). « Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique ». *Thèse de doctorat en administration*, HEC Montréal.

Renart, LL. (1997). *Consortios para la exportaciòn: en busca del mejor aliado*, IESE Business Management Library, Vol. 16, Barcelona: Ediciones Folio.

Stinchcombe A.L., (1965). "Social structure and organizations", In *Handbook of Organizations*, March J. (ed.), Chicago, IL: Rand McNally, p. 142-193.

Welch, D.; Welch, L.; Young, L. et Wilkinson, I., (1998). "The importance of networks in export promotion", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 4, p. 66-82.