

Université de Montréal

2m11.2710.8

**La recherche d'information dans le processus de prise de décision  
d'internationalisation de la PME**

par

Carla Cristina Avila Ramirez  
Département de Communication  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.)  
en Sciences de la communication

Avril 1999

© Carla Avila, 1999



2011 P 10.2

P  
90  
U54  
1999  
V.010

L'Université de Montréal

L'administration de la P.M.E.  
La recherche d'information dans le processus de prise de décision

par

Carole Gauthier Ayala-Banville  
Département de Communication  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences (M.Sc.)

en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences (M.Sc.)

2011

© Tous droits réservés



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La recherche d'information dans le processus de prise de décision  
d'internationalisation de la PME**

présenté par :

Carla Cristina Avila Ramirez

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Carole Groleau	Président-rapporteur
Nicole Giroux	Directrice de recherche
Gilles Brunel	Membre

Mémoire accepté le : ..... 99.05.17 .....

## Sommaire

Ce mémoire tente de répondre à la question suivante : quels types de recherche d'information et mode d'interprétation des données sont utilisés, dans le contexte de la mondialisation, par les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises dans leurs processus de prise de décision d'internationalisation au Chili ?

Dans cette perspective, quatre objectifs de recherche sont fixés :

- Déterminer les types de cueillette d'information ;
- Déterminer les types d'information recueillie
- Déterminer les types de traitement donnés à ces informations
- Modéliser le processus de prise de décision d'internationalisation de la PME québécoise.

Pour répondre à la question, une approche qualitative a été privilégiée dans la méthodologie. Cette étude a impliqué la réalisation de 13 entrevues semi-structurées auprès de dirigeants de treize PME québécoises qui ont vécu un processus d'internationalisation au Chili.

Les résultats de cette étude permettent de modéliser un processus incrémental de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili. Chaque étape de ce processus a ses propres caractéristiques au niveau de la recherche d'information et du traitement de ces informations.

Les résultats ont été analysés à la lumière du modèle rationnel de la prise de décision stratégique et du modèle proposé par Daft et Weick (1984) sur les modes d'interprétation des organisations. Aucun des deux modèles ne nous a permis de traiter le caractère contextuel et temporel du dit processus. Nous proposons donc un modèle intégré du

processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili constitué de deux parties. La première partie est l'expérience de l'entreprise et sa définition d'une stratégie générale à l'international et la deuxième partie est la décision concrète de s'internationaliser au Chili. Cette deuxième partie se divise, à son tour, en deux étapes.

Cette recherche apporte quelques contributions théoriques. Premièrement, elle met en question le caractère statique du modèle de Daft et Weick (1984) par rapport au mode de cueillette et de traitement de l'information. Deuxièmement, elle permet de considérer un nouveau modèle de la prise de décision d'internationalisation.

Ce mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre, la revue de littérature, présente une synthèse de l'état de la réflexion sur la quête d'information pour la prise de décision stratégique et l'internationalisation de la PME québécoise. Le deuxième chapitre, le cadre conceptuel, présente les modèles retenus. Le troisième chapitre, la méthodologie, traite du choix de l'approche qualitative et de l'instrument privilégié ainsi que de la construction de l'échantillon. Le quatrième chapitre, la présentation des résultats, inclut les portraits des 13 entreprises et la classification des données selon les quatre objectifs de notre étude. Le cinquième chapitre, l'analyse des résultats, présente le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili ainsi que les critiques faites aux deux modèles retenus dans le cadre conceptuel. En conclusion nous présentons les principales contributions théoriques de la recherche ainsi que ses limites.

INTERNATIONALISATION – DÉCISION – CHILI – PME – STRATÉGIE –  
INFORMATION

## Table des matières

	page
Sommaire .....	
Table des matières .....	
Liste des tableaux .....	i
Liste des annexes .....	ii
Remerciements .....	iii
Dédicace .....	iv
Introduction .....	1
Chapitre 1: Revue de littérature .....	4
1.1. La recherche d'information pour la prise de décision stratégique .....	4
1.1.1. La prise de décision .....	4
1.1.2. La stratégie .....	11
1.1.3. L'information dans les entreprises .....	14
1.2. Mondialisation, globalisation et internationalisation .....	27
1.3. L'internationalisation de la PME québécoise .....	31
Chapitre 2: Cadre conceptuel .....	35
2.1. Le processus de décision d'internationalisation : du modèle rationnel au modèle interprétatif .....	35
2.2. Le processus de décision d'internationalisation : deux temps, deux modes d'interprétation .....	43
Chapitre 3: Méthodologie .....	46
3.1. Le choix de la démarche .....	46
3.2. L'entrevue .....	47
3.3. Construction de la grille d'entrevue .....	48
3.4. Critères pour déterminer l'échantillon .....	49
3.5. La construction de l'échantillon, une double approche .....	49
3.5.1. La première étape .....	49
3.5.2. La deuxième étape .....	51
3.6. La codification et la classification des données .....	52

Chapitre 4: Présentation des résultats .....	54
4.1. Les entreprises exportatrices .....	54
4.1.1. Le profil exportateur des entreprises .....	54
4.1.2. Résumé de l'historique des entreprises .....	60
4.2. La recherche d'information .....	73
4.2.1. La recherche d'information lors de l'étape de la formulation de la stratégie .....	74
4.2.2. La recherche d'information lors de l'étape de la mise en œuvre ...	79
4.3. La décision d'exporter au Chili .....	83
4.3.1. Types de démarches d'exportation au Chili .....	83
4.3.2. L'expérience à l'international .....	84
4.3.3. Le choix stratégique en deux temps .....	85
4.3.4. La mise en œuvre de la décision .....	89
4.3.5. Le choix d'un mode de la mise en œuvre .....	91
 Chapitre 5: Analyse des résultats .....	 94
5.1. Le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili .....	 95
5.1.1. Première partie : la décision de s'internationaliser .....	96
5.1.2. Deuxième partie : la décision de s'internationaliser au Chili .....	97
5.2. Critiques au modèle rationnel .....	102
5.3. Les modes d'interprétation lors de la décision d'internationalisation au Chili .....	 108
5.3.1. La recherche active lors de l'étape théorique .....	111
5.3.2. L'expérimentation créative lors de l'étape pratique .....	112
5.4. Critiques au modèle de Daft et Weick .....	114
5.5. Conclusion de l'analyse .....	117
 Conclusion générale .....	 119
 Bibliographie .....	 123
 Annexes .....	 I-1

## Liste des tableaux

Numero	Titre	Page
I	Commerce Canada-Chili .....	2
II	Commerce Québec-Chili .....	2
III	Caractéristiques des modalités de la stratégie .....	15
IV	Caractéristiques du contexte organisationnel des modalités de la stratégie .....	15
V	Typologie des systèmes de "scanning" et de prévision .....	22
VI	Classification des sources d'information .....	24
VII	Classification des entreprises .....	32
VIII	Les trois étapes du processus de l'internationalisation de l'entreprise .....	35
IX	Modèle du processus rationnel de la prise de décision stratégique d'internationalisation de l'entreprise .....	36
X	Les modes d'interprétation des organisations .....	42
XI	Modèle du processus de la prise de décision d'internationalisation de la PME .....	45
XII	Profil des entreprises exportatrices du secteur manufacturier .....	57
XIII	Profil des entreprises exportatrices du secteur des services .....	58
XIV	Profil des entreprises exportatrices du secteur informatique .....	59
XV	Recherche et traitement de l'information lors de l'étape de la formulation de la stratégie .....	76
XVI	Information utilisée lors de l'étape de la formulation de la stratégie .....	77
XVII	Classification des sources d'information utilisées lors de l'étape de la formulation de la stratégie .....	78
XVIII	Recherche et traitement de l'information lors de l'étape de la mise en œuvre .....	80
XIX	Information utilisée lors de l'étape de la mise en œuvre .....	81
XX	Classification des sources d'information utilisées lors de l'étape de la mise en œuvre .....	82
XXI	Types de démarche d'exportation au Chili .....	83
XXII	Expérience à l'exportation .....	85
XXIII	Le choix stratégique : la logique d'internationalisation et le choix du pays .....	86
XXIV	Nombre et ordre des visites au Chili .....	90
XXV	Choix d'un mode de mise en œuvre .....	91
XXVI	Le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili .....	99
XXVII	Les modes d'interprétation lors de la décision d'internationalisation au Chili .....	110



**Liste des annexes**

Numéro	Titre	Page
I-1	La grille d'entrevue.....	I-1

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Madame Nicole Giroux, pour sa disponibilité, sa rigueur, ses conseils toujours pertinents, son esprit pratique, son exceptionnelle constance et l'ouverture d'esprit dont elle a fait preuve tout au long de sa direction.

Je veux aussi souligner la collaboration de Monsieur André Martin, à l'époque au service d'Industrie Canada. Sa lettre de recommandation m'a ouvert beaucoup de portes auprès des entreprises qui composent l'échantillon de cette recherche.

Ma reconnaissance va aussi à tous les dirigeants d'entreprise qui ont accepté très généreusement de me recevoir et de me fournir les informations sans lesquelles cette étude n'aurait jamais pu se faire.

Finalement, je tiens à remercier tous mes associés pour avoir cru dans ce projet ce qui m'a permis de concevoir Voz International Inc., notre compagnie de service-conseil en projet d'internationalisation.

## Dédicace

À Juan Carlos Folla  
à qui je dois d'avoir compris que chaque être humain vaut beaucoup plus  
que ce que chacun pense des autres et surtout que ce que chacun pense de soi même.

## Introduction

Dans cette recherche nous voulons étudier le processus de recherche d'information de la PME lors de la décision stratégique de s'internationaliser dans le contexte de la mondialisation. Nous postulons que le processus de prise de décision d'internationalisation doit inévitablement passer par un processus de recherche d'information, information qui aide à générer des interprétations pour diminuer le facteur d'incertitude.

L'importance de l'internationalisation de la PME dans le contexte de la mondialisation a été clairement confirmée lors de la dernière mission d'Équipe Canada en Asie en 1997. De plus, le Canada est membre de l'APEC (forum pour la Coopération Économique Asie-Pacifique), une organisation qui s'est dotée depuis 1994 d'un programme spécial qui bénéficie à la PME<sup>1</sup>.

Un autre membre de ce forum est le Chili, pays qui vient de signer un accord de libre échange avec le Canada. L'importance du Chili dans le contexte sud-américain est marquée par une réalité sociopolitique et économique très stable qui lui a valu d'être le seul pays en Amérique latine à être classé "cote de crédit A" (MAECI, 1997a). *"Le Chili a enregistré un taux de croissance économique moyen de 6% pendant les douze dernières années, situation qui fait du Chili un des marchés les plus ouverts et dynamiques de l'Amérique latine"* (CanadExport, 1996, p.1).

L'importance des relations commerciales entre ces deux pays prend plus d'ampleur si on considère que *"pour le gouvernement du Canada, le Chili est l'un des dix marchés prioritaires et un plan d'action destiné à concevoir une stratégie globale sur la base des ressources d'Équipe Canada est en cours d'élaboration"* (MAECI, 1997a).

---

<sup>1</sup> "L'APEC se donne comme l'une de ses priorités de résoudre les problèmes communs que les PME rencontrent dans cinq secteurs: ressources humaines, accès à l'information, partage de la technologie, accès aux marchés et financement" (Vigny, 1997, p.29).

Les échanges bilatéraux totaux ont plus que doublé entre 1992 et 1996, en passant de 357 millions de dollars à 760 millions (Voir Tableau I) permettant au Canada d'accuser une balance commerciale excédentaire de 75 millions de dollars. Le Québec a contribué en 1996 avec 207 millions de dollars soit 27% de la valeur totale des échanges entre le Canada et le Chili. Mais la balance commerciale québécoise reste déficitaire dans ses échanges avec le Chili (voir Tableau II).

**Tableau I : Commerce Canada - Chili**

Commerce Canada-Chili (en millions de \$C)	1992	1993	1994	1995	1996
Exp. vers Chili	154,7	212,8	314,4	387,4	417,9
Imp. du Chili	202,5	209,3	238,1	278,9	342,2
Balance	-47,8	3,5	76,3	108,5	75,7

Source: MAECI (1997b) Les relations Canada-Chili. (15 septembre)

**Tableau II : Commerce Québec - Chili**

Commerce Québec-Chili (en millions de \$C)	1990	1993	1996
Valeur totale d'échanges commerciaux	115	111	207
Exportations	39	29	44
Importations	76	82	163
Balance commerciale	-37	-53	-119

Source: Gobierno de Quebec (1997). Misión Comercial a Chile.

Malgré cette situation défavorable, le Québec et certaines organisations de la province ont fait preuve d'une grande initiative pour accroître le commerce avec le Chili. Depuis deux ans la Société de Développement de la Rive Sud de Montréal (SDE Rive-Sud) a permis à cette région de devenir la première région canadienne à ouvrir une représentation commerciale en Amérique Latine, spécifiquement au Chili (Guillot, 1997). Des missions autant au niveau provincial que municipal ont été organisées. La création d'une chambre de commerce bilatérale avec son siège social à Montréal a vu le jour en mai 1995. Plus de 200 PME sont identifiées comme exportant activement au Chili.

Ainsi, le Québec se proclame "*como (un) importante socio comercial en América del Norte*"<sup>2</sup> (Misión Comercial a Chile. Organizada por el Gobierno de Quebec, 1997).

Dans ce contexte notre recherche portera de façon plus spécifique sur le processus de recherche d'information réalisé par la PME québécoise pendant le processus de prise de décision d'internationalisation vers le Chili. Ainsi, la question centrale qui soutient notre recherche est :

Quels types de recherche d'information et mode d'interprétation des données sont utilisés, dans le contexte de mondialisation, par les dirigeants des PME québécoises dans leur processus de prise de décision d'internationalisation au Chili ?

---

<sup>2</sup> "Comme un important partenaire commercial en Amérique du nord"

## Chapitre 1. Revue de littérature

Dans ce chapitre nous présentons en trois volets notre revue de littérature. Dans la première section nous décrivons la quête d'information pour la prise de décision stratégique. Dans la deuxième section, nous définissons le concept de mondialisation, globalisation et internationalisation. Dans la troisième section, nous décrivons l'internationalisation de la PME du Québec à travers la révision des dernières études empiriques sur le sujet.

### 1.1. - La recherche d'information pour la prise de décision stratégique

Cette section est divisée en trois sous-sections : la prise de décision et les divers modèles qui ont décrit ce processus, la stratégie et ces différentes définitions et l'information ainsi que l'information stratégique.

#### 1.1.1. - La prise de décision

La prise de décision est importante dans l'organisation "... *parce qu'elle est le lieu où s'actualise la conception que l'on se fait de l'entreprise et de ses composantes*" (Aktouf, 1989, p.132). La prise de décision est un processus complexe où différentes personnes et groupes participent pour arriver au choix.

Décider c'est la phase intermédiaire entre la volonté de faire quelque chose et l'action pour faire aboutir cette volonté. Comme généralement les options sont nombreuses, la décision implique inévitablement un choix, c'est-à-dire une sélection parmi toutes les options possibles.

La prise de décision soulève des problèmes de connaissance, d'une capacité de traitement et d'analyse des informations, d'une capacité de négociation entre différents groupes avec des intérêts différents (Ross, 1994). Il s'agit donc d'un phénomène complexe. Mais, avant

tout, la prise de décision peut être considérée comme une question d'information. Dans le processus de décision il faut :

*"...générer l'information nécessaire à la formulation d'un problème, d'une hypothèse, d'un diagnostic. Il faut acheminer, enregistrer, conserver, trier cette information ; il faut enfin la transcrire, la collationner, la traiter, la transformer en actions à entreprendre et la communiquer"*(Aktouf, 1989, p.132).

#### **1.1.1.1. - Les types de décision**

Les décisions font partie de la vie quotidienne de toute organisation. De la plus simple décision d'exécution jusqu'au plus grands changements d'orientation, les décisions traversent tous les domaines de la vie organisationnelle. Il existe dans la littérature un certain consensus (Hafsi, Toulouse et al., 1996 ; Aktouf, 1989 ; Mintzberg, 1982) pour différencier trois types de décisions à l'intérieur d'une entreprise. Du niveau plus général au plus particulier, ces décisions sont : la décision stratégique, la décision administrative et la décision courante ou opérationnelle. Ces décisions peuvent être programmées ou non programmées. La décision programmée (Simon 1980) qui fait référence à l'application de "*procédures connues, répétitives et routinières*" (Aktouf, 1989, p.138) ; la décision non programmée fait référence aux situations non codifiées marquées par une forte incertitude (Simon 1980).

La décision stratégique a trait au choix d'une position stratégique à une autre (Strategor, 1988, p.313). Les choix de marchés, la réorientation de la production, la détermination des technologies sont des exemples d'une décision stratégique. La décision administrative concerne l'utilisation des moyens et leur coordination. Ces moyens doivent être utilisés pour réaliser les orientations choisies dans le processus de prise de décision stratégique. La décision opérationnelle est inscrite dans l'action très locale et le court terme. Ce type de décision est relié à l'action de tous les jours, à l'exécution du travail quotidien.



### 1.1.1.2. - Les modèles décisionnels

La décision d'internationalisation fait partie des choix fondamentaux de l'entreprise. C'est pourquoi le point de départ de notre réflexion est l'analyse des différents modèles du processus de décision stratégique.

Dans notre revue de littérature nous avons pu identifier différents modèles qui décrivent le processus de décision stratégique. Chacun de ces modèles touche un ou plusieurs aspects de ce processus. À travers la présentation de ces modèles, leurs avantages et leurs limites, nous dégagerons les éléments pertinents au développement de notre propre problématique.

Trois modèles de base existent dans la littérature (Strategor, 1988) : le modèle rationnel, le modèle organisationnel et le modèle politique. Il existe également trois autres modèles qui combinent ces modèles de base. Ces modèles sont : le modèle de l'allocation de ressources, le modèle de la poubelle et le modèle de l'incrémentalisme logique.

Dans le modèle rationnel, les décisions sont prises par un acteur unique (individuel ou collectif) et rationnel. La constance dans les préférences et objectifs est un trait distinctif du décideur. Le processus de décision se divise en trois étapes. Tout d'abord il faut connaître l'ensemble des alternatives possibles. Par la suite, il est nécessaire d'évaluer ces alternatives par rapport aux objectifs et préférences. Finalement on arrive au choix de la solution optimale (Simon, 1978). Dans le cas de la décision stratégique d'internationalisation, le modèle rationnel s'exprime sur la base de l'hypothèse de rationalité du décideur et explique le processus de décision à partir du modèle de l'analyse stratégique.

Le caractère séquentiel et organisé du modèle de l'acteur unique et rationnel de la décision stratégique nous semble pertinent pour traiter une décision aussi importante que celle de l'internationalisation de la firme mais pas complètement satisfaisant. Son

caractère normatif (il nous décrit la décision idéale) l'empêche de saisir les incohérences et les conflits de pouvoir dans le processus de décision (Allison, 1971 ; Lindblom, 1959). La surestimation des capacités cognitives du décideur est un autre point faible dans ce modèle (Mayère, 1993). En effet, supposer qu'il est possible d'avoir toutes les informations, de connaître toutes les alternatives et toutes les conséquences et en plus de posséder les capacités pour traiter toutes ces données c'est nier les limites cognitives de l'homme.

Dans le modèle organisationnel, la décision est prise par un ensemble de sous-unités qui forment l'organisation. Chaque sous-unité se base sur ses propres règles et procédures pour trouver une solution satisfaisante au problème qui a été fractionné en sous-parties. L'ensemble des sous-unités est régi, à son tour, par la direction qui établit les objectifs, objectifs perçus comme des contraintes par les sous-unités. La solution optimale n'est pas alors recherchée parce que les capacités d'interprétation, de traitement et d'analyse sont limitées. La théorie de la rationalité limitée et la théorie comportementale de l'entreprise sont des exemples de ce modèle (Strategor, 1988).

La théorie de la rationalité limitée, développée par Herbert Simon, propose que la décision résulte de la combinaison entre les caractéristiques du décideur et les caractéristiques de l'environnement (March et Simon, 1991 ; Simon, 1964). Dans cette orientation s'inscrit le modèle explicatif du comportement d'exportation de Olson et al. (1978). Selon ces auteurs, la combinaison des caractéristiques du décideur, de l'environnement externe et interne de l'entreprise, et l'interaction entre ces éléments déterminent l'attention que le décideur prêtera à l'exportation (Béliveau et Billardon, 1984).

La théorie comportementale de l'entreprise, développé par Cyert et March (1970), conçoit l'organisation comme "*une coalition d'individus qui ont des objectifs différents*" (Strategor, 1988, p.350) ce qui suppose l'existence de conflits potentiels. Ces conflits

potentiels sont traités séquentiellement et l'accord global n'est pas recherché. Des règles sont développées pour faire face à l'incertitude.

Le principal apport du modèle organisationnel est de mettre en évidence un concept pertinent pour notre problématique celui de la rationalité limitée. Les capacités réduites de l'être humain, sa connaissance fragmentaire et son intuition vague des conséquences de ses choix l'empêchent de considérer l'ensemble des possibilités. La rationalité pure fait donc place à la notion de "satisficing", "*c'est-à-dire une solution qui respecte une norme d'acceptabilité sans être optimale, ou surtout sans que le décideur soit assuré qu'elle est optimale*" (Mayère, 1993, p.104). Le processus de décision est systématique et dynamique. La recherche du choix satisfaisant se fonde sur un processus d'exploration et de collecte itérative d'information. Dans ce modèle, le changement rapide est limité par la structure de l'organisation et les règles existantes. La question du pouvoir reste cependant inexpliquée.

Dans le modèle politique l'organisation est définie comme un "*ensemble de joueurs - individus ou groupes - placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise*" (Strategor, 1988, p.353). Chaque joueur a ses propres objectifs et dispose de certaines ressources. Les objectifs de la firme n'existent pas a priori. Ces objectifs sont définis dans les relations de pouvoir entre les différents joueurs au sein de la structure organisationnelle. Le changement est ici difficile à maîtriser. L'incrémentalisme et le modèle itératif sont des exemples du modèle politique.

L'incrémentalisme, théorie développée par Lindblom (1959, 1979), présente la décision comme une succession d'adaptations où les critères de sélection sont définis au fur et à mesure. Le modèle explicatif du comportement d'exportation de Johanson et Vahlne (1977) s'inscrit dans cette tendance. Ces auteurs proposent que la décision d'internationalisation se base sur la notion d'apprentissage. L'entreprise au fur et à mesure qu'elle en connaît plus sur les marchés s'impliquera davantage dans le processus

d'internationalisation. Le processus décisionnel d'exportation est ainsi considéré comme un mécanisme d'essai et d'erreur qui permet de réduire l'incertitude.

Le modèle itératif (Ghertman, 1986) propose l'existence de deux dimensions dans le processus de décision. La première dimension fait référence aux trois phases du processus : phase d'initiation du projet, phase d'impulsion et phase de la mise à l'épreuve. *"Ce sont les phases de mise à l'épreuve qui confèrent au processus son caractère itératif"*. La deuxième dimension fait référence aux éléments qui caractérisent ce processus itératif : l'organisation hiérarchique, les différents acteurs impliqués et le sens du flux décisionnel.

Le principal apport général du modèle politique est la mise en évidence de l'importance des intérêts particuliers à chaque groupe, intérêts qui s'expriment dans le jeu du pouvoir et qui finalement ont de l'influence dans la détermination de la stratégie de l'organisation. À notre avis, cet apport du modèle politique n'a pas une pertinence directe sur notre problématique. Toutefois l'idée de construction de la décision dans un processus continu d'adaptation peut être utile dans notre problématique.

Face à la simplicité des modèles de base, les auteurs des modèles composés ont combiné différents chemins pour expliquer le processus de décision stratégique.

Dans le modèle d'allocation des ressources proposé par Bower (1970), l'organisation est *"un groupe social coordonné par une structure dont trois éléments... conditionnent les processus de décision stratégique"* (Strategor, 1988, p.362). Ces trois éléments sont : la structure hiérarchique, le système d'information (planification, comptabilité et contrôle) et le système de récompenses.

Malgré toute sa pertinence comme modèle explicatif du processus même de décision et de l'importance accordée au système d'information dans la détermination de ce processus,

il nous semble que notre problématique n'a pas besoin d'un modèle aussi complexe habituellement appliquée dans un contexte de très grandes entreprises.

Dans le modèle de la poubelle, énoncée par Cohen, March et Olsen (1972), la décision est le résultat de la coïncidence entre quatre flux. Ces flux sont : "*une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants)*". Ces quatre mouvements parcourent l'organisation et ils se rencontrent grâce "*à la structure organisationnelle (hiérarchie, spécialisation), les systèmes et procédures de gestion, ainsi que les us et coutumes*" (Strategor, 1988, p.366). Ces trois facteurs ont de l'influence sur le processus de prise de décision stratégique parce qu'ils déterminent la structure de décision (qui participe dans le processus de décision), la structure d'accès (quelles solutions sont susceptibles d'être proposées) et la façon qu'ont les quatre mouvements de se rencontrer dans cette double structure décision-accès.

En mettant en évidence l'importance du hasard, ce modèle permet de comprendre des situations qui pourraient paraître absurdes comme des décisions qui ne résolvent rien, l'utilisation des solutions à la mode, etc. Pour notre problématique la pertinence de ce modèle reste limitée. Le hasard, à notre avis, peut éventuellement jouer un rôle déterminant comme instigateur de l'intention de s'internationaliser, mais nous ne croyons pas que ce facteur unique permet d'expliquer la totalité du processus de décision d'internationalisation de la PME.

Dans le modèle de l'incrémentalisme logique proposé par Quinn (1981), l'organisation est conçue comme un ensemble de sous-systèmes où chacun d'entre eux traite une partie de la stratégie de l'entreprise. Chaque sous-système fonctionne avec ses propres règles et sa logique dans le cadre d'une rationalité limitée. De cette façon, la stratégie globale se crée à travers l'interaction entre les sous-systèmes. Trois groupes de facteurs déterminent ce type de processus de décision stratégique : 1) la culture et "l'héritage" historique de

l'entreprise ; 2) l'environnement ; et 3) la structure de l'organisation et son style de management (Strategor, 1988).

Selon Quinn, à travers la détermination des structures et le choix des employés, le dirigeant peut contrôler le résultat final, c'est-à-dire la stratégie. Cette situation est possible grâce à la position privilégiée qu'occupe le dirigeant dans l'entreprise.

*"Cette position est bien celle d'un intégrateur : participant de plusieurs systèmes au carrefour des informations... Cependant, cette position d'intégrateur n'est effective que si l'information parvient jusqu'au dirigeant et s'il dispose d'un instrument d'intégration. La recherche de l'information est un aspect crucial du travail du dirigeant. Elle s'effectue à travers un système formel que le dirigeant doit stimuler... aussi à travers un réseau informel... dans et hors l'organisation. La "vigilance" est le premier souci du dirigeant"* (Strategor, 1988, p.370).

Deux éléments nous semblent très importants pour notre problématique dans ce modèle. Le premier élément est l'utilisation de l'information pour justifier une décision déjà prise. Le deuxième élément est le rôle important attribué au dirigeant qui agit comme intégrateur. Par contre, le principal point faible est sa description vague du processus de prise de décision.

### **1.1.2. - La stratégie**

Pour saisir encore mieux les implications sur notre problématique des éléments que nous avons retenus des modèles de la prise de décision stratégique présentés ci-dessus il nous faut maintenant comprendre les différentes façons de définir la stratégie et les différentes façons de faire la stratégie.

Selon Mintzberg (1988a) nous pouvons rencontrer cinq définitions de stratégie. La stratégie peut être définie "*as a plan, ploy, pattern, position, and perspective*" (Mintzberg, 1988a, p.13).

La stratégie comme un plan est conçue à l'avance. Elle est intentionnelle et généralement explicite. L'idée d'intention est ici très présente. Très reliée à cette définition on retrouve l'idée de la stratégie comme un stratagème (ploy). Le stratagème fait référence à une manœuvre plus spécifique "*visant à manipuler ou à dérouter un adversaire*" (Giroux, 1990, p.4). Ces définitions de la stratégie concordent avec le modèle de l'acteur unique et rationnel.

La stratégie comme un pattern est définie comme l'action cumulée au fil du temps. Nous retrouvons ici le modèle politique qui conçoit la stratégie comme un processus d'essai-erreur.

À partir de ces deux définitions de la stratégie, c'est-à-dire comme un plan et comme un pattern, Mintzberg (1988a) explique la construction de la stratégie. "*We can distinguish deliberate strategies, where intentions existed and were then realized, from emergent strategies, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them, which went unrealized*" (Mintzberg, 1988a, p:15).

Stratégie délibérée et stratégie émergente ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent faire partie d'une même stratégie mais s'actualiser à différents moments. Une telle caractéristique nous semble probable dans le processus de décision d'internationalisation de la PME.

La stratégie comme une position fait référence à la "*place occupée par l'organisation dans son environnement*" (Giroux, 1990, p.4) à un moment et un lieu donnés. Ainsi comprise, la stratégie devient "*the mediating force ... between organization and environment, that is, between the internal and the external context*" (Mintzberg, 1988a, p.17). Cette perspective nous amène à découvrir l'existence d'autres acteurs parce qu'une organisation se trouve dans une position X par rapport à d'autres éléments présents dans l'environnement (concurrents, substituts, nouveaux concurrents, fournisseurs, clients).

Finalement, la stratégie considérée comme une perspective est une vision du monde qui détermine les actions à suivre. "*Strategy in this respect is to the organization what personality is to the individual*" (Mintzberg, 1988a, p.18).

Toutes ces définitions de la stratégie offrent des perspectives différentes qui ne sont pas forcément contradictoires mais bien plutôt complémentaires. Nous croyons que, dans le cadre de notre problématique, les deux définitions de la stratégie les plus pertinentes sont : la stratégie comme un plan et la stratégie comme un pattern. Si nous considérons que dans un premier temps l'intention de s'internationaliser peut prendre la forme d'un processus essai-erreur, la définition de la stratégie comme un pattern est acceptable. Si nous considérons que ce processus, au fur et à mesure qu'il y a plus d'information, prend un caractère plus formel, plus planifié, la définition de la stratégie comme un plan est également acceptable.

Mais, comment la stratégie est-elle développée ? Comment l'organisation détermine-t-elle sa façon d'agir ? Trois types ou modalités de stratégie sont identifiés par Mintzberg (1988b) : la modalité entrepreneuriale, la modalité adaptative et la modalité planifiée.

La modalité entrepreneuriale fait référence à la détermination de la stratégie par un seul individu, normalement identifié comme le fondateur de l'entreprise. Quatre facteurs déterminent cette modalité de définition de la stratégie : 1) la constante recherche des opportunités (proaction) ; 2) la centralisation du pouvoir dans le chef de l'entreprise ; 3) la présence constante de l'incertitude et 4) l'objectif de la croissance. Pour notre problématique, nous retenons la caractéristique de concentration du pouvoir et de décision par l'entrepreneur et l'idée que ce genre de détermination de la stratégie se présente plutôt dans la petite entreprise.

La modalité adaptative décrit un décideur qui avance à petits pas dans un environnement complexe qui généralement le dépasse. Quatre caractéristiques distinctives de la modalité adaptative sont identifiées par Mintzberg (1988b) : 1) l'absence d'objectifs clairs ; 2)



l'attitude réactive ; 3) l'incrémentalisme de la prise de décision ; 4) le manque de coordination entre les différentes décisions. La façon de faire la stratégie y est fragmentée. Pour notre problématique, nous retenons de cette modalité l'attitude réactive et l'incrémentalisme.

La modalité planifiée fait référence à un processus anticipatoire dans lequel sont établis des critères quantitatifs pour mesurer l'accomplissement des objectifs fixés (Mintzberg, 1988b). Trois caractéristiques sont spécifiques à cette modalité : 1) l'analyste joue un rôle essentiel dans la détermination de la stratégie ; 2) l'analyse systématique et structurée des opportunités et des solutions aux problèmes autant dans une attitude de proaction que de réaction vis à vis de l'environnement ; 3) la planification est un mode intégrateur de toutes les décisions à l'intérieur de l'organisation. Pour notre problématique nous retenons avant tout le caractère d'analyse systématique et structurée.

Le Tableau III présente les caractéristiques de chaque modalité de la stratégie proposées par Mintzberg. Le Tableau IV présente ensuite les caractéristiques du contexte organisationnel reliées à chacune de ces modalités. (Mintzberg, 1988b).

### **1.1.3. - L'information dans les entreprises**

Une organisation se trouve en constante communication interne et externe, c'est-à-dire qu'elle participe à des échanges de données, à un traitement et au processus d'interprétation de celles-ci. Une organisation est aussi confrontée tous les jours à des problèmes qu'elle doit résoudre et à des choix qu'elle doit effectuer.

Information, solution des problèmes et prise de décision sont reliées. Mais, quelle est la fonction accomplie par l'information dans cette relation ? Pourquoi est-elle recherchée ? Quels sont les facteurs qui déterminent la préférence pour telle ou telle autre donnée?

**Tableau III : Caractéristiques des modalités de la stratégie.**

Caractéristique	<i>Modalité Entrepreneuriale</i>	<i>Modalité Adaptative</i>	<i>Mode Planifiée</i>
Attitude	Proactive	Réactive	Proactive et réactive
Objectif de l'organisation	Croissance	Indéterminé	Efficienc e et Croissance
Évaluation du projet	Jugement	Jugement	Analyse
Qui fait le choix ?	Entrepreneur	Négociation entre acteurs	Management
Horizon de la décision	Long terme	Court terme	Long terme
Environnement	Incertain	Certain	Risqué
Relations entre les diverses décisions	Faiblement liées	Séparées	Intégrées
Niveau de flexibilité	Très flexible	Adaptative	Limitée
Ampleur du choix	Décisions audacieuses	Décisions pas à pas	Décisions globales
Vision de la direction	Globale	Inexistante	Spécifique

Source. Mintzberg, H. (1988b). Strategy Making in three modes in The Strategy Process. New Jersey: Prentice Hall: pp. : 82-89.

**Tableau IV : Caractéristiques du contexte organisationnel des modalités de la stratégie**

Caractéristiques organisationnelles	<i>Modalité Entrepreneuriale</i>	<i>Modalité Adaptative</i>	<i>Modalité Planifiée</i>
Type d'organisation	Jeune, petite ou avec un leadership très fort	Bien établie	Grande
Environnement	Malléable	Complexe et dynamique	Prévisible et stable
Source de pouvoir	Entrepreneur	Divisée	Management

Source. Mintzberg, H. (1988b). Strategy Making in three modes in The Strategy Process. New Jersey : Prentice Hall : pp. : 82-89.

### 1.1.3.1. - Les rôles de l'information dans les entreprises

À notre avis, l'information a trois rôles fondamentaux à l'intérieur d'une entreprise. Tout d'abord, elle peut servir à la prise de décision. Ensuite, l'information peut être une source de pouvoir. Finalement, l'information peut être un symbole de rationalité.

*"Information, then, is a commodity used for a variety of purposes. Under circumstances it may be used as a basis for decision making, in others as corroborative for decisions already made, and in still others for symbolic reasons. Information, in this milieu, is not a fixed substance, but one which may be selectively perceived and processed"* (O'Reilly, 1990, p.94).

Dans le modèle rationnel de la prise de décision, l'information joue un rôle objectif, on décide à partir de l'information recueillie. Ce modèle, rejeté aujourd'hui, suppose une connaissance parfaite et complète de toutes les alternatives envisageables face à un problème déterminé et les possibles conséquences de chacune d'entre elles.

L'idée de rationalité limitée proposée par Simon (1964) apparaît de nos jours beaucoup plus apte à expliquer les décisions que prennent quotidiennement les entreprises et même, d'autres auteurs comme Cohen et al. (1972) et Weick (1969), proposent que l'utilisation de l'information dans le processus de prise de décision est beaucoup moins objective que ce qu'on imagine. Ainsi, les préférences d'un décideur peuvent constituer une contrainte dans le choix des solutions.

Pour comprendre la prise de décision dans les entreprises, il faut étudier autant le processus que le contexte dans lequel elle a lieu. Trois caractéristiques importantes déterminent le contexte dans lequel se déroule le processus de décision. Ces caractéristiques sont l'uniformité (homogénéité), la conformité et la prévisibilité. Ces trois caractéristiques se manifestent dans le pouvoir, la fixation des objectifs et l'établissement d'un système de contrôle et de motivation.

À l'intérieur d'une entreprise, les différents individus et sous-unités se concurrencent souvent pour obtenir des ressources pour atteindre leurs buts (Pfeffer, 1981). Dans cette compétition, le pouvoir s'exprime. Le pouvoir est la capacité de contrôler les contingences, c'est-à-dire l'habileté de réduire l'ambiguïté, l'incertitude (Hickson et al., 1971). Généralement, l'ambiguïté sera réduite à travers l'utilisation de l'information. La détention du pouvoir permet de définir les critères de la prise de décision (Pfeffer et Salancik, 1977).

La détermination des objectifs et l'existence d'un système de contrôle et de motivation réduisent le champ d'action du décideur en déterminant le nombre et les types de résultats attendus. La traduction des objectifs à long terme en objectifs de tous les jours

(traduction nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise) peut amener les décideurs vers certains pièges dans la cueillette, l'interprétation et l'utilisation de l'information (Lathan et Yukl, 1975). Ainsi, O'Reilly (1990) affirme qu'il y aura plus de possibilité que l'information soit utilisée par les décideurs quand elle peut être utilisée pour atteindre un objectif quantifiable et quand la performance peut être évaluée.

Les différents facteurs qui conditionnent la collecte de données et le traitement de celles-ci nous indiquent que l'importance de l'information ne se trouve pas seulement dans sa capacité à aider à la prise de décision. Dans une société où la possession et la maîtrise de l'information semble être le facteur de pouvoir le plus déterminant, l'information peut aussi être un symbole de rationalité (Feldman et March, 1981).

Dans le cadre de notre recherche, le rôle de l'information dans le processus de prise de décision reste l'élément le plus important à considérer.

#### **1.1.3.2. - Recherche et traitement de l'information : les critères de sélection et les facteurs de filtrage**

Pour que l'information puisse jouer un rôle dans l'organisation, il est nécessaire qu'elle soit recherchée et traitée. Il faut donc, dans un premier temps, étudier comment les décideurs acquièrent l'information et, dans un deuxième temps, il faut comprendre le processus cognitif qui permet son traitement.

Deux critères essentiels détermineront l'information qui sera sélectionnée et utilisée dans une prise de décision : le couple accessibilité-crédibilité de la source d'information et le caractère concret de l'information.

Bien que les études en laboratoire aient démontré que les décideurs font des liaisons entre l'utilisation d'une information de meilleure qualité et une meilleure prise de décision, dans la vraie vie, ils utilisent des sources d'une qualité inférieure mais plus accessibles

(Caldwell et O'Reilly, 1982). En accord avec la prépondérance du facteur d'accessibilité, les managers ont tendance à utiliser des informations provenant d'une source orale et digne de confiance. Ainsi, O'Reilly note que pour qu'une information soit utilisée, elle aura avantage à être facilement accessible, résumée, présentée oralement et provenir d'une source digne de confiance (1990). Ces résultats sont tout à fait en accord avec les conclusions de Mintzberg (1984) en relation avec les caractéristiques du travail des cadres, à savoir une préférence marquée pour la communication orale et la construction d'un réseau parallèle, "*un système d'information externe créé par eux-mêmes*" (p.58). Les résultats de ces recherches coïncident aussi avec la tendance à préférer les informations vécues, concrètes provenant d'un nombre limité d'observations à celle qui est abstraite (Tversky et Kahneman, 1974).

Ces deux critères s'appliquent autant à l'équipe ou à la personne en charge de la cueillette d'information et de sa transmission qu'aux décideurs.

Quand l'information doit être transmise à l'intérieur de l'entreprise, certaines données courent le risque d'être transformées et même elles peuvent disparaître en fonction de deux facteurs. Le premier de ces facteurs est la conformité de l'information avec les attentes autant de la personne en charge de la cueillette de données que du décideur. "*Decision makers often have vested interests in certain outcomes. This may predispose them to seek out information that supports their position*" (O'Reilly, 1990, p.106). Ce phénomène a été aussi identifié comme la perception sélective (Bradley, 1978 ; Jannis et Mann, 1977).

Le deuxième facteur de filtrage est la distorsion pendant la transmission de l'information. Normalement, à l'intérieur d'une firme il y a plusieurs niveaux hiérarchiques par lesquels l'information doit passer pour arriver jusqu'au décideur. Dans ce parcours, le phénomène de la distorsion agit (Levine et Plott, 1978). Mais il faut noter que la distorsion de l'information n'est pas nécessairement intentionnelle. Ainsi, il sera moins probable qu'une information sera utilisée si elle passe par plusieurs intermédiaires, s'il n'existe pas un

certain niveau de confiance entre les différents intermédiaires et si l'information vient d'une unité différente de celle du décideur (O'Really, 1990).

Le traitement de l'information est réalisé par un processus cognitif, processus qui est limité par une série de facteurs (Simon, 1978). Les limites cognitives influencent la capacité d'un décideur de traiter et d'utiliser toutes les informations qui arrivent jusqu'à lui. À travers la création des procédures qui simplifient les exigences du processus cognitif, les décideurs essaient de diminuer les effets de cette limitation (Wright, 1980). Par contre, si les décideurs font face à une nouvelle situation qui n'a jamais été traitée cognitivement, il y aura, probablement, une recherche et un traitement d'information (Langer, 1975).

D'autres facteurs qui déterminent les limites cognitives sont la personnalité du décideur, sa capacité à juger l'importance d'une information et sa capacité à retenir les informations (O'Really, 1990).

### **1.1.3.3. - Le processus de quête d'information : la surveillance de l'environnement**

Le "scanning"<sup>3</sup> ou surveillance de l'environnement est un processus de recherche d'information. Aguilar (1976) a introduit ce terme dans un texte classique de la littérature de planification stratégique, Scanning the Business Environment. Selon cet auteur le «scanning» inclut la recherche de données "*about events and relationships in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action*" (Aguilar, 1976). L'information est ici comprise comme l'ensemble des données générées autant dans l'environnement opérationnel que dans l'environnement général de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Le "scanning" est compris dans notre mémoire comme la surveillance des acteurs extérieurs à l'organisation et de leurs actions. Le concept de "surveillance réflexive de l'action" (Giddens, A. 1987. La constitution de la société. Paris. Presse Universitaire de France), implique une surveillance des actions propres à l'organisation. C'est pourquoi nous préférons ici le terme "scanning".

Pour examiner l'environnement il faut d'abord connaître ses composantes. L'environnement total peut être subdivisé en trois sphères (Terry, 1977) : 1) l'environnement immédiat, c'est-à-dire les facteurs qui touchent de façon directe l'organisation ; 2) l'environnement probable composé des facteurs qui sans toucher directement l'organisation peuvent l'affecter dans le futur proche ; et 3) l'environnement potentiel composé par des facteurs qui doivent être surveillés car si leur importance augmente l'organisation devra traiter avec eux.

Le "scanning" de l'environnement ou veille stratégique a souvent été associé à la planification stratégique. La plupart des auteurs de ce domaine (Jauch et Glueck, 1990 ; Belohlav et Sussman, 1983 ; Vasconcellos, 1985 ; Rhyne, 1984) jugent le scanning de l'environnement comme un élément essentiel au développement correct de la planification. D'autres auteurs (Fahey, King et Narayanan, 1981 ; Fahey et King, 1977), qui se sont concentrés dans la recherche empirique et qui ont développé une typologie des modes de scanning et de prévision, ont conclu que, malgré l'importance attribuée par les organisations étudiées à la systématisation de leur système de scanning et traitement de l'information, très peu font usage des procédures formelles de surveillance. Il faut dire que les études réalisées par Fahey, King et Narayanan portent sur de grandes entreprises et qu'elles ne mesurent pas l'impact de la mondialisation ni de la globalisation. Nous pensons que leurs résultats ne peuvent pas s'appliquer directement à notre problématique. Par contre, la typologie proposée par ces trois auteurs reste entièrement pertinente pour notre problématique. Selon eux il existe trois systèmes de "scanning" et prévision : le système irrégulier, le système régulier et le système continu. Ces trois systèmes sont différents mais non mutuellement exclusifs (Voir Tableau V).

Le système irrégulier décrit un processus ad hoc de "scanning" de l'environnement. Le "scanning" est alors provoqué par une situation non-prévue. Il s'agit plutôt d'une réaction à une situation de crise. Le "scanning" s'oriente alors vers l'identification des conséquences ou des problèmes spécifiques créés par un événement inattendu. Ce

processus de "scanning" cherche une réaction immédiate. Il n'est pas systématique, il utilise des outils très simples.

Le système régulier ou périodique décrit un processus plus systématique de "scanning" et de prévision. Il essaie de faire une évaluation annuelle de l'environnement ou, si cela n'est pas possible, d'établir un suivi des liens entre les facteurs jugés les plus importants. Son analyse est centrée sur les événements passés. Il est proactif et il se préoccupe des changements environnementaux dans le moyen terme. Du point de vue méthodologique, il se concentre sur les prévisions économiques et de ventes en utilisant des méthodes statistiques simples.

Le système continu décrit un processus constant de "scanning" et de prévision des différentes composantes de l'environnement. Ce système est intégré dans l'organisation. Une équipe se consacre à la collecte et au traitement de l'information. Ce modèle intègre l'information à la planification en servant de support aux choix inhérents à la planification stratégique. Il se centre sur la résolution de problèmes aussi bien que sur la découverte de nouvelles opportunités, il fonctionne ainsi autant de façon réactive que proactive. *"In other words, these systems attempt to enhance the organization's capability to handle environmental uncertainty rather than to reduce perceived uncertainty"* (Fahey, King et Narayanan, 1981, p. 33).

Tous ces systèmes de "scanning" et prévision aboutissent à l'obtention d'une information plus précise. *"The end result of this process (le processus de scanning) is more accurate information"* (Belohlav et Sussman, 1983: 46).

#### **1.1.3.4. - Information stratégique**

L'information, qu'elle soit activement recherchée, qu'elle arrive de façon inattendue, ou encore qu'elle n'arrive jamais, joue par sa présence ou son absence un rôle dans la prise de décision. Ce rôle peut se jouer avant, durant ou après le processus décisionnel.



La prise de décision stratégique exige une quantité considérable d'informations (Lesca, 1982). L'information stratégique qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche est celle qui provient de l'environnement.

Pour catégoriser les informations stratégiques nous reprenons la classification développée par Warren J.Keegan (1974) dans une étude empirique réalisée auprès de 50 cadres de la haute direction travaillant au siège social de 13 multinationales. Sa classification se base sur les sources d'information qu'il classe en trois types : les sources humaines, documentaires et les phénomènes matériels (Voir Tableau VI).

**Tableau V : Typologie des systèmes de "scanning" et de prévision**

	Système irrégulier	Système régulier ou périodique	Système continu
Motivation pour analyser l'environnement	Crise	Résoudre un problème	Recherche d'opportunités et contourner les problèmes potentiels
Envergure	Événements spécifiques	Événements sélectionnés	Vaste ensemble de domaines de l'environnement
Approche	Réactive	Proactive	Proactive
(a)Temps des données analysés	Passé	Actuel et passé	Actuel et futur
(b)Horizon de la décision	Actuel et court terme	Court terme	Long terme
Types de prévisions	Orientation budgétaire	Orientation économique et de ventes	Marketing, social, légal, régulation, culture, etc.
Instruments	Études ad hoc	Études périodiques prédéterminées	Collecte de données structurée et système de traitement
Structure de l'organisation pour faire le "scanning"	Groupes ad hoc Orientation vers la réduction de l'incertitude	Plusieurs responsables	"Scanning" unifié, orienté vers le développement des capacités pour maîtriser l'incertitude
Ressources mises en jeu	Non-spécifiques	Spécifiques et continues mais relativement faible	Spécifiques, continues et relativement importantes
Sophistication méthodologique	Analyse simple des données et projections budgétaires	Projections statistiques	Plusieurs méthodes de prospective
Niveau d'intégration du "scanning" à la planification	Non-intégrée	Partiellement intégrée	Complètement intégrée

Source: Fahey et al. (1981). Environmental Scanning and Forecasting. Strategic Planning - The state of the art. Long Range Planning, February, Vol.14, No1, pp.32-39.

En considérant cette classification, certaines études s'accordent pour souligner l'importance des sources documentaires externes, principalement les publications spécialisées, et le réseau de communication personnel, principalement à l'extérieur de l'organisation (Kefalas et Schoderbek, 1973 ; Keegan, 1974).

Il existe deux types d'information externes. Le premier type provenant de l'environnement socio-politique tel que décrit par Pasquero (1996). Le deuxième type est ce qui provient de l'environnement industriel tel que décrit par Hafsi et Toulouse (1996) et Thiétart (1990) et qui génère le processus d'analyse de la concurrence.

Les informations générales peuvent être regroupées de la manière suivante :

- L'information socio-économique : est composée des données macro-économiques (cycle économique, tendances inflationnistes ou déflationnistes, politiques monétaires, taux d'intérêts, politiques fiscales, politiques salariales, etc.), des facteurs climatiques et des facteurs sociaux (valeurs et attitudes des acteurs qui peuvent influencer la stratégie) ;
- L'information sur la tendance démographique : est composée principalement des changements dans la population au niveau des taux de croissance, des groupes d'âge, de la distribution des revenus dans les différents groupes de population ainsi que de la composition de la main-d'œuvre.
- L'information gouvernementale : est composée des politiques du gouvernement en place quant à ses relations avec les entrepreneurs étrangers (qui déterminera son niveau d'implication dans le développement des projets privés), des lois en vigueur en ce qui a trait à l'investissement étranger (au niveau de la propriété, de l'emploi, des profits et des commissions, de la formation et du développement), etc.
- L'information sur les risques politiques, sociaux, économiques et financiers ;
- L'information sur le système de taxation et sa nature dans les différents pays envisagés pour le développement international de l'entreprise ;
- L'information sur les tendances écologiques.

Selon Jean Pasquero, l'analyse générale de l'environnement est "*plus pertinente que jamais*". Il justifie sa position en fournissant quatre raisons : 1) l'importance de l'état comme client ; 2) les systèmes de normes qui règlent le libre marché ; 3) les pouvoirs des différents groupes de consommateurs ; et 4) "*la mondialisation des marchés (qui) oblige les entreprises à composer avec des cultures différenciées dont les aspects sociopolitiques sont fréquemment les éléments les plus critiques*" (Pasquero, 1996, p. 187).

**Tableau VI : Classification des sources d'information**

Localisation et types	Catégories
<b>A l'intérieur de l'organisation</b>	
Humaine (1)	Les responsables dans les filiales Les responsables de la division internationale au siège social Les conseillers Les responsables de la division de production
Documentaire (2)	Information colligée (3) Rapports (4) Lettres
<b>A l'extérieur de l'organisation</b>	
Humaine (1)	Conseillers externes (5) Concurrents Distributeurs, acheteurs, fournisseurs Organismes et conseillers gouvernementaux Autres sources
Documentaire (2)	Publications Rapports des services d'information (6) Rapports provenant des sources extérieures
<b>Phénomènes matériels (7)</b>	<b>Objets, événements et circonstances</b>

Source: Keegan. (1974). Multinational scanning: A study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, September, Vol.10, No3, pp.411-421.

(1) Toute personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise qui est perçue par la personne qui acquiert l'information comme la source de cette information.

(2) Tout document perçu comme la source d'information par la personne qui acquiert cette information. La source documentaire inclut à l'interne, les lettres, les rapports, et à l'externe, les périodiques, autres types de publications et services d'information.

(3) Toute forme d'accumulation d'informations soit documentaire, mécanique ou électrique, d'un système de fichiers jusqu'à une base de données.

(4) Rapports réguliers et ad hoc sur des sujets spécifiques.

(5) Les membres des bureaux de conseil qui offrent des services aux compagnies comme les banquiers, les avocats, les ingénieurs, etc.

(6) Rapports réguliers provenant de services spécialisés sur des secteurs spécifiques.

(7) Information inattendue (sur un phénomène physique comme la taille d'une plante, la distance entre deux points, etc.), et qui est directement perçue comme étant obtenue d'une source humaine ou documentaire.

Les informations qui proviennent de l'environnement industriel sont :

- L'identification des acheteurs (qui se divisent en trois catégories : acheteurs industriels ou institutionnels, acheteurs détaillants ou distributeurs et consommateurs) et de leur pouvoir de négociation ;
- L'identification de la demande pour le produit ou le service qui implique de l'information sur le stade d'évolution du produit dans son cycle de vie, la menace des produits substitués et le comportement des clients, c'est-à-dire les caractéristiques de la demande dans une industrie donnée ;
- L'identification des fournisseurs : leur nombre, la possibilité de substitution de leur produit, l'importance relative de la demande de l'entreprise qui veut s'internationaliser, les capacités des fournisseurs à se regrouper pour offrir le même service ou produit que l'entreprise et leur pouvoir de négociation ;
- Les coûts et la disponibilité de tous les facteurs de production : il s'agit ici des données sur les matières premières et les composantes, le coût de l'argent et de la main-d'œuvre ;
- L'information sur la concurrence qui est surtout composée des données relatives aux entreprises tant étrangères que locales déjà impliquées dans la même industrie. Il faut ici connaître le taux d'entrée et de sortie des compétiteurs majeurs (dépend des barrières existantes telles que l'accès aux canaux de distribution, la réaction probable des entreprises présentes dans le secteur, la possible différenciation du produit), la disponibilité de produits substitués et les changements stratégiques importants chez les concurrents ;
- La qualité des industries de soutien, c'est-à-dire de tous les autres secteurs du marché qui peuvent avoir des liens entre eux ;
- La menace de nouveaux arrivants en provenance d'autres industries ;
- La taille et la croissance du marché cible.

À travers la collecte de ces informations, l'entreprise réduit l'incertitude. Cette quête est d'autant plus nécessaire que l'incertitude a augmenté, au cours des dernières années, en

raison de l'énorme niveau de turbulence et d'hétérogénéité produite par la globalisation (Hafsi et Toulouse, 1996).

Dans la cueillette d'information pour l'internationalisation, l'entreprise peut utiliser plusieurs sources d'information. Les informateurs ou sources que nous avons répertoriés dans la littérature (Vigny, 1997 ; Houle, 1994, Lamothe, 1985 ; Carbonnel et Dorrance, 1973) sont :

- La presse locale et internationale, autant économique que professionnelle ;
- Les associations et fédérations d'exportateurs des différents secteurs industriels ;
- Les associations régionales industrielles ;
- Les cabinets spécialisés ;
- Les chambres de commerce ;
- Les représentations officielles (ambassades, consulats et délégations commerciales des nations étrangères) ;
- Les services de l'état, des tribunaux de commerce, des organismes parapublics (Ministère de l'Expansion Industrielle Régionale, Ministère des Affaires Extérieures du Canada, Ministère du Commerce Extérieur du Québec, les délégations commerciales à l'étranger, la Société pour l'Expansion des Exportations (SEE), etc.) ;
- Les concurrents, à travers leurs rapports annuels, qui donnent des indications financières et font connaître les projets de développement ;
- Les alliés potentiels ;
- Les banques locales et internationales, et les autres intermédiaires financiers (comme la Banque de développement du Canada (BDC) ;
- Les organismes internationaux (Nations Unies, OCDE, Organisation Mondiale du Travail) ;
- Les clients (autant de l'entreprise qui veut prendre la décision que de ses compétiteurs et de ses futurs alliés) ;
- Les fournisseurs (autant ceux qui traitent avec l'entreprise qui veut prendre la décision que ceux qui s'adressent à des firmes concurrentes ou alliées) ;
- Les distributeurs ;

- Les contacts personnels ou professionnels avec la concurrence ;
- Les foires internationales.

Une entreprise qui veut s'internationaliser doit affronter une série de contraintes pour analyser le ou les marchés qu'elle veut pénétrer. Premièrement, elle ne peut pas appliquer les méthodes traditionnelles d'étude à cause de l'insuffisance et de la faible fiabilité des données statistiques dans certains secteurs géographiques de la planète. Deuxièmement, dans certains cas, les publics ne sont pas ouverts à participer aux enquêtes. En considérant ces caractéristiques, les données recueillies sont le plus souvent de type macro-économique et comportent des lacunes en ce qui concerne les informations commerciales plus fines (Joffre, 1987).

## **1.2. - Mondialisation, globalisation et internationalisation**

Les termes mondialisation et globalisation font actuellement l'objet d'une inflation sémantique (Castells, 1996 ; Airaudi, 1994 ; Joffre, 1994 ; Picardi, 1987). Dans le cadre de cette étude, nous allons nous baser essentiellement sur les définitions développées par Louis Hébert (1997, 1996)

Hébert relie le terme mondialisation à l'environnement qui entoure l'entreprise et associe le terme globalisation à la dispersion géographique des activités de l'entreprise. *"Cette distinction entre mondialisation, une caractéristique de l'environnement, et globalisation, une caractéristique de la stratégie de l'entreprise, permet d'éviter une confusion fréquemment observée"* (1996, p.4).

Ainsi, d'une part, nous pouvons caractériser la mondialisation par les aspects suivants :

- La standardisation de la demande sur une échelle mondiale ;
- Le progrès technologique dans le domaine des communications et des transports ;

- La signature des accords bilatéraux et de libre échange qui permettent le décloisonnement graduel des barrières et l'apparition de blocs commerciaux régionaux;
- L'ouverture de l'environnement qui devient international et interdépendant ;
- Le développement des marchés financiers mondiaux ;
- L'accroissement du commerce international ;
- L'accroissement des investissements directs à l'étranger.

Le marché mondialisé fait abstraction des particularités de chaque culture, de chaque société (les systèmes de représentations, de références, etc.), en produisant un "mété-marché" (Airaudi, 1994) où les structures financières et les réseaux d'information sont les éléments clés par excellence.

Ainsi, la mondialisation se traduit par une *"interdépendance croissante des économies nationales"* ce qui explique que *"les frontières entre les marchés intérieurs et internationaux s'estompent au fur et à mesure que les entreprises accroissent leur présence dans le monde entier"* (Investissement Canada, 1990).

D'autre part, nous pouvons caractériser la globalisation par les aspects suivants :

- L'internationalisation et la dispersion géographique des activités de l'entreprise ;
- L'existence d'une stratégie de globalisation, c'est-à-dire que l'entreprise doit définir son marché, son système d'opérations et sa direction sur une base plurinationale (Allaire et Firsirotu, 1990).

Une entreprise est globalisée quand l'ensemble de ses opérations à l'échelle mondiale fonctionne comme un seul système stratégique et qu'elle se donne les moyens et les structures pour gérer ce système. Mais avant même de penser à se globaliser, l'entreprise doit s'internationaliser, c'est-à-dire acquérir la première caractéristique d'une entreprise globale soit la dispersion géographique des activités. L'internationalisation de la firme

implique l'expansion des activités, c'est-à-dire de n'importe quel élément de la chaîne de valeur de l'entreprise dans plusieurs pays.

L'internationalisation est ainsi le processus par lequel une entreprise dépasse les limites politiques du pays auquel elle appartient à travers "*une expansion de marchés ou une diversification d'activités de nature géographique*" (Joffre, 1989, p.1556). Il s'agit d'une expansion quand une activité existante est étendue à un nouvel espace géographique. Il s'agit d'une diversification quand on propose de nouveaux produits sur un nouveau marché. L'internationalisation implique pour l'organisation autant un engagement de ressources (engagement dont l'ampleur peut être très variable) qu'un flux à travers les frontières politiques de produits, de capitaux, d'information (savoir-faire) et/ou de personnes.

Le processus d'internationalisation peut être caractérisé par trois dimensions : "*la séquentialité, l'hétérogénéité et l'universalité*" (Joffre, 1989, p.1557). Le caractère séquentiel se présente autant dans le temps que dans l'espace. Le processus d'internationalisation est un processus d'apprentissage au cours duquel l'entreprise apprend de plus en plus sur l'environnement (Reid, 1981 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Olson et al., 1978 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Le processus d'internationalisation est marqué également par des facteurs d'espace comme la distance psychologique (Miesenbock, 1988). Le caractère hétérogène se manifeste dans la diversité des formes que peut prendre l'internationalisation (Darmon et al. 1986). Finalement, l'internationalisation est un phénomène universel qui est présent dans tous les secteurs de l'économie (Andreff, 1987) et dans toutes les entreprises, de la plus petite à la plus grande (Joffre, 1989).

Plusieurs modèles ont été développés pour expliquer l'internationalisation d'une entreprise: les modèles économiques qui placent l'État-nation comme promoteur du commerce international (Greenwald, 1984) ; les modèles qui expliquent la multinationalisation comme une phase du cycle de vie du produit (Vernon, 1979) ; les



modèles qui mettent l'accent sur l'influence du dirigeant et de ses caractéristiques sur la décision d'internationalisation (Cavusgil et Nevin, 1981 ; Kujawa et Simpson, 1974) ; les modèles comportementaux qui essaient d'expliquer le processus de prise de décision d'internationalisation en donnant beaucoup d'importance à la procédure de recherche d'information (Joffre 1989).

L'internationalisation n'est pas un phénomène nouveau. Il s'agit d'un sujet populaire qui a déjà fait l'objet de nombreuses études, *"les chercheurs s'y intéressent depuis des décennies et plusieurs écrits proposent des façons de faire pour réussir une internationalisation"* (Range, 1996, p. 1). L'internationalisation dont il est question dans ces travaux ne portent que sur les organisations de grande taille.

Selon Hafsi et Toulouse, la mondialisation a nuancé ce caractère distinctif de l'internationalisation. *"La mondialisation... est devenue un élément structurel qui a changé la nature de la dynamique concurrentielle pour toutes les entreprises"* (1996, p.381). De sorte que désormais l'expression "toutes les entreprises" inclut les petites et moyennes entreprises (PME).

En effet, l'homogénéisation des besoins, le décloisonnement graduel des barrières ainsi que l'apparition de blocs commerciaux régionaux (grâce à la signature d'accords bilatéraux et de libre échange, comme l'Aléna) sont trois éléments qui facilitent aux PME l'exécution des affaires dans le cadre de l'internationalisation. Ces nouvelles opportunités provoquent une prise de conscience (Hébert, 1997) chez les dirigeants des PME qui doivent développer leur réflexion stratégique et évaluer les possibilités d'internationalisation qui s'offrent à eux. Son champ d'investigation doit maintenant s'agrandir :

*"La mondialisation de l'économie impose aux entreprises un changement radical dans la définition de leur environnement. L'environnement national devient un point de référence inapproprié au fur et à mesure qu'il se fond avec l'environnement mondial. Dorénavant, l'emphase dans la réflexion stratégique doit porter sur le concept d'environnement mondial, ce qui*

*implique de poser un point de vue mondial sur chacune de ces composants"*  
(Range, 1996, pp. :34-35).

### **1.3. - L'internationalisation de la PME québécoise**

Dans cette dernière nous examinons les dernières études portant sur les PME québécoises qui s'internationalisent.

Les données officielles sur l'internationalisation des PME tant au niveau québécois que canadien, démontrent l'existence de deux phénomènes (Julien et Morin, 1995). Le pourcentage des PME québécoises qui exportent est faible (entre 12 et 20%) et les exportations constituent une partie limitée de leur chiffre d'affaires. Ces deux tendances sont confirmées par le dernier sondage réalisé entre le 23 et le 30 septembre 1997 par Le Groupe Everest, la Banque Nationale et la Presse auprès des dirigeants de 301 entreprises ayant entre 10 et 200 employés :

*"Un peu plus de la moitié des PME (53%) vendent leurs produits ou leurs services en dehors du Québec, un taux plus faible qu'il y a deux ans... Les exportations que ce soit ailleurs au Canada ou à l'extérieur du pays, représentent en moyenne 43% du chiffre d'affaires des PME"* (Dupaul, 1997, p.6).

Cette situation semble préoccupante car selon Julien l'exportation est devenue une condition de survie. Une attitude dynamique de la part des PME face à la mondialisation suppose d'accorder à la quête d'information une place importante (Julien et Morin, 1995 ; Joffre, 1987).

À fin de combler les lacunes de la littérature existante, un groupe de chercheurs québécois a développé une série d'études empiriques pour dégager les caractéristiques des PME qui s'engagent dans l'internationalisation dans un contexte de mondialisation (Joyal et al. 1996 ; Julien et Morin, 1995 ; Julien, 1994 ; Julien et Morin, 1994).

Dans sa dernière étude Joyal et al. (1996) présente un modèle qui comporte trois dimensions : 1) une dimension managériale qui fait référence au comportement des dirigeants ; 2) une dimension marketing qui inclut les politiques relatives aux produits, à la distribution, à la promotion, aux prix et à la publicité ; 3) une dimension des manœuvres stratégiques qui inclut les actions concrètes autant au niveau interne qu'externe (Voir Tableau VII).

**Tableau VII : Classification des entreprises**

Variables mesurées	Groupe 1 - Exportateurs professionnels (n=10)	Groupe 2- Exportateurs en transition (n=5)	Groupe 3 - Exportateurs opportunistes (n=5)
Orientations stratégiques	Très proactives	Proactives	Très réactives
Stratégies marketing	Complexes	Simple	Très simples
Portée des manœuvres stratégiques	Étendue	Restreinte	Restreinte

Source: Joyal et al. (1996). Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices. *Gestion*, mars, Vol.21, No.1, pp.29-37.

Les auteurs de cette recherche ont classifié les vingt entreprises interviewées, en trois groupes : celui des exportateurs professionnels (10), celui des exportateurs en transition (5) et celui des exportateurs opportunistes (5). Dans le groupe des exportateurs professionnels, il y a un engagement explicite de la part des dirigeants vis-à-vis des activités d'exportation. Les objectifs sont clairement définis et leurs activités sont planifiées au moins dans le court terme. Ces firmes:

*"Procédant d'une façon graduelle... ciblent comme clientèle des grossistes et des détaillants. Pour la distribution, elles recourent à des intermédiaires ... La sélection et la participation à des foires et expositions internationales majeures de leur industrie ainsi que l'engagement dans les programmes publicitaires des clients caractérisent leurs stratégies de publicité"* (Joyal et al., 1996, p.35).

Le groupe des exportateurs en transition se caractérise par des ressources et des mesures limitées consacrées à l'exportation, et cela *"malgré les motivations que manifestent leurs dirigeants"*. On peut diviser ce groupe en deux sous-groupes. Le premier sous-groupe est composé par les entreprises qui ont *"la volonté d'accroître les exportations. Des actions concrètes ont été posées dans ce sens"*. Le deuxième sous-groupe est formé par

les entreprises dont les dirigeants veulent "*restreindre les exportations pour consolider la position de l'entreprise sur le marché local*" (Joyal et al., 1996, p.35).

Le groupe des exportateurs opportunistes quant à lui n'a pas d'objectifs précis par rapport à l'exportation. Les entreprises de ce groupe n'ont pas une attitude active, elles ne font que répondre aux demandes qui leur sont adressées.

Les auteurs soulignent en conclusion que :

*"Loin d'être toujours issue d'un processus volontaire et planifié, l'internationalisation est avant tout un processus hétérogène où la motivation est offensive comme défensive, le style de management intuitif comme calculé, la pratique autonome comme induite, enfin le développement solitaire comme collectif"* (Joffre, 1989, p.1556).

L'importance accordée par ce groupe de chercheurs à la quête d'information nous laisse entendre que pour comprendre davantage le processus de prise de décision d'internationalisation il faut étudier plus en profondeur le phénomène de recherche, d'acquisition, de traitement et d'utilisation de l'information.

Pour conclure notre chapitre de revue de littérature il nous semble important de faire un bref résumé des aspects que nous considérons les plus pertinents pour notre problématique. Ces éléments essentiels sont :

1. - La prise de décision comme un processus systématique (modèle rationnel) ;
2. - Le concept de la rationalité limitée (modèle organisationnel) ;
3. - La prise de décision comme un processus incrémental ;
4. - La stratégie comme un plan et un pattern ;
5. - Les modalités adaptative et planifiée ;
6. - L'idée de concentration du pouvoir dans la personne du dirigeant d'entreprise ;
7. - L'influence du dirigeant dans la modalité entrepreneuriale ;
8. - Les systèmes régulier et irrégulier de surveillance de l'environnement.

Dans le chapitre suivant, nous décrivons les deux modélisations qui nous ont permis de proposer notre propre modèle sur le processus de prise de décision d'internationalisation.

## Chapitre 2. Cadre conceptuel

Dans ce chapitre nous développons le cadre conceptuel de notre recherche. Tout d'abord, nous identifions l'étape précise qui nous intéresse dans le processus d'internationalisation de l'entreprise. Ensuite, nous développons, à partir de la littérature en stratégie, un modèle rationnel de la prise de décision d'internationalisation. Les limites de cette modélisation nous amènent à ouvrir nos horizons vers un modèle interprétatif de l'organisation, celui de Daft et Weick (1984). Finalement, à partir des éléments retenus, nous créons notre propre modèle du processus de prise de décision d'internationalisation de la PME.

### 2.1. - Le processus de décision d'internationalisation : du modèle rationnel au modèle interprétatif

Le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois étapes : (1) l'intention de s'internationaliser, (2) le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation et (3) la mise en œuvre de l'internationalisation. Dans notre recherche nous nous intéressons spécifiquement à la deuxième étape de ce processus (Voir Tableau VIII).

**Tableau VIII : Les trois étapes du processus de l'internationalisation de l'entreprise**

1ÈRE ÉTAPE	2IEME ÉTAPE	3IEME ÉTAPE
→	→	→
INTENTION DE S'INTERNATIONALISER	PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION D'INTERNATIONALISATION	MISE EN OEUVRE DE L'INTERNATIONALISATION

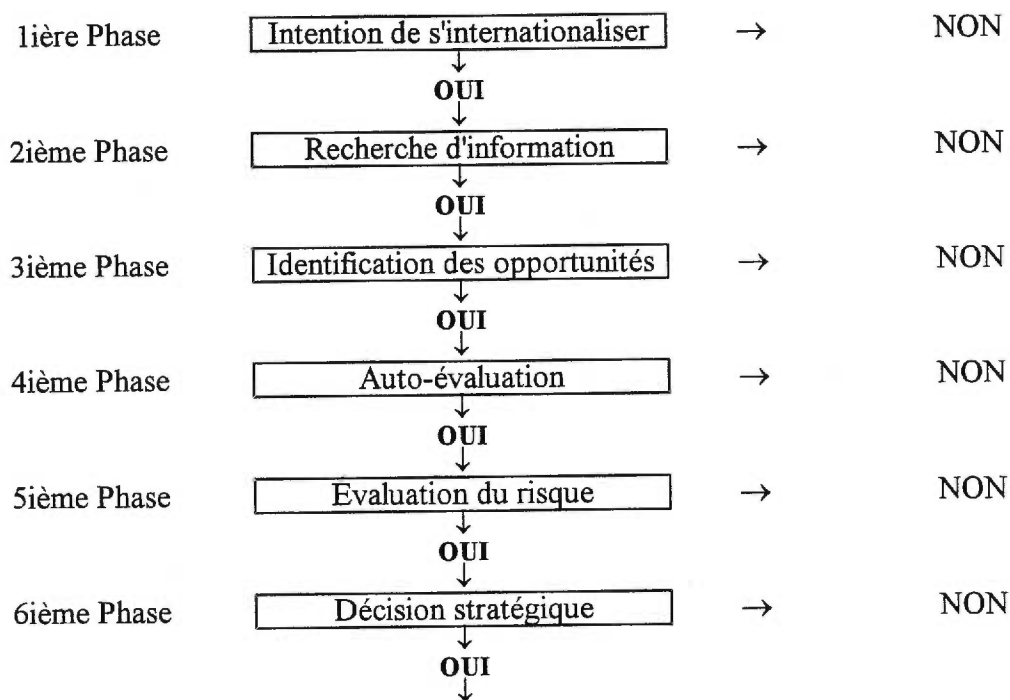
Note: Nous avons indiqué en gris l'étape qui fait l'objet de notre recherche.

En nous appuyant sur la littérature relative à la prise de décision stratégique et à la prise de décision d'internationalisation (Martin, 1993 ; Béliveau et Billardon, 1984), nous

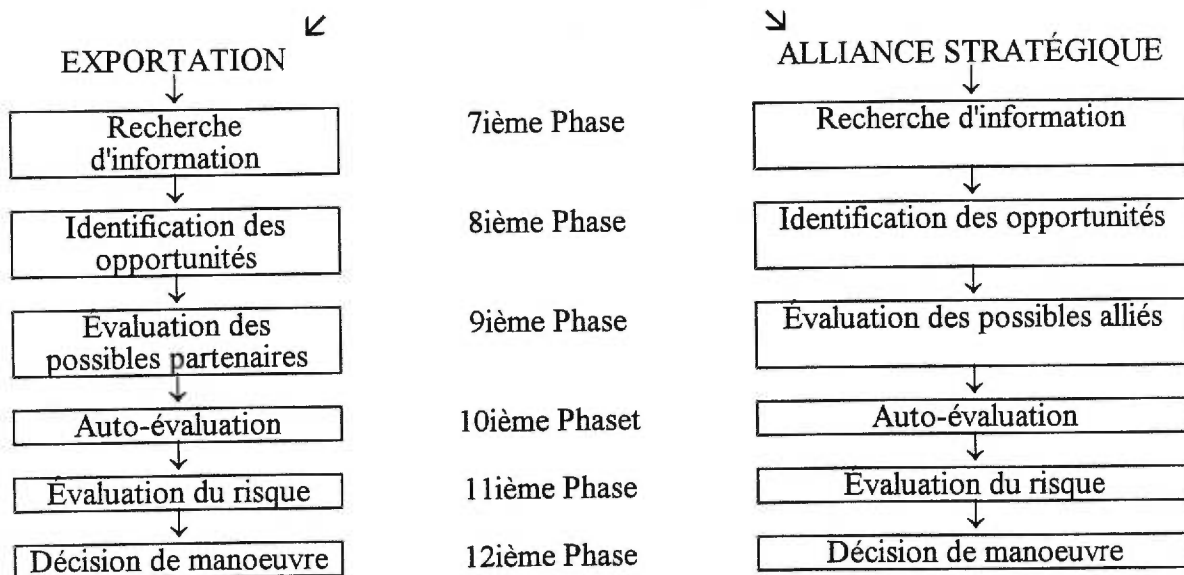
avons développé un modèle du processus rationnel de la prise de décision stratégique d'internationalisation de l'entreprise (Voir Tableau IX).

**Tableau IX : Modèle du processus rationnel de la prise de décision stratégique d'internationalisation de l'entreprise**

**PREMIÈRE ÉTAPE : LA STRATÉGIE**



**DEUXIÈME ÉTAPE : LA MANOEUVRE**



Ce modèle rationnel de prise de décision d'internationalisation est un modèle "instrumental", dans lequel on cherche à couvrir toutes les étapes et phases (qu'elles soient réalisées ou non), permet de suivre tout le processus rationnel (rationalité complète ou limitée) de la décision d'internationalisation (Jauch et Glueck, 1990).

Ce modèle divise en deux étapes le processus de prise de décision d'internationalisation : la première étape est celle de la décision d'internationalisation (la stratégie) et la deuxième étape est celle du choix des moyens pour effectuer l'internationalisation (la manœuvre). Ce modèle s'inspire de l'idée d'Hébert (1997) qui suppose deux étapes ou niveaux de recherche d'information visant à réduire le risque. Ainsi on peut dire que *"d'abord on a l'intention d'aller ailleurs, intention motivée par différentes sources. Après, il faut, sur la base des différentes informations, choisir le ou les pays où on veut aller. Jusqu'ici on est dans le premier niveau d'information"*.

La première étape, celle de la stratégie, se divise en six phases. Tout d'abord, dans la première phase, il faut que l'entreprise ait l'intention de s'internationaliser. Cette intention mène à la deuxième phase, la recherche d'information. Ici l'entreprise cherche les données sur les marchés cibles possibles (l'Amérique Latine, le Chili, l'Argentine, etc.). Dans la troisième phase, l'identification des opportunités, l'entreprise retient les informations sur les marchés qui lui semblent les plus avantageux et profitables. La quatrième phase, l'auto-évaluation, inclut l'évaluation que fait l'entreprise de ses propres capacités et ressources pour profiter des opportunités identifiées. Dans la cinquième phase, l'évaluation du risque, l'entreprise compare les capacités et ressources disponibles et les capacités avec les ressources nécessaires pour aller sur le marché identifié en termes de coûts et de rentabilité. Finalement, dans la sixième phase, la décision stratégique, l'entreprise prend deux décisions : tout d'abord elle décide de s'internationaliser ou non et, dans le cas où elle décide de s'internationaliser elle doit décider dans quel marché ou pays elle veut aller.



Dans la deuxième étape, celle du choix d'une manœuvre, il s'agit de cerner les moyens à utiliser pour atteindre l'objectif d'internationalisation tel qu'établi par l'entreprise. L'entreprise peut envisager trois alternatives : l'exportation (Range, 1996), l'alliance stratégique (Hébert, 1996 ; Ohmae, 1991) et l'implantation directe dans le pays (Thiéart, 1990).

Dans ce modèle, nous avons développé exclusivement les deux premières possibilités, c'est-à-dire l'exportation et l'alliance stratégique. L'implantation directe, mentionnée comme une option, demeure toutefois un phénomène marginal, en raison du coût élevé (financier, managérial et humain) qu'implique l'implantation dans d'autres pays, coûts que la PME ne peut pas assumer en considérant qu'elle travaille généralement à la limite de ses capacités (Hébert, 1997). Le concept d'exportation inclut l'exportation directe, par sous-traitance et par la voie d'alliances stratégiques (Joffre, 1989). Le concept d'alliance stratégique inclut toute forme de coopération, du plus simple comme un accord de service jusqu'à la création d'une structure formelle comme un joint venture.

Les deux options (exportation et alliance stratégique) retenues pour la deuxième étape suivent la même série de phases. Ainsi, l'étape de la manœuvre débute avec une nouvelle recherche d'information (septième phase), phase où l'entreprise cherche des données plus spécifiques. Dans la huitième phase, celle de l'identification des opportunités, l'entreprise retient les informations qu'elle considère les plus avantageuses. Dans la neuvième phase, l'entreprise fait, dans l'option exportation, l'évaluation des partenaires éventuels et, dans l'option alliance stratégique, elle fait l'évaluation des alliés potentiels. Dans la dixième phase, celle de l'auto-évaluation, l'entreprise fait l'évaluation des capacités et ressources qu'elle possède pour profiter des opportunités identifiées. Dans la onzième phase, l'évaluation du risque, l'entreprise compare les capacités et ressources identifiées dans la phase antérieure avec les capacités et ressources nécessaires en termes de coûts et rentabilité de l'option exportation ou de l'option alliance stratégique. Finalement, dans la douzième phase, celle de la décision de manœuvre, l'entreprise prend la décision de s'internationaliser via l'exportation ou via l'alliance stratégique.

Le modèle que nous avons construit à partir de la littérature en stratégie met l'accent sur la démarche rationnelle et décrit un processus linéaire. Puisque ce modèle a été construit à partir de la littérature en stratégie, il est tributaire des limites de celle-ci, à savoir : 1) l'occultation de l'influence du hasard dans les processus de décision ; 2) la surestimation des capacités des décideurs à bien traiter les informations recueillies ; 3) le biais voulant qu'une information soit une donnée brute, univoque et non un indice matière à interprétation.

En considérant ces limites, nous croyons indispensable d'avoir une vision plus large. Le modèle alternatif développé par Weick et Daft (1984) nous ouvre des horizons. Ces auteurs définissent l'organisation comme un système d'interprétation. Selon eux, l'entreprise, dans le contexte d'un environnement changeant, doit chercher de l'information pour réduire l'incertitude et arriver, ainsi, à agir sur une base plus stable. Les informations que la firme obtient par surveillance de l'environnement vont être interprétées par ses membres. Plusieurs interprétations vont alors être faites, parmi lesquelles on sélectionnera celle qui semble la plus pertinente. Si celle-ci s'avère effectivement utile dans l'action, elle sera retenue dans le répertoire de connaissances de l'organisation. Dans ce processus "d'organizing", la quête et le traitement de l'information sont centrales :

*"Weick's theory of organizing stresses human interactions and information processing as the central activities of organizing. Weick's theory of organizing is, in fact, a communication theory, representing communication interactions and collective information processing as the primary elements of organizing. Interpretation and strategic reactions to environmental information inputs enable organizational adaptation and survival. Information is the major input and output of organization" (Kreps, 1990, p.121).*

Pour Weick et Daft, le processus d'interprétation peut varier d'une entreprise à l'autre selon les deux dimensions. Ces deux dimensions sont : les postulats sur la nature de

l'environnement (analysable ou non-analysable) et les comportements de la firme vis à vis de l'environnement (actif ou passif).

La première dimension fait référence à la perception qu'ont les dirigeants de l'environnement dans lequel se trouve leur entreprise. Si l'environnement est perçu comme concret, mesurable, c'est-à-dire comme analysable, le processus d'interprétation sera plutôt linéaire. *"The key for this organization is discovery through intelligence gathering, rational analyses, vigilance, and accurate measurement"*. Dans le cas contraire, celui où l'environnement est perçu comme une entité impossible à analyser, l'interprétation sera plutôt une création improvisée, une construction qui se fait pas à pas. *"The interpretation process is more personal, less linear, more ad hoc and improvisational"* (Daft et Weick, 1984, p.287).

La deuxième dimension, celle du comportement de la firme vis à vis de l'environnement fait référence, dans certains cas, à des firmes actives qui vont engager des ressources et du temps pour essayer d'appréhender l'environnement et même de le changer. Dans d'autres cas, il s'agira d'entreprises passives qui ne font pas de recherche de données. *"Passive organizations accept whatever information the environment gives them... They interpret the environment within accepted limits"* (Daft et Weick, 1984, p.288).

À travers un tableau formé par ces deux dimensions, postulats sur la nature de l'environnement, d'un côté, et comportement de la firme vis à vis de l'environnement, de l'autre côté, ces auteurs présentent un modèle qui propose quatre modes différents d'interprétation dans les organisations : 1) connaissance impressionniste (intuitive) ; 2) expérimentation créative ; 3) recherche active et ; 4) détection passive (Voir Tableau X). À chaque mode d'interprétation correspond une façon de cueillir l'information, un type de processus d'interprétation et un type de processus de décision. D'abord, la cueillette d'information est composée de trois éléments : les sources d'information (sources qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise et personnelles ou impersonnelles), les modes d'acquisition (entreprise avec un département stable spécialisé dans la cueillette

d'information ou non, mode d'acquisition régulier ou irrégulier) et les types d'informations recueillies (général, spécialisé, extensif et routinier<sup>4</sup>). Ensuite, le processus d'interprétation est composé par deux éléments : le niveau de réduction de l'équivoque<sup>5</sup> (faible et élevé) et le type de traitement de l'information (utilisation des règles ou utilisation de nouvelles interactions). Finalement, le processus de décision adopte quatre formes : politique (les décisions sont prises dans un processus de discussion et de négociation pour arriver à une interprétation et à une façon d'agir), essai et erreur (dans le cours de l'action, les décisions sont proposées, testées et retenues dans le cas où elles sont appropriées), calcul systématique (les données qui proviennent de l'environnement sont traitées d'une façon logique et opérationnelle pour arriver à une décision) et programmé (les décisions se basent sur des règles déjà établies qui décrivent la façon de répondre à l'environnement, si un problème jamais vu se présente).

---

<sup>4</sup> L'information générale peut inclure différents domaines mais elle n'a pas de profondeur. L'information spécialisée, au contraire, se centre sur un sujet précis et elle a de la profondeur. L'information extensive inclut autant un ample horizon de domaines que la profondeur. L'information routinière est l'information de tous les jours.

<sup>5</sup> Le niveau d'équivoque d'une information est déterminé par le degré d'ambiguïté, de complexité et de clarté (Kreps, 1990).

**Tableau X : Les modes d'interprétation des organisations**

<p>Non-analysable</p> <p>POSTULATS SUR LA NATURE DE L'ENVIRONNEMENT</p>	<p>(1) CONNAISSANCE IMPRESSIONNISTE (INTUITIVE)</p> <p>Cueillette d'information : <u>Source</u>: externe, personnelle <u>Mode d'acquisition</u> : irrégulier, inexistence de département stable <u>Type d'information</u> : général Processus d'interprétation : <u>Niveau de réduction d'équivoque</u> : élevé <u>Type de traitement</u> : faible utilisation des règles, forte utilisation des nouvelles interactions. Processus de décision : Politique</p>	<p>(2) EXPERIMENTATION CRÉATIVE</p> <p>Cueillette d'information : <u>Source</u>: externe, personnelle <u>Mode d'acquisition</u> : irrégulier, inexistence de département stable <u>Type d'information</u> : spécialisé Processus d'interprétation : <u>Niveau de réduction d'équivoque</u> : élevé <u>Type de traitement</u> : utilisation modérée des règles et des nouvelles interactions. Processus de décision : Essais et erreurs</p>
<p>Analysable</p>	<p>(4)  DÉTECTION PASSIVE</p> <p>Cueillette d'information : <u>Source</u>: interne, impersonnelle <u>Mode d'acquisition</u> : régulier, inexistence de département stable <u>Type d'information</u> : routinier Processus d'interprétation : <u>Niveau de réduction d'équivoque</u> : faible <u>Type de traitement</u> : forte utilisation des règles, faible utilisation des nouvelles interactions. Processus de décision Programmé</p>	<p>(3)  RECHERCHE ACTIVE</p> <p>Cueillette d'information : <u>Source</u>: interne, personnelle <u>Mode d'acquisition</u> : régulier, existence de département stable <u>Type d'information</u> : extensif Processus d'interprétation : <u>Niveau de réduction d'équivoque</u> : faible <u>Type de traitement</u> : forte utilisation des règles, utilisation modérée des nouvelles interactions. Processus de décision : Calcul systématique</p>
	<p>Passif</p>	<p>Actif</p>
	<p>COMPORTEMENT DE LA FIRME VIS À VIS DE L'ENVIRONNEMENT</p>	

Source: Daft et Weick. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management review*, Vol.9, No.2, pp.284-295

## **2.2. - Le processus de décision d'internationalisation : deux temps, deux modes d'interprétation**

Après avoir sélectionné dans la littérature les éléments jugés pertinents pour notre problématique, nous sommes maintenant en mesure de proposer un modèle de la prise de décision d'internationalisation de la PME ainsi que du type de cueillette d'information concerné.

Les bases de notre modèle sont :

- 1) Le modèle du processus rationnel de la prise de décision d'internationalisation (choix d'une stratégie et d'une manœuvre) ;
- 2) Les modes "expérimentation créative" et "recherche active " du modèle de modes d'interprétation des organisations proposé par Daft et Weick (1984) ;
- 3) Les deux modes de "scanning" et prévisions, irrégulier et régulier, identifiés dans la typologie des systèmes de "scanning" et de prévisions de Fahey et al. (1981) ;
- 4) La description faite par Mintzberg (1988a) de la stratégie comme un plan et comme un pattern et de sa division entre stratégie émergente et délibérée.

Dans notre modèle, le processus de prise de décision reste divisé en deux étapes : choix de la stratégie et de la manœuvre. La première étape, celle du choix de la stratégie, correspond au mode d'expérimentation créative du modèle de Daft et Weick. La cueillette d'information se caractérise alors par une source externe et personnelle. Le mode d'acquisition est irrégulier, ce qui implique presque toutes les caractéristiques du mode irrégulier de "scanning" proposé par Fahey et al. Dans notre modèle, l'horizon de planification, à différence du mode irrégulier, est le long terme. Le type d'information est autant spécialisé, comme le propose le modèle de Daft et Weick, que généralisé, comme le propose Joffre (1987). Le processus d'interprétation reste identique à celui que propose le modèle de Daft et Weick, c'est-à-dire le niveau de réduction de l'équivoque est élevé. Le processus de décision se structure à partir d'une démarche d'essai et

d'erreur, la décision se fait un pas après l'autre. Dans cette phase du choix de la stratégie, celle-ci est conçue comme un pattern, c'est-à-dire qu'elle se réalise dans l'action et qu'il s'agit donc d'une stratégie émergente. L'action peut devenir un pattern par la répétition dans le temps. Il est possible que la première phase de l'étape du choix de la stratégie, c'est-à-dire l'intention de s'internationaliser, puisse se baser sur le concept de hasard que nous avons retenu du modèle de la poubelle. Le hasard peut aussi contribuer à l'arrivée d'autres informations stratégiques durant la première phase de la prise de décision stratégique.

La deuxième étape du processus de décision, celle du choix de la manœuvre, correspond au mode "recherche active" du modèle de Daft et Weick. La cueillette d'information se caractérise par une source interne et personnelle, mais aussi externe et impersonnelle. Le mode d'acquisition est régulier, ce qui implique toutes les caractéristiques du mode régulier de "scanning" proposé par Fahey et al. Nous ajoutons le moyen terme à l'horizon de planification. Le type d'information est autant extensif, comme le propose le modèle de Daft et Weick, que spécifique et général, comme le propose l'approche de l'analyse stratégique. Le processus d'interprétation reste tel que proposé par le modèle de Daft et Weick, c'est-à-dire que le niveau de réduction de l'équivoque est faible. Le processus de décision est calculé, systématique et dynamique. La recherche du choix satisfaisant se base sur un processus d'exploration et de collecte itérative d'information. La stratégie est ici délibérée. C'est-à-dire qu'elle est conçue comme un plan, comme une intention presque toujours explicite (Tableau XI).

**Tableau XI : Modèle du processus de la prise de décision d'internationalisation de la PME**

Processus de prise de décision d'internationalisation		
	→ → → → →	
	Phase Stratégie	Phase manœuvre
Démarche stratégique	Émergente/Hasard	Délibérée/Rationnelle
Horizon de planification	Long terme	Moyen et court terme
Mode de cueillette d'information	Expérimentation créative	Recherche active
Type de "scanning"	Irrégulier	Régulier
Type d'informations	Général et spécialisé	Extensif, général et spécialisé
Type de sources	Externe et personnel	Interne et externe Personnel et impersonnel
Type de traitement	Utilisation modérée de règles et d'interactions	Utilisation des règles Utilisation modérée des interactions
Niveau de réduction de l'équivoque	Élevé	Faible
Type de décision	Incrémental : pas à pas	Calcul rationnel : systématique et dynamique

Notre modèle se caractérise par le concept de rationalité limitée que nous avons retenu du modèle organisationnel. La rationalité limitée comporte une solution ou une réponse satisfaisante mais pas nécessairement optimale. La conscience des alternatives et des conséquences reste limitée et même biaisée par toute une série des facteurs comme nous l'avons vu précédemment. Notre modèle se caractérise également par le rôle dominant accordé au dirigeant qui agit comme intégrateur selon les modèles entrepreneurial (Mintzberg, 1988b) et incrémental et (Quinn, 1981).

La comparaison entre notre modèle et les processus de prise de décision tels que réalisés dans la pratique par des PME s'avère une nécessité, aussi dans le chapitre suivant nous traitons de la méthodologie qui a encadré notre recherche de terrain.



### Chapitre 3. Méthodologie

Dans ce chapitre, nous présentons la méthode que nous avons utilisée pour recueillir et analyser les données amassées. Puis, nous dégagerons les avantages et les limites de cette méthode.

#### 3.1. Le choix de la démarche

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Quels types de recherche d'information et mode d'interprétation sont utilisés, dans le contexte de mondialisation, par les dirigeants des PME québécoises dans leur processus de prise de décision d'internationalisation au Chili ?

Pour y répondre, nous nous sommes fixé quatre objectifs :

- Déterminer les types de cueillette d'information ;
- Déterminer les types d'informations recueillies ;
- Déterminer les types de traitement donnés à ces informations ;
- Modéliser le processus de prise de décision d'internationalisation de la PME québécoise.

Les différents modes de recherche d'information, les divers types d'information recueillies et le traitement qui leur est donné ont des implications sur la forme que prend la prise de décision d'internationalisation de la PME.

Pour répondre à notre question principale nous avons retenu une démarche qualitative.

Les quatre raisons qui justifient cette décision sont :

- Le caractère exploratoire de notre recherche ;

- Le fait que la recherche d'information et le traitement des informations recueillies dans le processus de décision d'internationalisation soient des sujets peu explorés dans la littérature en stratégie ;
- L'approche qualitative nous permet de commencer par l'observation de la réalité pour ensuite faire des liens avec les théories existantes et les modèles développés dans le chapitre antérieur ;
- L'utilisation de l'approche interprétative de Daft et Weick impose l'emploi d'une démarche qualitative qui, d'une part, permet de connaître le point de vue de l'acteur sur son cheminement et, d'autre part, permet de trouver des données non prévisibles au départ et susceptibles de venir enrichir les modèles de départ.

Dans ce contexte et pour répondre à notre question de recherche, nous avons décidé de définir les PME québécoises sur la base de trois critères. Ces critères sont :

- Une entreprise est identifiée comme étant de la taille d'une PME selon le nombre d'employés. Une PME a entre 1 et 250 employés ;
- Une entreprise est identifiée comme étant québécoise si le centre de décision est situé au Québec et si son ou ses propriétaires sont majoritairement canadiens.
- L'exécution de la prise de décision d'internationalisation au Chili doit avoir été faite depuis 1990. Nous considérons qu'à partir de cette date les impacts de la mondialisation ont clairement commencé à se faire sentir sur les PME.

### **3.2. L'entrevue**

Étant donné le choix d'une démarche qualitative, nous n'avons privilégié l'utilisation que d'un outil de recherche, l'entrevue semi-structurée. Notre choix comporte certains avantages et deux inconvénients majeurs.

Du côté des avantages, nous pouvons dire, tout d'abord, qu'une entrevue semi-structurée permet d'aller chercher les données de l'expérience vécue par les répondants lors de leur processus de cueillette et traitement de l'information et de la prise de décision

d'internationalisation. Ensuite, elle permet d'établir la relation de confiance qui est indispensable lorsque certaines informations fournies peuvent avoir un caractère confidentiel. Finalement, elle permet aussi de minimiser les risques de formuler des questions appelant un type de réponses précises.

Du côté des inconvénients, il y a toujours deux dangers majeurs quand on étudie un phénomène après le fait. Le premier danger est la perte de mémoire. Le deuxième danger c'est ce qu'on appelle la rationalité ex-post, c'est-à-dire la rationalisation après-coup qui a tendance à faire apparaître les processus comme plus linéaires et structurés qu'ils ne le sont en réalité.

### **3.3. Construction de la grille d'entrevue**

Pour répondre à la question centrale de notre recherche nous avons structuré notre grille d'entrevue en quatre parties (voir Annexe I, Grille d'entrevue).

D'abord, la première partie se penche sur le portrait de l'entreprise en tant qu'exportatrice. Les réponses à la série de neuf questions incluses dans cette partie nous ont permis de préciser certains renseignements et d'acquérir des nouvelles informations par rapport à l'expérience de l'entreprise au niveau international.

Ensuite, les réponses données aux deux parties suivantes, le cheminement pour décider d'exporter et le cheminement pour faire la décision, respectivement, nous ont permis de reconstruire le processus de cueillette et traitement de l'information ainsi que le cheminement de la prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili.

Finalement, la quatrième partie, l'évaluation de l'expérience et du processus, nous a permis de connaître la réflexion que les interviewés font sur leur expérience.

La grille d'entrevue a été testée dans deux entreprises qui nous ont été recommandées par une personne ressource. La structure de la grille n'a pas été changée, raison pour laquelle nous avons décidé d'inclure ces deux cas dans notre échantillon.

### **3.4. Critères pour déterminer l'échantillon**

Nous avons retenu cinq (5) critères pour déterminer l'échantillon de PME québécoises :

- Le centre de décision de la PME québécoise doit être dans la région de Montréal et ses environs. La zone comprise comme région de Montréal et ses environs a été définie selon les critères utilisés par la publication "Montréal et les environs, Guide routier" (1995) ;
- Les entreprises doivent être d'un accès facile à travers le système de transport en commun (STCUM, Laval et la Rive Sud) ;
- Un nombre limité d'entreprises, compte tenu de l'approche qualitative retenue et de l'outil privilégié, l'entrevue semi-structurée ;
- La langue de l'entrevue devait être le français ;
- Le choix aléatoire des entreprises, selon tous les critères déjà mentionnés et les possibilités.

### **3.5. La construction de l'échantillon, une double approche**

Pour sélectionner les entreprises de notre échantillon nous avons opté pour une approche en deux étapes.

#### **3.5.1. La première étape**

La démarche prévue pour bâtir notre échantillon a pris, dans la pratique, la forme suivante. Notre source privilégiée pour déterminer l'univers de PME québécoises a été la base de données Strategis. La structure de Strategis a été développée par Industrie Canada et elle est disponible à travers Internet. Les entreprises et organismes s'y inscrivent

volontairement. Les informations contenues sur Strategis sont fournies par les entreprises et organisations elles-mêmes. Industrie Canada n'est pas responsable du contenu parce qu'il n'y a pas une vérification des informations fournies par les utilisateurs.

À partir d'une recherche détaillée sur Strategis en respectant nos critères de définition de notre échantillon nous avons pu déterminer, au mois d'octobre 1997, l'existence de 93 entreprises québécoises qui faisaient des affaires avec le Chili.

Parmi ces 93 entreprises québécoises, nous avons décidé de choisir certains secteurs industriels qui se sont avéré dominants. Ces secteurs sont ; les industries du transport et de l'entreposage – l'industrie des services au commerce transitaire (11 entreprises) ; l'industrie manufacturière – industrie de la machinerie de la construction et d'extraction minière (7) ; les industries des services aux entreprises – bureaux de conseil en gestion (6) ; les industries des services aux entreprises – bureaux d'ingénieurs (5) ; les industries des services d'enseignements – Autres services d'enseignement (4) et les industries manufacturières – Autres industries des instruments et produits connexes (3).

Pour contourner le problème potentiel d'un faible taux de réponse à une première demande de rendez-vous, nous avons pris deux mesures. Tout d'abord, nous avons décidé de contacter les 36 entreprises identifiées à travers Strategis. Ensuite, nous avons obtenu une lettre de présentation pour nous et notre projet de recherche du Délégué commercial Mexique et Amérique du Sud, chez Industrie Canada.

L'approche aux entreprises impliquait, tout d'abord, l'envoi d'une télécopie dirigée au président de la compagnie incluant la demande d'un rendez-vous et la lettre du Délégué. Ensuite, le jour suivant, nous avons téléphoné pour vérifier l'arrivée de la télécopie et nous demandions, par la même occasion, de parler avec le destinataire pour fixer le rendez-vous.

Parmi les 36 entreprises choisies, nous n'avons pu en contacter que 30, six numéros de téléphone et/ou télécopieur étant incorrects. Parmi les 30 restantes, nous avons seulement réussi 6 entrevues. Diverses raisons ont fait que notre taux de réussite aie été seulement de 16,6% :

- Mauvais choix d'un des secteurs (l'industrie du transport et de l'entreposage – industrie des services au commerce transitaire). Il s'agit d'un secteur de services dans lequel les entreprises ne s'internationalisent pas elles-mêmes ;
- Information incorrecte (plusieurs entreprises n'avaient jamais effectué des exportations au Chili, malgré que l'information fournie sur Strategis affirmait le contraire) ;
- Manque d'intérêt à collaborer à notre recherche ;
- Manque de temps.

Face à cette réalité inattendue, nous avons tenté une deuxième voie pour atteindre le nombre d'entreprises que nous nous étions fixés.

### **3.5.2. La deuxième étape**

Le manque de précision des informations contenues dans Strategis nous a obligé à nous orienter vers d'autres sources. Pour déterminer les sept entreprises manquantes, nous avons utilisé les listes des entreprises qui ont participé dans quatre missions commerciales :

- Mission de Monsieur Landry, du 28 août au 7 septembre ;
- Mission CanadaExpo '96 – Chili, du 3 au 6 décembre ;
- Mission Commerciale au Chili, organisée par le gouvernement du Québec, du 12 au 16 mai 1997 ;
- Mission de Montréal International en Amérique du Sud (Brésil, Argentine et Chili), du 28 juin au 12 juillet 1997.

Nous avons déterminé un total de 30 entreprises en essayant de maintenir les mêmes secteurs d'activités déjà choisis. Nous avons éliminé l'envoi de la télécopie pour le remplacer par l'appel téléphonique. Dans ce premier contact, nous confirmions d'abord si l'entreprise se qualifiait pour faire partie de notre échantillon et, si c'était le cas, nous faisons la présentation de notre intérêt à rencontrer notre interlocuteur. Cette voie nous a valu un taux de réussite de 23%, c'est-à-dire 7 entreprises.

Parmi les 13 entreprises interviewées, nous en avons éliminé 2. La première a été exclue parce qu'elle avait commencé son processus d'internationalisation au Chili depuis les années 50. La deuxième a été laissée de côté parce qu'elle ne faisait que de la consultation en commerce et marketing international.

De cette façon, notre échantillon a été composé de treize entreprises. Les entrevues ont été effectuées entre décembre 1997 et février 1998. Les personnes interviewées participaient à la haute direction ou occupaient le poste de directeur des ventes à l'international.

Nous avons enregistré toutes les entrevues avec, évidemment, le consentement des interviewés. L'application de la grille ne s'est pas toujours déroulée suivant l'ordre prévu. Certaines personnes interviewées ont pris en charge l'entrevue à partir de la deuxième ou troisième question en survolant par eux-mêmes sur presque la totalité des questions contenues dans la grille. Dans ces cas, nous n'avons eu qu'à faire le tour des questions manquantes au moment où la personne arrêta de parler. En général, ces entrevues ont été les plus riches. Dans d'autres cas, nous avons pu appliquer la grille du début jusqu'à la fin de l'entrevue. La durée moyenne des entrevues a été d'une heure.

### **3.6. La codification et la classification des données**

Pour codifier et classer les informations recueillies, nous avons, tout d'abord, retranscrit toutes les entrevues. Par la suite, nous avons construit un tableau avec les informations

relatives aux caractéristiques des entreprises exportatrices interviewées en suivant comme modèle la structure de notre grille d'entrevue. Les autres informations, relatives au processus de prise de décision d'internationalisation, ont été organisées pour chaque entreprise dans une ligne de temps (voir Annexe II) en essayant de répondre aux quatre points suivants : qui (personne en charge), quoi (informations), où (source) et comment (traitement).

De façon naturelle, les étapes du processus de prise de décision d'internationalisation au Chili ont pris forme pour chaque entreprise, les traits communs se sont manifestés facilement aussi bien que les différences.

Les résultats ainsi catégorisés nous ont permis de comparer, analyser et reformuler les modèles de départ. Compte tenu de la taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres groupes d'entreprises.

Dans le chapitre suivant nous présentons d'une façon structurée les données obtenues à partir des entrevues réalisées. Par la suite, nous analysons les résultats de cette recherche à la lumière des modèles et concepts retenus.



## **Chapitre 4. Présentation des résultats**

Dans ce chapitre nous présentons les résultats obtenus lors des entrevues effectuées auprès des représentants des entreprises qui composent notre échantillon. Ce chapitre a été divisé en trois sections. La première section inclut la présentation des 13 firmes en tant qu'exportatrices. La deuxième section, à l'aide de six tableaux, présente la quête d'information, les acteurs impliqués, la cueillette et le traitement ainsi que les types d'informations utilisées et leurs sources. La troisième et dernière section expose, à l'aide de cinq tableaux, le processus de prise de décision d'internationalisation au Chili des PME québécoises qui composent notre échantillon.

### **4.1. - Les entreprises exportatrices**

Dans cette section, nous vous présentons, tout d'abord et à l'aide de trois tableaux, le profil exportateur des firmes interrogées. Nous décrivons, ensuite, l'histoire des treize entreprises qui composent notre échantillon. À travers la narration de ces brèves histoires nous poursuivons deux objectifs. Le premier objectif est de vous présenter les caractéristiques de la démarche de recherche d'information entreprise par chacune des firmes. Le deuxième objectif est de faire comprendre au lecteur la logique d'action des répondants telle que révélés lors de l'entrevue.

#### **4.1.1. - Le profil exportateur des entreprises**

Pour préserver l'identité des entreprises et des personnes interviewées nous avons numéroté les treize entreprises de 1 jusqu'au 13. Les personnes interviewées ont été identifiées seulement à partir du poste occupé à l'intérieur de la firme. Nous n'avons interrogé que des représentants de la haute direction (présidents et vice-présidents) et des responsables des ventes ou du marketing pour l'Amérique latine.

Parmi les treize entreprises interviewées, sept firmes ont une personne ressource d'origine sud-américaine qui possède la connaissance de la langue espagnole et de la culture hispano-américaine et qui a participé directement au processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili, et cela surtout dans la deuxième étape, c'est-à-dire celle de la mise en œuvre.

Les treize entreprises interrogées ont été, tout d'abord, classées en trois secteurs d'activités : le secteur manufacturier, le secteur des services et le secteur de l'informatique. Dans le secteur manufacturier (voir Tableau XII) on retrouve six firmes. Ce secteur inclut les entreprises productrices des biens pour les marchés de la consommation, industriel et institutionnel, en excluant les concepteurs des logiciels. Dans le secteur du service (voir Tableau XIII) qui inclut les entreprises offrant des services aux marchés industriel et institutionnel, nous retrouvons quatre compagnies. Le secteur informatique (voir Tableau XIV) est composé de trois entreprises qui font la conception des logiciels destinés autant au marché de la consommation qu'aux marchés industriel et institutionnel.

Le nombre d'employés, critère qui définit la taille de l'entreprise, présente une certaine homogénéité pour les entreprises du même secteur. Dans le secteur manufacturier, à l'exception de l'entreprise 1 qui compte seulement quatre employés, le reste des firmes a plus de trente employés. Il faut aussi ajouter à l'entreprise 3 une cinquantaine d'employés américains dans sa filiale aux États Unis. Le secteur service est divisé en deux catégories, les petites entreprises, composés par les entreprises 8 et 9, et les moyennes, composées par les entreprises 7 et 10<sup>6</sup>. Le secteur informatique est composé par des entreprises de 40 employés ou moins.

---

<sup>6</sup> Le nombre d'employés n'est pas l'indicateur idéal pour définir la taille d'une entreprise du secteur des services mais, l'hétérogénéité de notre échantillon et la difficulté d'obtenir certains indicateurs plus pertinents (comme le chiffre d'affaires), nous a obligé à utiliser le nombre d'employés comme critère pour définir la taille des entreprises.

Dans les trois secteurs, l'âge moyen de l'entreprise est relativement la même dans chaque industrie. Dans le secteur manufacturier, nous retrouvons la moyenne d'âge la plus élevée, 26 ans. C'est aussi dans ce même groupe qu'on retrouve l'entreprise la plus âgée. Soit l'entreprise 4 qui a été fondée en 1956. Dans le secteur service, l'âge moyen atteint les 18 ans ; l'entreprise 10, avec ses 25 ans, est la compagnie la plus ancienne du groupe. Le secteur informatique est le groupe le plus jeune avec une moyenne de 10 ans. L'entreprise 11 représente le cas extrême de cette jeunesse avec ses 4 ans.

Pour les treize entreprises qui constituent notre échantillon, leurs principaux clients se trouvent dans le secteur industriel et institutionnel. Le consommateur final est rarement considéré d'une façon directe.

L'expérience à l'exportation est une caractéristique présente dans les treize firmes. Le pays le plus fréquenté est les États Unis. Cette situation est aisément prévisible si on considère que plus de 80% des exportations québécoises se font vers le voisin du Sud. La région du Maghreb se trouve en deuxième position comme lieu d'exportation.

La mise en œuvre de la décision d'internationalisation au Chili se concrétise, dans le secteur manufacturier, sans exception, par la formule d'exportation à travers un intermédiaire. Dans le secteur des services nous ne pouvons pas constater une tendance claire. Les appels d'offre, la négociation d'alliances stratégiques, l'utilisation d'un intermédiaire et même l'implantation d'une unité sur place sont les diverses formules utilisées. Pour le secteur informatique, l'alliance stratégique s'avère l'option la plus fréquemment utilisée, surtout quand le produit est orienté vers les marchés institutionnel et industriel.

**Tableau XII : Profil des entreprises exportatrices du secteur manufacturier**

Entreprise et Poste de l'interviewé	Nombre d'employés	Date (1)	Type de produit	Type de clients	Expérience à l'exportation (2)	Début des exportations au Chili	Mise en œuvre au Chili (3)
1 Président	4	1972	Détecteur de métaux pour la fouille des personnes	Aéroports, prisons, ambassades, discothèques, écoles, etc.	Etats Unis (1978) Autres	1987-1988	Distributeurs
2 Vice-président	90	1977	Outils diamantés pour l'exploration minière	Entreprises minières	Venezuela (1988)	1992	1992-1994 Distributeur À partir de 1994 implantation
3 Directeur des ventes internationales	35	1970	Outils Manuel	Chaînes de distribution	Etats-Unis Moyen Orient (1993-1994)	1997	Agent
4 Président	100	1956	Composants de portes et fenêtres en PVC	Chaînes de distribution à grande surface. Entreprises immobilières	Mexique (1995) Europe de l'Est (1996)	1998	Représentant
5 (*) Responsable des ventes, Amérique latine	90	1980	Moteurs commerciaux et privés d'ouverture de portes	Le public en général et les entreprises de construction ou sous-traitant	Etats-Unis (1981)	1995	Agent Au moment de l'entrevue, janvier 98, en négociation pour être représentée par un client canadien qui vient de s'installer au Chili
6 (*) Directeur des ventes, Amérique latine	30	1977	Panneau de métal avec messages variables pour les autoroutes	Secteur public	Etats-Unis	1997	Agent Vente directe

1 Date de fondation

2 Certaines entreprises ont identifié volontairement l'année du début de leurs expériences à l'exportation. Notre questionnaire n'inclut pas cette question.

3 Les appellations utilisées ont été prises directement des entrevues.

\* Personne ressource d'origine sud-américaine avec une connaissance de la langue et de la culture.

**Tableau XIII : Profil des entreprises exportatrices du secteur des services**

Entreprise et Poste de l'interviewé	Nombre d'employés	Date (1)	Type de services	Type de clients	Expérience à l'exportation (2)	Début des exportations au Chili	Mise en Eure au Chili (3)
7 (*) Vice-Présidente International	36	1986	Services professionnels d'architecture, d'urbanisme, d'architecture de paysage, de gestion de projet de construction	Projets privés ou publiques	Etats Unis Maghreb (1978)	1995	Représentant Implantation d'un bureau
8 Responsable des ventes, Amérique latine	6	1981	Conseil en ingénierie et estimation de ressources de gisements et support informatique	Entreprises minières et entreprises d'exploration minière	Etats Unis	1988-1989	Représentant (compagnie de génie conseil)
9 (*) vice-président	5	1977	Gestion de qualité par amélioration continue et services environnement (ISO 14000)	Secteur privé, publique et institutionnel	Maghreb	En négociation	Alliance stratégique (4)
10 (*) Président	43	1973	Téléphonie: Etudes de faisabilité pour l'extension des réseaux téléphoniques dans les régions rurales	Les grandes compagnies de télécommunications, les compagnies de téléphonie locales	Maghreb	1988-1989	Non Applicable.

- 1 Date de fondation
- 2 Certaines entreprises ont identifié volontairement l'année du début de leurs expériences à l'exportation. Notre questionnaire n'inclut pas cette question.
- 3 Les appellations utilisées ont été prises directement des entrevues.
- 4 L'entreprise 9 n'a pas réussi la négociation.
- \* Personnel d'origine sud-américain avec une connaissance de la langue et de la culture

**Tableau XIV : Profil des entreprises exportatrices du secteur informatique**

Entreprise et Poste de l'interviewé	Nombre d'employés	Date (1)	Type de produit	Type de clients	Expérience à l'exportation (2)	Début des exportations au Chili	Mise en œuvre au Chili (3)
11 Directeur	14	1994	Logiciel expert ISO 9000.	Entreprises en général et consultants du domaine de la normalisation.	Mexique (1994)	1997	Alliance stratégique
12 (*) Vice-Président	40	1985	Logiciel de correction lexical et grammatical.	Secteur public, institutionnel et le public en général	France et autres pays francophones Mexique	1997	Distributeurs
13 (*) Spécialiste en génie logiciel et responsable de ventes, Amérique latine	15	1985	Logiciel de pointe pour le secteur informatique, transfert technologique et formation dans le secteur de création des logiciels	Entreprises et intervenants du secteur informatique.	France et autres pays francophones Grand Bretagne Afrique du Nord	1996	Alliance stratégique

1 Date de fondation

2 Certaines entreprises ont identifié volontairement l'année du début de leurs expériences à l'exportation. Notre questionnaire n'inclut cette question.

3 Les appellations utilisées ont été prises directement des entrevues.

\* Personnel d'origine sud-américain avec une connaissance de la langue et de la culture

#### **4.1.2. - Résumé de l'historique des entreprises**

Dans cette section, nous vous présentons les treize entreprises interviewées à l'aide d'une brève description du processus global de prise de décision et de mise en œuvre. Comme nous l'avons dit dans le chapitre antérieur, dans certains cas, les données obtenues ne sont pas aussi riches que désirées, par contre nous avons pu obtenir la plupart des renseignements que nous cherchions.

##### **L'entreprise 1**

L'entreprise 1 œuvre dans le secteur de la sécurité depuis 1972 en produisant, uniquement, des détecteurs de métaux pour la fouille des personnes. Les Jeux Olympiques de Montréal en 1976 ont été pour elle une exceptionnelle vitrine sur le monde.

Sa stratégie d'internationalisation vise le monde entier. "Il n'était pas question d'aller quelque part, il est question d'aller partout ... Tous les pays m'intéressent ... C'est une question de ventes", déclare le président de l'entreprise 1. Pour atteindre cet objectif, l'étape de mise en œuvre se traduit par l'utilisation maximale des outils disponibles auprès de différents organismes gouvernementaux et de leurs représentants.

Dans ce contexte, en 1986, le président de l'entreprise 1 participe à une mission commerciale incluant le Chili, la Colombie et le Pérou. Les services des attachés commerciaux de l'Ambassade canadienne à Santiago (Chili) lui fournissent une liste de partenaires potentiels et établissent les contacts pour lui. Lors de cette visite, il a la possibilité d'évaluer par lui-même les partenaires potentiels. Une année plus tard, le président de l'entreprise 1 rencontre son premier distributeur. En 1988, l'entreprise réalise ses premières exportations.

"Notre processus d'internationalisation est simple parce que notre produit n'est pas compliqué" conclut le président de l'entreprise 1.

## **L'entreprise 2**

L'entreprise 2 produit depuis 1977 des outils diamantés pour l'exploration minière. Après une période de faible activité de l'industrie minière locale (1987-1990) et suite à un appel d'un très grand client canadien pour travailler au Venezuela, l'entreprise 2 envisage la possibilité d'aller à l'international.

Suite à une évaluation de la destination des investissements du secteur minier (qui est leur principal client), le climat socio-économique favorable du pays considéré et l'appui de l'ACDI, les trois actionnaires de l'entreprise 2 ont décidé d'aller au Chili. "Le Chili était notre meilleur choix, il est un pays stable où les lois minières étaient déjà définies", confirme le vice-président et actionnaire.

Après un an et demi de préparation, l'entreprise 2 participe à la foire spécialisée EXPOMINA '92 à Santiago (Chili). Le vice-président y rencontre des partenaires potentiels parmi lesquels il choisit un distributeur exclusif.

En cours de route, les actionnaires de l'entreprise 2, déçus des résultats préliminaires mais tout de même convaincus du potentiel du marché chilien, décident d'implanter un bureau au Chili en 1994. "Santiago est une ville très dispendieuse. Il y coûte cher de faire des affaires" déclare le vice-président.

Malgré les contretemps, le vice-président fait une bonne évaluation de la première expérience à l'international de l'entreprise 2. Maintenant la firme a du succès au Chili, pays qui s'est transformé, pour le secteur minier, en plaque tournante pour le reste de l'Amérique latine.



Le vice-président de l'entreprise 2 ajoute deux conseils d'ordre général pour réussir des affaires au Chili : apprendre la langue du pays et traiter correctement l'information. "Il ne s'agit pas seulement d'avoir des informations ; il s'agit de les analyser".

### **L'entreprise 3**

L'entreprise 3 est une compagnie familiale qui opère depuis 1970 dans la fabrication de l'outillage manuel (plus de 6000 items différents). Pour l'entreprise 3, le marché des États Unis, où elle est déjà bien installée, n'est pas considéré comme un marché différent du marché canadien. Leur véritable processus d'internationalisation a commencé avec le Moyen Orient, région d'origine de notre interlocuteur.

En 1996, les propriétaires décident de s'intéresser au marché chilien. Trois raisons ont justifié cette décision : l'accord de libre échange Canada-Chili, la réalisation de ExpoCanada '96 et l'aide gouvernementale pour déterminer une liste de partenaires potentiels. Les rencontres sur place et la participation à la foire ont permis au responsable des ventes à l'international de signer, en juillet 1997, un premier contrat avec un agent. À partir de ce moment, les problèmes ont commencé.

Un marché peu développé et une mentalité d'affaires complètement différente ont été les principaux obstacles à surmonter : "Après 7 ou 8 mois de travail acharné, des catalogues, des machins et tout, l'acceptation au niveau des groupements d'importation, de rentrer dans les ordinateurs...là maintenant, on va finaliser quelques contrats".

Le responsable des ventes à l'international n'a aujourd'hui aucun regret. "On aurait pu faire une étude de marché mais il s'agit de produits très génériques...où il y a une voiture ça prend un outil".

## **L'entreprise 4**

L'entreprise 4 produit, depuis 1956, des composants en PVC pour portes et fenêtres. Depuis 1989, elle appartient à un groupe industriel qui regroupe plus de 70 entreprises de la même taille que l'entreprise 4. Ayant travaillé exclusivement sur le marché québécois, l'entreprise 4 a su profiter de l'expérience du groupe pour décider et entreprendre son internationalisation. Avec une présence dans les cinq continents, le groupe "a une bonne expérience du monde, de la planète. Ça fait que cela nous a aidé à la prise de décision", déclare le président de l'entreprise 4.

Après une analyse comparative entre différentes régions de la planète et entre les différents pays de l'Amérique latine, l'entreprise 4 a décidé d'aller vers le Chili en suivant une démarche très systématique.

Tout d'abord, à l'automne 95, le président fait un voyage au Chili pour vérifier les données d'une étude de marché réalisée par la Société de Développement Économique de la Rive Sud de Montréal (SDE) et pour rencontrer les différents intervenants du domaine. L'entreprise 4 prend la décision de viser le marché du milieu de gamme. Elle doit alors, avant tout adapter ses composants pour fenêtres aux exigences du marché chilien.

Par la suite, en décembre 1996, le dirigeant participe à la foire ExpoCanada '96. L'entreprise y présente son nouveau produit. L'entreprise décide de chercher un fabricant local. On établit à ce moment les critères pour la sélection d'un partenaire.

Finalement, le président réalise un nouveau voyage en 1997. Il y a signature d'un contrat avec un fabricant-représentant. Les premières commandes ont été faites en janvier 1998.

Toute cette démarche de mise en œuvre a pris deux fois plus de temps et d'argent que prévu.

"Il faut être prêt à s'adapter, il y a des produits qui répondent à une demande ici, mais peut être pas là-bas. Aussi il faut être très patient", conclut le président de l'entreprise 4.

### **L'entreprise 5**

L'entreprise 5 est créée en 1980 pour produire des moteurs commerciaux et domiciliaires d'ouverture de portes. Dix années plus tard, elle commence à exporter vers les États Unis. En 1994, elle envisage le marché mexicain.

Après une mauvaise expérience, le besoin d'une personne qui maîtrise la langue et la culture du Sud devient de plus en plus évident. C'est ainsi qu'un ingénieur d'origine vénézuélien prend en charge les ventes pour l'Amérique latine. "À partir du moment où j'ai pris en charge les négociations avec le Mexique, les choses se sont bien déroulées", affirme le responsable des ventes pour l'Amérique latine.

La confiance et l'expérience ainsi gagnées ont mené l'entreprise 5 à décider de pénétrer le marché de l'Amérique latine de façon systématique. Avec l'aide du gouvernement canadien, qui a fourni des listes d'importateurs potentiels et des rapports macro-économiques pour les différents pays de la région, l'entreprise 5 a déterminé trois pays cibles : l'Argentine, le Brésil et le Chili.

Le président et le responsable des ventes pour l'Amérique latine de l'entreprise 5 font alors un voyage dans les trois pays sélectionnés. Ils ont la possibilité de rencontrer des partenaires potentiels. Six mois plus tard, un agent non-exclusif est choisi pour le Chili. Les premières ventes sont réalisées en 1995, année où l'entreprise 5 a été vendue à un groupe français.

## **L'entreprise 6**

L'entreprise 6 produit, depuis 1977, des panneaux électroniques de métal porteurs de messages variables pour les autoroutes. Le marché du Québec et le marché américain ont été pendant une vingtaine d'années les seuls territoires où elle a développé son expérience commerciale. En 1996, le président de l'entreprise 6 commence à analyser les possibilités d'exportation. Il décide d'engager une personne pour l'aider dans ce processus, cette personne d'origine arménienne et ayant vécu de nombreuses années en Amérique latine connaît la langue et la culture de la région.

Après une analyse comparative entre différentes régions de la planète et les différents pays de l'Amérique du Sud, l'entreprise 6 choisit le Chili. La réalisation de la foire ExpoCanada '96 à Santiago, la signature de l'accord de libre échange entre le Canada et le Chili et les règles claires du secteur routier ont fait pencher la balance à faveur du Chili. "Les autres pays de l'Amérique latine n'ont pas de budget déterminé pour les autoroutes, à la différence du Chili", commente le Responsable des ventes pour l'Amérique latine.

Grâce à de l'aide gouvernementale pour définir une liste des partenaires potentiels, l'entreprise 6 a bien profité de sa participation à la Foire ExpoCanada '96. Le président et le représentant des ventes pour l'Amérique latine ont rencontré des partenaires potentiels et ils ont mieux évalué le vrai potentiel du marché chilien.

"Le marché était assez grand pour pouvoir bénéficier de tout ce volume d'argent qui était investi, de tous ces investissements qui sont en train de se faire", déclare le responsable des ventes pour l'Amérique latine.

Au début de l'année 1997, l'entreprise 6 avait déjà choisi son distributeur. Cette personne, recommandée par un ami du président de l'entreprise 6, a mobilisé tous ses contacts au niveau gouvernemental (le principal client pour l'entreprise 6). En janvier 1998, les premiers envois ont été effectués.

## **L'entreprise 7**

L'entreprise 7 est une firme d'architecture qui offre, depuis 1986, des services dans le domaine de l'architecture, de l'urbanisme, de l'architecture de paysage et de la gestion de projet de construction. Avec une expertise reconnue partout en Amérique du Nord dans la réalisation des projets de parcs industriels et de récupération de zones abandonnées, l'entreprise 7 a décidé d'aller, en 1994, en Amérique latine surtout à cause de la forte croissance de certains pays de la région. L'entreprise s'est dotée d'une section internationale, dirigée par un architecte d'origine chilienne et une architecte québécoise ayant une vaste expérience au Venezuela.

La sollicitation de l'Université Catholique de Valparaiso (Chili) à participer dans un projet de parc industriel à Quillota, a été déterminante dans le processus d'internationalisation de l'entreprise 7. "Nous avons été invités à soumissionner sur un premier appel d'offre dans le cas du parc industriel. Nous avons fait un voyage d'exploration avec José ..., qui lui, il était qu'en même plus connaissant du milieu ... et de ce premier voyage d'exploration est ressorti un premier mandat préliminaire", affirme la vice-présidente à l'international de l'entreprise 7.

Cette firme a d'abord déterminé ses capacités à l'interne. Ensuite, elle a recueilli des données sur le Canada et le Chili, des données qui ont fait l'objet d'une analyse systématique. L'entreprise 7 a déterminé deux choses : la viabilité du projet de Quillota et la possibilité d'utiliser le Chili comme plaque tournante pour le reste de l'Amérique Latine. "La première information c'est notre expérience, notre propre expertise et ... -en deuxième- les voyages sur place nous ont permis de cibler les secteurs où on avait une expertise et où on ne rentrerait pas en compétition avec les acteurs locaux".

Après avoir établi une alliance avec un bureau d'architectes à Valparaiso, l'entreprise a commencé à travailler au Chili. Le potentiel du marché chilien a finalement convaincu l'entreprise 7 d'ouvrir son propre bureau sur place.

La différence culturelle a été l'obstacle le plus dur à surmonter dans tout ce processus. "L'information chilienne disponible n'est pas synthétisée comme nous la synthétisons ... au Chili vous devez lire 10 documents, alors que nous, ces 10 documents on les synthétise dans un document. Nous, on va chercher juste l'essentiel", déclare la vice-présidente à l'international de l'entreprise 7.

Mme la vice-présidente conclut l'entrevue avec un conseil pour l'internationalisation des entreprises de son domaine. "Il faut trouver l'information qui va vous permettre de bien cibler les secteurs ... du moment que vous êtes satisfaite des informations, que vous pouvez apercevoir que vous avez un bon marché, vous établissez une base locale".

### **L'entreprise 8**

L'entreprise 8 offre, depuis 1981, des services de conseil en ingénierie, en estimation des ressources de gisements et en support informatique. Après avoir réalisé de façon sporadique des travaux au Chili, la firme a commencé à songer à la possibilité de pénétrer le marché chilien de façon régulière avec son service de support informatique et ses logiciels.

Les cinq facteurs principaux qui ont motivé l'entreprise à développer le marché chilien sont : l'abondance des ressources, les conditions géographiques, la stabilité économique, l'importance au niveau continental de son secteur minier et l'importance des investissements réalisés dans ce secteur au Chili.

Lors de la réalisation d'un contrat au Chili pour une compagnie étrangère, en 1988, l'entreprise 8 signe une entente de représentation avec une firme d'ingénieurs locaux. Les ventes ont donc débuté en 1989.

Selon le responsable des ventes pour l'Amérique latine, les deux éléments à retenir de cette expérience sont "la maîtrise de l'espagnol et essayer d'arriver avec les logiciels en espagnol".

### **L'entreprise 9**

L'entreprise 9 a développé une expertise, depuis 1977, dans la gestion de la qualité par l'amélioration continue et les services d'environnement (ISO 14000). En 1995, le président et le vice-président de cette firme ont décidé d'aller à l'international d'une façon régulière. "Le gouvernement canadien avait une étude de marché à l'échelle internationale et, dans notre cas, ... ils nous ont dit : le Chili et l'Argentine".

Les dirigeants ont procédé de façon systématique à la cueillette et à l'analyse des données. Après avoir recueilli toutes les informations possibles à partir des sources disponibles au Canada, ils ont traité l'information en utilisant ce qu'ils ont qualifié de "théorie du décantage", c'est-à-dire une démarche qui va du traitement des données les plus générales au traitement des données les plus spécialisées. Ils ont ensuite créé leur propre matrice pour le traitement des données. Suite à l'analyse de cette matrice, ils ont décidé de faire un séjour sur place. Le président de l'entreprise est allé en Argentine et le vice-président a séjourné au Chili. Lors de ces visites, les deux dirigeants ont vérifié les données colligées précédemment. Ils ont essayé de remplir les cases vides de leur grille.

Les informations obtenues leur ont permis de déterminer, après une analyse comparative, que le Chili était la meilleure option. "Ensemble, on a décidé qu'au Chili on avait plus de chances... il était plus avantageux d'aller au Chili où on pouvait offrir la gamme complète des services".

Lors d'un nouveau voyage, ils ont contacté des partenaires potentiels pour une alliance stratégique. En 1997, après avoir identifié le "partenaire idéal", les négociations ont débuté. Au Chili, un ingénieur canadien d'origine chilienne a mené les négociations pour le compte de l'entreprise. Au moment de l'entrevue, la négociation était encore en cours.

### **L'entreprise 10**

L'entreprise 10 est née en 1973. Sa première vocation était la conception et l'implantation de réseaux par câble. Au début des années 1980, après le changement de la direction, la compagnie se dote d'une expertise en radiocommunication et en informatique. Elle a signé son premier contrat international au Maghreb en 1984. Actuellement, la principale expertise qu'elle peut offrir sur les marchés internationaux est la réalisation d'études de faisabilité pour l'extension de réseaux téléphoniques dans les régions rurales.

Les rapports avec l'Amérique latine ont commencé pour deux raisons fondamentales, explique le président de l'entreprise 10. "Parce qu'un de mes associés de l'époque était d'origine sud-américaine ... et l'appui financier d'une agence canadienne qu'on appelle l'ACDI".

L'internationalisation de l'entreprise 10 vers l'Amérique latine et, de façon plus particulière au Chili, a débuté en 1988 grâce aux sollicitations de l'ACDI et d'autres grands clients comme Hydro-Québec International et Bell International. La firme n'a jamais été directement impliquée dans les négociations avec ses partenaires étrangers parce qu'elle travaille toujours comme sous-traitant.

Pour continuer à être présent dans le marché sud-américain, l'entreprise 10 maintient de façon permanente un service à la clientèle qui lui permet d'être à l'écoute des besoins et des appels d'offre de ses clients.



L'internationalisation d'une firme comme l'entreprise 10 se réalise le plus souvent de la manière suivante : un client local (au Chili) fait appel à des organismes comme l'ACDI, la Banque Mondiale, la Banque du Développement Interaméricain et des firmes privées multinationales qui, à leur tour, sollicitent des entreprises canadiennes intéressées par l'exportation de ses services.

"Ce sont eux qui vont aller chercher le projet au Chili ou ailleurs, et donc nous, on va leur fournir tel type d'expertise mais c'est pas moi qui vais directement chercher parce que ce que j'ai à vendre moi, c'est pas ça que les Chiliens recherchent, ils veulent un réseau, moi je ne vends pas ni des réseaux ni de l'équipement, je vends une expertise pour les mettre en place", conclut le président de l'entreprise 10.

### **L'entreprise 11**

L'entreprise 11 est née en 1994 avec une vocation exclusivement internationale pour la vente d'un logiciel expert ISO 9000. "Notre entreprise est différente des autres, elle est ce qu'on appelle une entreprise spin-off... on est né d'une autre compagnie plus grande qui développe des produits qui s'exportent aux États Unis ... Cette compagnie a voulu exploiter d'autres marchés... comme ça, une nouvelle compagnie a été créée, l'entreprise 11, qui cible la planète mais pas les États Unis", explique le directeur de cette entreprise.

Le choix de langue pour le logiciel a été la première décision stratégique prise par cette entreprise. Le potentiel du marché, la presque inexistence de concurrence, la proximité géographique et la connaissance de certains contacts au Mexique ont fait pencher la balance vers l'espagnol.

L'influence de la SDE de la Rive Sud de Montréal a été très forte dans le choix des pays à visiter et à envisager. "On a été influencé par les missions", explique le directeur de l'entreprise 11. Après avoir rencontré des partenaires potentiels au Chili à l'occasion de

trois visites (à savoir ExpoCanada '96 et deux missions), le directeur de la firme a signé, lors d'une conférence au Chili, une alliance stratégique avec l'ASCAL (Asociacion de la calidad).

Les ventes du logiciel expert ont commencé à la fin de l'année 1997. Leur principal client est l'Argentine. Le Chili arrive en second pour le volume des ventes.

"Nous avons développé une approche plutôt essai-erreur...on avait un modèle de développement, on avait un plan d'affaires, on avait une estimation des ventes potentielles ... sur place, lors des missions, j'explorais et c'est là que je tombais sur les opportunités", conclut le directeur de l'entreprise 11.

### **L'entreprise 12**

L'entreprise 12 opère, depuis 1985, dans le secteur informatique avec son produit vedette, un logiciel de correction grammatical pour la langue française. La saturation du marché francophone, la signature de l'ALENA, la similitude entre le français et l'espagnol, le potentiel du marché hispanophone, l'absence de concurrence et la confiance en la qualité de leur produit, ont amené les dirigeants de l'entreprise 12 à choisir l'espagnol. "Le choix de l'espagnol c'est un choix stratégique à plusieurs niveaux", explique le vice-président de l'entreprise 12.

Ils ont tout d'abord recherché des données macro-économiques et sectorielles à travers l'Internet. Puis ils ont obtenu des données auprès des différents services gouvernementaux. Ils ont aussi eu recours à des publications générales et spécialisées. Après une analyse de ces données, le vice-président et le directeur de marketing international (originaire du Mexique), ont choisi les quatre pays cible : le Mexique, l'Argentine, le Chili et les États Unis.

La démarche pour le Chili a commencé avec la participation de l'Entreprise 12 à ExpoCanda '96. À l'occasion, le directeur de marketing international a pu rencontrer et évaluer les distributeurs potentiels. En janvier 1997, le vice-président détermine deux distributeurs (un pour le marché direct et un autre pour le marché institutionnel). Les premières commandes ont été reçues au mois de mars 1997.

Les motivations pour aller au Chili ont été bien résumées par le vice-président de l'entreprise 12 : "Une des motivations pour le Chili était la négociation de l'entente de libre échange entre le Canada et le Chili ... une autre est l'affinité avec les Chiliens ... une familiarité idéologique ... et aussi par le fait qu'on a entendu beaucoup parler du Chili depuis des années comme un pays intéressant dans le milieu d'affaires".

### **L'entreprise 13**

L'entreprise 13 offre, depuis 1985, des logiciels de pointe pour le secteur informatique. Elle fait aussi du transfert technologique et de la formation dans le secteur de la création des logiciels. Elle est membre d'une organisation non-gouvernementale dont l'objectif est de rassembler les entreprises, les organismes et les universités qui oeuvrent dans les secteurs de pointe des technologies de l'information et dans celui des applications de l'informatique.

En 1994, la firme a décidé d'aller vers l'international en ciblant d'abord le marché francophone, mais la saturation de celui-ci a été trop rapide. L'année suivante, le conseil d'administration qui dirige l'organisation a décidé d'envisager le marché de l'Amérique latine. Le Chili a été le premier pays ciblé à cause des contacts et de la connaissance du milieu qu'avait un ingénieur (d'origine chilienne) appartenant à cette entreprise. "Ma présence à l'intérieur de la compagnie a été un élément important pour aller au Chili", déclare celui-ci.

Les connaissances que cet ingénieur avait acquises en tant que consultant indépendant lui ont permis très rapidement d'établir la meilleure façon d'opérer au Chili. Après un voyage en 1995 où le directeur de l'entreprise 13 et l'ingénieur ont participé, des négociations avec un organisme similaire ont commencé afin d'établir une alliance stratégique.

À la fin de l'année 1995 la signature de l'alliance a été réalisée. L'année suivante les premiers échanges ont commencé. "Le marché chilien nous a ouvert les portes pour le reste de l'Amérique latine. Pour réussir il faut avoir quelqu'un qui connaisse la culture, la langue et, dans ce sens là, les entreprises montréalaises ont un avantage énorme", conclut l'ingénieur en charge du marché de l'Amérique latine de l'entreprise 13.

#### **4.2. - La recherche d'information**

Dans cette deuxième section de la présentation des résultats, nous exposons à l'aide de six tableaux, la recherche d'information dans le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili. Dans une première partie, nous présentons les trois tableaux reliés à l'étape de la formulation de la stratégie. Dans une deuxième partie, nous répétons le même exercice pour l'étape de sa mise en œuvre.

Les tableaux XV et XVIII sur la "recherche et traitement de l'information" ont été structurés sur la base des informations reçues lors des entrevues dans une démarche inductive. A travers ces tableaux nous essayons de répondre aux questions suivantes, pour chaque étape du processus de décision stratégique d'internationalisation :

- Qui a recherché les informations ?
- Qui a traité ces informations ?
- Comment ont été traitées ces informations ?

Pour construire les tableaux XVI et XIX reliées au type d'information utilisé lors du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili, nous avons

utilisé, tout d'abord, la distinction entre information générale et spécialisée proposée par Daft et Weick (1984). Nous avons, ensuite, relié le concept d'information générale à ce que Pasquero (1996) appelle l'environnement socio-politique. Nous avons dû ajouter à cet ensemble l'idée des rapports entre pays, dans notre cas, entre le Canada et le Chili. Le concept d'information spécialisée a été relié à son tour à l'environnement industriel tel que défini par Hafsi et Toulouse (1996) et Thiétart (1990). À cet ensemble nous avons ajouté l'idée de capacité à l'exportation qui inclut l'évaluation du produit et de la firme pour affronter l'exportation ainsi que la normalisation et la législation du secteur.

Les tableaux XVII et XX qui traitent la "classification des sources" se sont inspirés du travail de Keegan (1974) qui nous propose deux critères pour classer les sources d'information. Le premier critère est la localisation de la source qui peut être externe ou interne à l'entreprise. Le deuxième critère est la nature de la source, humaine ou personnelle (Daft & Weick, 1984) et documentaire ou impersonnelle (Daft et Weick, 1984).

#### **4.2.1. - La recherche d'information lors de l'étape de la formulation de la stratégie**

Dans la première étape du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili, soit celle de la formulation de la stratégie, nous voyons clairement une participation active dans la recherche d'information de la haute direction des entreprises interviewées (voir Tableau XV). Cette participation est plus nette pour les secteurs des services et de l'informatique.

Pour ce qui est du traitement des informations recueillies durant cette étape, c'est toujours la haute direction qui reste présente avec une collaboration active d'un comité ou du conseil d'administration des entreprises. Le traitement est réalisé surtout à travers une analyse systématique des données, c'est-à-dire en considérant les données brutes telles que reçues dans un cadre d'analyse déjà défini.

Durant cette étape, l'information générale est la plus utilisée (voir Tableau XVI). Les informations macro-économiques sur le Chili et celles du secteur d'appartenance des entreprises interviewées sont les plus importantes données utilisées. Le rapport entre le Canada et le Chili est aussi un élément important, surtout les accords économiques existants entre les deux nations. Parmi les informations spécialisées, seules les informations reliées à l'identification des clients ont une certaine importance pour nos répondants.

Les sources des informations mentionnées ci-dessous sont plutôt d'ordre externe et impersonnel, telles que les publications et études de marché du gouvernement, les publications spécialisées et l'Internet. La source externe et personnelle que représente le gouvernement canadien, surtout à travers les ambassades, a un rôle d'importance de même que la source interne et personnelle "individus" (voir Tableau XVII).

Tableau XV : Recherche et traitement de l'information lors de l'étape de la formulation de la stratégie

	Entreprises interviewées par secteur													Nbre				
	Manufacturier						Services						Informatique					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
<b>Recherche:</b>																		
Président	x			x	x			x	x					x			x	8
Vice-président		x							x							x		4
Dir. ventes ou marketing																		1
• Originaire du Québec			x															3
• Originaire Am.Lat				x		x												1
Actionnaire															x			
<b>Traitement</b>																		
<b>Qui :</b>																		
Président	x	x		x	x	x			x	x				x				11
Vice-président		x							x	x								6
Comité ou Conseil				x	x													6
Dir. ventes ou marketing			x		x	x												3
Actionnaire															x			1
<b>Comment :</b>																		
Conversation					x												x	3
Analyse systématique	x	x	x	x	x	x			x	x							x	12

Tableau XVI : Information utilisée lors de l'étape de la formulation de la stratégie

Type d'information	Entreprises interviewées par secteur													Nbre
	Manufacturier						Services						Informatique	
Générale:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>Socio-économique:</b>														
Macro-économie en Amérique Latine					X	X						X		2
Macro-économie au Chili					X			X			X	X		6
Situation du secteur en Amérique Lat.				X	X						X			3
Situation du secteur dans d'autres régions				X							X	X		2
Situation du secteur au Chili		X		X	X			X				X		7
Similitude linguistique-culturelle				X								X		2
<b>Rapport Canada-pays envisagé:</b>														
Accords économiques <sup>1</sup>			X	X		X						X		4
Foire Expo-Canada '96			X									X		2
<b>Spécialisée:</b>														
<b>Identification des clients:</b>														
• Liste de clients ou partenaires potentiels			X	X	X				X					4
• Appels d'offre								X						2
• Appels des clients <sup>2</sup>								X						2
Caractéristiques de la demande												X		1
Coûts d'exportation Nord-Sud				X										1
Destination et envergure des investissements		X				X		X						3
Normalisation et législation du secteur						X			X					2
Potentiel exportateur du Chili				X										1
Niveau technique du secteur									X					1
Capacité à l'exportation <sup>3</sup>	X						X					X		3

<sup>1</sup> La catégorie "Accords économiques" inclut autant l'Accord de libre échange entre le Canada et le Chili que l'Accord de libre échange d'Amérique du Nord.

<sup>2</sup> La catégorie "Appels des clients" est le seul type d'information non recherchée par les entreprises.

<sup>3</sup> La catégorie "Capacité à l'exportation" inclut l'évaluation du produit et de la firme pour affronter l'exportation.



Tableau XVII : Classification des sources d'information utilisées lors de l'étape de la formulation de la stratégie

Localisation et types	Catégories	Entreprises interviewées par secteur																
		Manufacturier						Services			Informatique							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Nbre			
<b>Interne:</b>																		
<u>Personnelle</u>	Individus	X			X							X						6
<u>Impersonnelle</u>	Etude de marché								X									1
<b>Externe:</b>																		
<u>Personnelle</u>	Gouv.canadien:		X						X									2
	• Acadi		X															2
	• Industrie Canada		X										X					2
	• MAECI			X														3
	• Ambassade			X														4
	SDE				X													1
	Clients				X													2
	CCRégionale				X													1
	CCCanada-Chili									X								2
	Clients existants									X								3
	Partenaires potentiels									X								1
	Foires spécialisées																	
<u>Impersonnelle</u>	Publications du gouv.		X							X								7
	Publications spécialisées		X							X								4
	Publications générales			X														2
	Étude de Marché (du gouv.)		X															5
	Internet			X														6
	"Strategis" <sup>1</sup>				X					X								1

<sup>1</sup> Banque de données structurée par Industrie Canada et disponible à travers Internet où les entreprises, organismes et institutions peuvent afficher leurs informations.

#### 4.2.2. - La recherche d'information lors de l'étape de la mise en œuvre

Lors de la deuxième étape du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili, celle de la mise en œuvre, les informations continuent à être recherchées par la haute direction, mais nous observons aussi une participation plus active des directeurs de ventes d'origine sud-américaine et des partenaires au Chili (voir Tableau XVIII). La quête d'information implique, comme nous le verrons très clairement dans la troisième section de ce chapitre, une présence sur le terrain, une connaissance de la culture, éléments qui justifient l'implication de ces deux nouveaux acteurs.

Le traitement des informations lors de la mise en œuvre continue à être réalisé par la haute direction avec l'aide du directeur des ventes d'origine sud-américaine. L'analyse systématique des données recueillies laisse place, mais tout en gardant une présence importante, à une analyse plus conversationnelle, c'est-à-dire qu'à travers de nouvelles interactions les acteurs impliqués essaient de donner du sens aux informations, de se construire en somme une représentation commune.

Les informations les plus utilisées lors de la mise en œuvre sont celles reliées aux partenaires potentiels ou "identification des clients" à travers des rencontres (voir Tableau XIX). La situation du secteur au Chili demeure importante, mais il faut clarifier qu'il s'agit ici d'informations plus approfondies que dans l'étape précédente.

Les sources des informations les plus utilisées lors de l'étape de la mise en œuvre sont de nature externe et personnelle. Les partenaires et clients potentiels ainsi que les intervenants d'un secteur déterminé jouent un rôle prépondérant dans cette deuxième étape (voir Tableau XX).

Tableau XVIII : Recherche et traitement de l'information lors de l'étape de la mise en œuvre

	Entreprises interviewées par secteur													Nbre			
	Manufacturier						Services						Informatique				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
<b>Recherche:</b>																	
Président	x			x	x	x	x	x									9
Vice-président		x															4
Spécialiste																	1
Chargé de projet									x								1
Dir. ventes ou marketing																	
• Originaire du Québec			x														1
• Originaire Amér. Lat.					x	x											4
Actionnaire																	1
Partenaire au Chili			x			x											3
<b>Traitement</b>																	
<u>Qui:</u>																	
Président	x			x	x	x	x	x									9
Vice-président		x															6
Comité ou Conseil																	2
Dir. ventes ou marketing			x		x	x											5
Spécialiste																	2
<u>Comment:</u>																	
Conversation		x	x		x	x											9
Analyse systématique	x	x		x			x										7

Tableau XIX : Information utilisée lors de l'étape de la mise en œuvre

Type d'information Générale:	Entreprises interviewées par secteur													Nbre					
	Manufacturier						Services						Informatique						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						
<i>Socio-économique:</i> Macro-économie au Chili			X							X									
Situation du secteur au Chili			X	X	X		X										X		3
Similitude façon de travailler																		X	6
<i>Rapport Canada-pays envisagé:</i> Accord de libre échange Canada-Chili				X		X													2
Foire Expo-Canada '96				X		X							X						3
Missions organisées par le gouvernement													X						1
<b>Spécialisée:</b>																			
<i>Identification des clients:</i>																			
• Liste des clients ou partenaires potentiels	X		X							X							X	X	4
• Appels d'offre																			1
• Renseignements des partenaires ou clients potentiels	X		X		X		X	X	X								X	X	10
Caractéristiques de la demande																			
Envergure des investissements																			
Amortissement favorable										X									1
Taille et croissance du marché cible au Chili																			1
Information technique (projet particulier)										X									3
Capacité à l'exportation <sup>1</sup>																			1
Base rentabilité																			1

<sup>1</sup> La catégorie "Capacité à l'exportation" inclut l'évaluation du produit et de la firme pour affronter l'exportation.

Tableau XX : Classification des sources d'information utilisées lors de l'étape de la mise en œuvre

Localisation et types	Catégories	Entreprises interviewées par secteur													Nbre
		Manufacturier						Services						Informatique	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>Interne:</b>															
Personnelle	Individus							x							1
	Expérience pratique						x				x				2
<b>Impersonnelle</b>															
	Rapport comptable		x												1
<b>Externe:</b>															
Personnelle	<i>Gouv. canadien:</i>	x													1
	• MAECI						x								1
	• Ambassade	x					x					x			4
	SDE											x			1
	Clients potentiels au Chili						x							x	2
	Distributeur au Chili		x				x					x			4
	Intervenants du secteur au Chili		x				x					x			4
	Foires spécialisées	x	x				x					x			4
	Partenaires potentiels		x				x					x			8
	Contacts personnels														1
<b>Impersonnelle</b>															
	Description des appels d'offre						x								2
	Publications spécialisées						x								3
	Publications générales												x		2
	Internet												x		2
	Banques de données													x	1

### 4.3. - La décision d'exporter au Chili.

Dans cette troisième et dernière section, nous essayons de présenter, à l'aide de cinq tableaux, le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili des PME québécoises.

#### 4.3.1. Types de démarches d'exportation au Chili

Trois types de démarches à l'exportation ont été identifiés parmi les treize entreprises qui composent notre échantillon (voir Tableau XXI).

- Le premier type, la démarche planifiée où les entreprises décident consciemment un choix stratégique à partir de l'analyse de certaines données.
- Le deuxième type, la démarche adaptative où l'entreprise est motivée par des facteurs conjoncturels.
- Le troisième et dernière type, la démarche d'apprentissage "chemin faisant" (Avenier, 1997), c'est-à-dire que l'entreprise commence l'exportation motivée par des facteurs conjoncturels et, au fur et à mesure qu'elle avance, la démarche se transforme en un choix conscient.

**Tableau XXI : Types de démarches d'exportation au Chili**

Types de démarche	Entreprises
Planifiée	1 - 3 - 9 - 11 - 12 - 13
Adaptative	2 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8
"Chemin faisant"	10

Presque la moitié des entreprises (6) commencent leur démarche d'exportation d'une façon planifiée. L'autre moitié (6) commencent ses exportations de manière adaptative, motivé principalement par les appels d'offre et par la proximité d'un marché gigantesque,

les États Unis, identifié comme une extension naturelle du marché québécois. Au fur et à mesure qu'elles avancent dans leur processus d'internationalisation, ces entreprises prennent conscience de leur situation d'exportatrices, des compétences et savoir-faire qu'elles ont ainsi acquises et commencent à envisager d'autres régions de la planète d'une façon délibérée.

Seule l'entreprise 10 restera toujours dans une démarche d'exportation adaptative, ce qui peut être relié au mode de fonctionnement de son secteur qui suppose une réaction aux appels d'offres. Mais cela n'implique pas que l'entreprise 10 ne fasse pas d'analyse de son secteur, au contraire elle connaît si bien son domaine qu'elle sait qu'elle ne doit rester attentive qu'aux appels d'offre.

Le seul secteur où nous pouvons observer un comportement uniforme est le secteur informatique. Les entreprises 11, 12 et 13 ont toutes commencé par une démarche planifiée.

#### **4.3.2. L'expérience à l'international**

Sans exception, les treize entreprises qui composent notre échantillon ont fait des démarches à l'international avant de décider d'aller au Chili (voir Tableau 22). Cette expérience à l'international peut appartenir à part entière à l'entreprise ou elle peut être apportée par l'expérience professionnelle de certains individus employés de l'organisation. Parmi les pays les plus fréquentés par les PME de notre échantillon, les États-Unis se trouvent au premier rang, sept entreprises sur treize ont déjà exporté vers le voisin du Sud. Le Mexique se trouve en deuxième position, ce qui s'explique par l'Accord de libre échange nord-américain (Aléna).

**Tableau XXII : Expérience à l'exportation**

Expérience	Pays ou région	Entreprise
Expérience propre à l'entreprise	Afrique du Nord	13
	États Unis	1 - 3 - 5 - 6 - 7 - 8
	Europe de l'Est	4
	France et d'autres pays francophones	12 - 13
	Grande Bretagne	13
	Maghreb	7 - 10
	Mexique	4 - 11 - 12
	Moyen Orient	3
	Venezuela	2
Expérience Individuelle	Chili	7 - 13
	Maghreb	9
	Venezuela	7

L'expérience fournie par les professionnels de l'entreprise à titre individuel est plutôt négligeable. Dans notre échantillon celle-ci est plus présente dans le cas des entreprises de services, à exception de l'entreprise 13 qui appartient au secteur informatique.

#### 4.3.3. Le choix stratégique en deux temps

Dans les entreprises de notre échantillon, la décision d'aller au Chili va être toujours prise en deux temps (voir Tableau XXIII). Dans un cadre général, les entreprises vont d'abord faire un choix stratégique plus vaste qu'on peut appeler la "logique d'internationalisation". Par la suite, les entreprises feront leur choix de(s) pays spécifique pour l'exportation de leur produit et/ou services.



**Tableau XXIII : Le choix stratégique : la logique d'internationalisation et le choix de(s) pays**

Choix stratégique	Catégories	Entreprises
Logique d'internationalisation	Stratégie mondiale	1 - 3
	Stratégie de langue	11 - 12 - 13
	Stratégie régionale (Amérique latine)	2 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9
Choix de(s) pays	Le Chili d'abord puis d'autres pays de la région	6 - 8 - 9 - 13
	Le Chili en tant que plate-forme pour la région	2 - 4 - 7 -
	Le Chili parmi d'autres pays	1 - 3 - 5 - 11 - 12

La logique d'internationalisation inclut trois stratégies :

- La stratégie mondiale, soit une démarche structurée dont l'objectif est la mondialisation en saisissant les opportunités.
- La stratégie de langue où on recherche une expansion géographique du marché à cause de la saturation du marché cible originel.
- La stratégie régionale qui cible, dans une démarche structurée, une région de la planète, dans ce cas l'Amérique latine.

Nous pouvons associer la stratégie mondiale aux entreprises 1 et 3. Ces entreprises appartiennent au secteur manufacturier et elles ont un élément en particulier qui les relie, elles considèrent que le ou les produits qu'elles offrent sont potentiellement vendables dans n'importe quel marché.

La stratégie de langue est clairement reliée aux entreprises du secteur informatique (11, 12 et 13). Les produits informatiques offerts par ces compagnies ont été originalement conçus pour le marché anglophone ou pour le marché francophone. Après la saturation de ces marchés, ces entreprises ont choisi l'expansion en utilisant l'expertise déjà acquise, mais dans une nouvelle langue, l'espagnol.

La stratégie régionale est associée aux entreprises des secteurs manufacturiers et services. Les entreprises manufacturières 2, 4, 5 et 6, qui offrent des produits plus spécifiques ont suivi une démarche de comparaison entre diverses régions de la planète pour arriver à choisir l'Amérique latine. La même logique s'applique aux entreprises de services 7, 8 et 9 qui ciblent des marchés très spécialisés.

L'entreprise 10 est une exception, elle n'a choisi aucune logique d'internationalisation car elle suit les appels d'offre des organismes gouvernementaux et de ses clients. Il n'y a pas de choix, elle s'ajuste simplement aux règles du jeu de son secteur.

Le choix du ou des pays, dans ce cas le Chili, peut répondre à trois types de logique :

- Le Chili d'abord puis d'autres pays de la région. Ce choix place le Chili comme première option dans la région principalement à cause de ces indices macro-économiques supérieurs à ceux des autres pays de l'Amérique latine.
- Le Chili en tant que plate-forme pour la région. Le Chili n'est pas ici seulement une "première option". Il est la plate-forme à partir de laquelle l'entreprise démarre un processus d'internationalisation qui permettra, avec le temps, de déborder les frontières du Chili pour atteindre d'autres pays de la région.
- Le Chili parmi d'autres pays. Ce choix place le Chili comme une option sans aucune priorité parmi les autres pays de la région.

Les entreprises 1 et 3 ont choisi l'option "Le Chili parmi d'autres pays". Étant donné que leur logique d'internationalisation est une stratégie mondiale il nous paraît cohérent que le Chili soit une option sans priorité par rapport à d'autres pays de la région.

Les entreprises 11 et 12 du secteur informatique ont aussi choisi l'option "Le Chili parmi d'autres pays de la région". Si on considère que leur logique d'internationalisation est une stratégie de langue, c'est-à-dire d'expansion après une saturation de son premier marché cible francophone ou anglophone, il paraît cohérent que le Chili soit seulement une option parmi d'autres dans le contexte des pays hispanophones.

L'entreprise 13 qui appartient aussi au secteur informatique, n'a pas suivi la même logique. Elle a choisi d'abord une stratégie de langue, en optant ensuite pour l'option "Le Chili d'abord puis d'autres pays de la région". Nous pouvons expliquer cette approche par deux facteurs.

Premièrement, la présence d'un professionnel chilien qui mène la recherche et qui participe activement dans la détermination de la démarche à suivre. Deuxièmement, le caractère très spécifique des produits offerts par l'entreprise 13 ce qui place, selon les informations données par l'interviewé, le Chili comme une vraie plate-forme pour le reste de la région.

Les entreprises 2 et 4 du secteur manufacturier ont opté pour le choix "Le Chili en tant que plate-forme pour la région", option cohérente avec la stratégie d'internationalisation régionale choisie. Pour analyser cette démarche il faut considérer que les secteurs d'opérations des entreprises 2 et 4, exploration minière et construction respectivement, sont des domaines forts au Chili depuis, au moins, une dizaine d'années.

L'entreprise 5 a préféré le choix "Le Chili parmi d'autres pays" parce que la gamme de produits offerte touche le public en général, les entreprises de la construction ou des sous-traitants du même secteur. Ce choix reste cohérent avec une logique d'internationalisation régionale.

L'entreprise 6 a choisi "Le Chili d'abord puis d'autres pays". Ce choix est justifié par la stabilité aux niveaux de la législation et la normalisation du secteur de grandes œuvres civiles au Chili, stabilité qu'on ne retrouve nulle part ailleurs dans la région. Ce choix nous semble logique avec la stratégie régionale choisie par l'entreprise 6.

Les entreprises 8 et 9 du secteur service ont choisi "Le Chili d'abord puis d'autres pays de la région". Dans le cas de l'entreprise 8, ce choix vient du fait qu'au moment où elle a

commencé à exporter ses services au Chili, c'est-à-dire la fin des années 1980, le Chili était le seul pays à offrir une stabilité socio-politique mais surtout légale dans le domaine minier. Pour l'entreprise 9, le choix est encore plus clair, elle s'est fixé des critères et c'est le Chili que les remplissait au mieux.

L'entreprise 7 qui appartient aussi au secteur des services a choisi "Le Chili en tant que plate-forme pour la région" ce qui s'explique par la stabilité et la prospérité du secteur de la construction (parcs industriels, récupération de zones urbaines, etc.). L'implantation d'une unité au Chili permet de maintenir une surveillance active vis-à-vis du reste de la région.

#### **4.3.4. La mise en œuvre de la décision**

Une fois la logistique d'internationalisation et le choix de pays effectué, les 13 entreprises de notre échantillon ont commencé leur périple. Sans exception, les treize entreprises ont effectué, au moins, un voyage au Chili (voir Tableau XXIV) pour confirmer ou déterminer la façon de mettre en œuvre la décision de s'internationaliser au Chili.

Pour les entreprises du secteur manufacturier, le premier voyage a été réalisé dans les cadres suivants :

- ExpoCanada '96, foire itinérante organisée à tous les deux ans par le gouvernement fédéral du Canada (entreprises 3 et 6) ;
- Une mission incluant plusieurs pays de la région (entreprise 1) ;
- Une foire spécialisée, ExpoMina (entreprise 2) ;
- Une initiative propre à l'entreprise (entreprises 4 et 5).
- Dans le groupe du secteur manufacturier, nous ne pouvons identifier aucune tendance claire.

**Tableau XXIV : Nombre et cadre des visites au Chili**

Visites	Cadre de la visite	Entreprises
1er Voyage au Chili	ExpoCanada '96	3-6-11-12
	Mission incluant plusieurs pays de la région	1
	Foire spécialisée	2-13
	Initiative de l'entreprise	4-5-9
	Appel d'offre d'un client	7-8-10
2 <sup>ième</sup> Voyage au Chili	ExpoCanada '96	4
	Initiative de l'entreprise	7-9
	Mission incluant plusieurs pays de la région	11
3 <sup>ième</sup> Voyage au Chili	Initiative de l'entreprise	4
	Mission incluant plusieurs pays de la région	11
4 <sup>ième</sup> Voyage au Chili	Conférences incluant plusieurs pays de la région	11

Pour les entreprises du secteur service, le premier voyage au Chili a été effectué dans les cadres suivants :

- Une initiative propre à l'entreprise (entreprises 9) ;
- Un appel d'offre d'un client (entreprise 7, 8 et 10).

Dans le cas des entreprises de services nous observons une tendance, les appels d'offres des clients sont une source importante qui motive les entreprises de services à réaliser un premier voyage et cela sans encourir aucun risque économique.

Les entreprises du secteur informatique font son premier voyage au Chili dans le cadre :

- ExpoCanada '96 (entreprises 11 et 12) ;
- Une foire spécialisée (entreprise 13).

Encore une fois, nous ne pouvons pas identifier une tendance nette.

Seulement quatre entreprises vont continuer à réaliser des voyages avant de mettre en œuvre la décision de s'internationaliser au Chili, les entreprises 4, 7, 9 et 11. Les

entreprises 4 et 11 effectueront une troisième. L'entreprise 4 a battu le record avec un quatrième voyage.

#### 4.3.5. Le choix d'un mode de mise en œuvre

Le choix d'un mode de mise en œuvre, c'est-à-dire la décision relative à la façon dont l'internationalisation au Chili sera réalisée, nous l'avons placée à la fin, comme le pas final du processus de prise de décision.

**Tableau XXV : Choix d'un mode de mise en œuvre**

Avec partenaire	<p><b>AGENT DISTRIBUTEUR</b></p> <p>Entreprises</p> <p>1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 12</p>	<p><b>ALLIANCE STRATÉGIQUE</b></p> <p>Entreprises</p> <p>9 - 11 - 13</p>
Sans partenaire	<p><b>RÉPONSE À L'APPEL D'OFFRE</b></p> <p>Entreprise</p> <p>10</p>	<p><b>IMPLANTATION</b></p> <p>Entreprises</p> <p>2 - 7</p>

La plupart des entreprises de notre échantillon ont au départ une idée du type de partenaires qu'elles recherchent. Elles ont aussi une idée de la modalité privilégiée d'exécution de l'internationalisation. Cependant, les entreprises déclarent aussi que les voyages au Chili ont eu pour objectif de confirmer cette idée préconçue. Pour d'autres toutefois c'est la ou les visites au Chili qui ont permis de déterminer la façon de mettre en œuvre la décision de s'internationaliser au Chili.

Dans le cas du secteur manufacturier, dans un premier temps, les entreprises vont choisir la distribution, c'est-à-dire l'exportation des produits à travers un représentant, un agent ou un distributeur exclusif ou non.

Les entreprises de services 7 et 8 vont opter aussi pour la distribution. Dans le cas de l'entreprise 7, cette option s'avère comme une possibilité de commencer à opérer au Chili

et, en même temps, de continuer à recueillir des données pour déterminer quelle est la meilleure façon de participer au marché chilien.

L'entreprise 8 a préféré mettre l'accent au début de ses exportations dans la vente de ses logiciels experts pour le domaine minier en travaillant avec un agent -une boîte d'ingénieurs-. Cette même boîte fait aussi la promotion des services offerts par l'entreprise 8.

L'entreprise 9 du secteur service cherchait un partenaire avec lequel faire une alliance stratégique. Après deux voyages, elle a retrouvé l'entreprise qui correspondait au profil que la haute direction avait dessiné. Malheureusement, l'entreprise 9 n'a pas réussi la négociation avec celle-ci.

L'entreprise 10 est restée toujours soumise aux règles du jeu du secteur de télécommunications, c'est-à-dire qu'elle dépend des appels d'offres de ses clients ou des institutions de coopération internationale.

Les entreprises du secteur informatique ont choisi deux options. Les entreprises 11 et 13 ont opté pour les alliances stratégiques. Si nous considérons la spécificité des logiciels de chaque une de ces entreprises, il nous semble logique qu'elles aient cherché des organismes ayant une mission complémentaire. L'entreprise 12 a choisi la distribution, option cohérente si on considère que ses logiciels ciblent le public en général.

Deux entreprises ont choisi la modalité d'implantation pour mettre en œuvre la décision de s'internationaliser au Chili. Premièrement, l'entreprise 2, insatisfaite de la performance de son agent mais convaincue du potentiel de ce marché, a décidé de s'y implanter. Deuxièmement, l'entreprise 7, après avoir exploré le marché, tout en travaillant déjà dans un projet, a décidé de s'implanter pour utiliser le Chili comme plate-forme pour le reste de la région.

Après avoir présenté nos résultats, dans le chapitre suivant nous nous penchons sur l'interprétation de ceux-ci. L'analyse des résultats sera faite en tenant compte des éléments et modèles conceptuels retenus précédemment.



## Chapitre 5. Analyse des résultats

Au début de cette étude, nous voulions savoir quels étaient les types de recherche d'information et les modes d'interprétation qui étaient utilisés par les dirigeants québécois dans leur processus de prise de décision d'internationalisation au Chili.

Pour répondre à un tel objectif il nous fallait savoir comment le processus de prise de décision d'internationalisation au Chili se déroulait et ensuite de compiler un maximum de données sur la façon de recueillir l'information (types, sources, qui, comment, pourquoi). Finalement, il nous fallait également savoir comment ces informations avaient été traitées.

Nous présentons, dans ce chapitre, le résultat de notre réflexion en construisant deux grands modèles. Ces modèles seront eux-mêmes analysés à la lumière des concepts et des théories que nous avons retenues dans les chapitres : revue de littérature et cadre conceptuel.

La première section de ce chapitre présente le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili (Tableau XXVI). Ce modèle est la synthèse des processus d'internationalisation au Chili observés lors de la recherche auprès des entreprises de notre échantillon.

Ce modèle met en évidence deux éléments clés. Premièrement, la décision d'aller dans un pays donné se prend dans un contexte plus large. Ce contexte inclut l'historique de la firme et l'expérience de la haute direction. Deuxièmement, le processus de prise de décision d'internationalisation au Chili est un processus où l'action joue un rôle déterminant.

La deuxième section présente le tableau Les modes d'interprétation lors de la décision d'internationalisation au Chili (Tableau XXVII). Ce tableau nous permet de traiter, du

point de vue de l'interprétation, les deux étapes de la décision d'internationalisation au Chili, à savoir l'étape théorique et l'étape pratique.

Ce tableau met également en évidence deux éléments clés. Premièrement, le processus de décision d'internationalisation, tel que décrit par le modèle intégré (Tableau XXVI), inclut différents modes d'interprétation parce qu'il se déroule dans le temps et est ainsi influencé par l'expérience acquise. Deuxièmement, la haute direction de l'entreprise ne se pose pas le problème de savoir s'il est possible d'analyser l'environnement. Ce qu'elle veut savoir c'est si elle peut agir ou non sur cet environnement.

### **5.1. Le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili**

Au départ nous voulions étudier uniquement le processus de prise de décision d'internationalisation au Chili (voir Tableau VIII). L'intention de s'internationaliser et la mise en œuvre de la décision étaient alors en dehors de notre champ d'intérêt. La recherche sur le terrain nous a cependant démontré l'importance de certaines données reliées au contexte et à l'expérience antérieure à l'intention de s'internationaliser au Chili. C'est pour cette raison que nous avons décidé de les inclure dans notre modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili sans toutefois nous attarder à en faire une analyse en profondeur qui déborderait le cadre de notre recherche.

Le modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili (Tableau XXVI) est une synthèse des processus suivis par les treize entreprises qui constituent notre échantillon.

Pour la majorité des entreprises de l'échantillon la prise de décision de s'internationaliser au Chili s'est déroulée en deux étapes. Ces deux grandes étapes sont : la décision de s'internationaliser et la décision de s'internationaliser au Chili.

### **5.1.1. Première partie : la décision de s'internationaliser**

Sans exception, toutes les entreprises de notre échantillon ont eu, avant de décider d'aller au Chili, au moins une expérience à l'international. C'est cette expérience antérieure qu'il nous a fallu inclure dans notre modèle parce que c'est à la suite de cette expérience que les entreprises vont élaborer une stratégie d'internationalisation qui déterminera leur façon d'aborder la question de l'internationalisation au Chili.

La décision de s'internationaliser commence avec un désir d'expansion. Ce désir nous pouvons l'attribuer à l'objectif qu'ont les entrepreneurs d'assurer la survie et la croissance de leurs organisations. Le désir d'expansion sera orienté par des critères propres au dirigeant de l'entreprise, critères qui vont lui permettre d'identifier les opportunités d'affaires. Ces critères sont : la proximité culturelle, la proximité linguistique, la proximité géographique et les réponses à des appels d'offre.

La proximité culturelle est reliée à la tendance à aller vers les pays ou régions d'origine du dirigeant ou des personnes qui l'entourent. La proximité linguistique est reliée à la tendance à aller vers les pays ou régions où la langue officielle est la même que celle du pays d'origine de l'entreprise ou du produit. La proximité géographique est reliée à la tendance à choisir les pays frontaliers. La réponse à des appels d'offre est une attitude un peu plus réactive de la part des entreprises.

Le désir d'expansion conjugué avec les opportunités d'affaires va se traduire par une décision d'internationalisation qui va induire une expérience à l'international. Cette expérience, dans le cas des entreprises de notre échantillon, a toujours été une réussite et elle se continuera par la suite soit avec l'expansion soit avec une diversification telle que comprise par Joffre (1989).

Cette poursuite de l'expérience à l'international mènera la plupart des entreprises, à un moment donné et pour des raisons diverses, à développer une stratégie d'internationalisation et une approche proactive. Cette stratégie d'internationalisation, comme nous l'avons mentionnée dans le chapitre des résultats, peut prendre trois formes : stratégie mondiale, stratégie de langue ou stratégie régionale (Amérique latine).

La stratégie mondiale cible le monde entier et il n'y a pas un marché privilégié. La stratégie de langue couvre l'ensemble du bassin linguistique sur la planète. La stratégie régionale se centre sur l'Amérique latine.

L'intention de s'internationaliser au Chili a pris sa place dans le contexte de la stratégie choisie pour la plupart des entreprises de notre échantillon.

### **5.1.2. Deuxième partie : la décision de s'internationaliser au Chili**

La décision de s'internationaliser au Chili s'est actualisée en deux étapes pour la plupart des entreprises de notre échantillon. La première étape, la décision théorique d'aller au Chili, visait l'analyse des possibilités ou la faisabilité du projet. La deuxième étape, la décision pratique d'aller au Chili, visait la vérification des données recueillies lors de l'étape précédente et la collecte de nouvelles données sur place pour décider de la modalité de mise en œuvre.

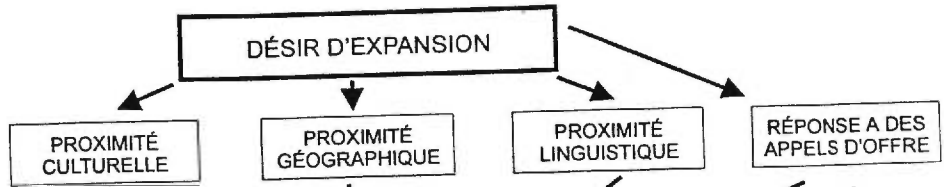
#### **5.1.2.1. La décision théorique d'aller au Chili**

L'intention d'aller au Chili marque le début de cette première étape. Cette intention est suivie d'une recherche d'information pour décider d'aller au Chili. Dans le cas de notre échantillon, cette recherche d'information s'orientera principalement vers des sources externes et documentaires. La quête d'information et le traitement des données basé sur une analyse systématique seront réalisés par la haute direction de l'entreprise. Presque la moitié des entreprises ajouteront à cette recherche externe une recherche interne que

nous avons qualifié d'auto-évaluation. Nous parlons ici d'auto-évaluation parce que les entreprises qui ont choisi d'effectuer une recherche interne ont dû étudier la pertinence des caractéristiques de l'entreprise par rapport au marché visé.

1ère. PARTIE:  
LA DÉCISION DE S'INTERNATIONALISER

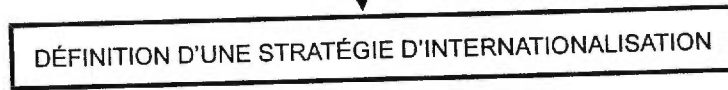
**MOMENT 1**



**MOMENT 2**

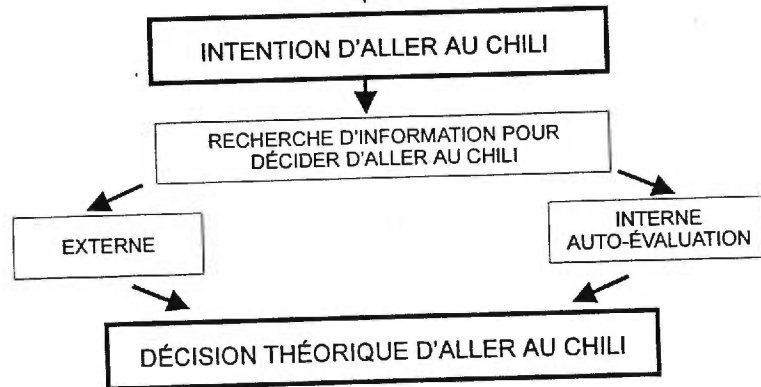


**MOMENT 3**

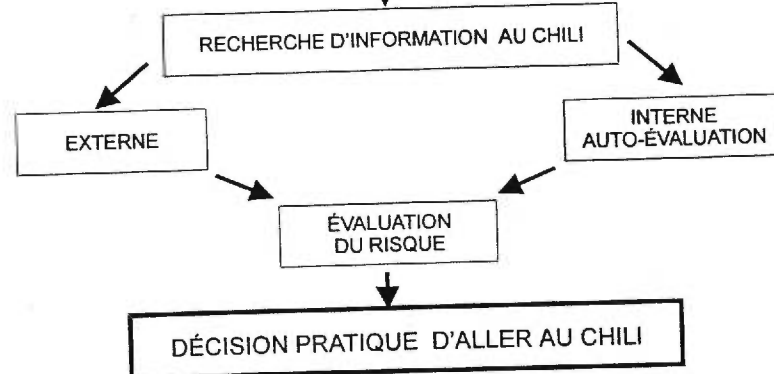


2ème. PARTIE:  
LA DÉCISION DE S'INTERNATIONALISER AU CHILI

**ÉTAPE 1:**  
Décision théorique  
d'aller au Chili



**ÉTAPE 2**  
Décision pratique  
d'aller au Chili



La recherche d'information pour décider d'aller au Chili, qu'elle soit uniquement externe ou externe - interne, mènera les entreprises de notre échantillon à transformer leur intention d'aller au Chili vers une décision théorique d'aller au Chili.

Cette décision théorique d'aller au Chili s'est exprimée de trois manières chez la plupart des entreprises de l'échantillon en fonction du rôle donné au marché chilien dans leur démarche d'expansion :

- Le Chili d'abord puis d'autres pays de la région ;
- Le Chili en tant que plate-forme pour la région ;
- Le Chili parmi d'autres pays de la région.

Nous constatons que cette décision reste encore à ce stade à un niveau plutôt théorique. C'est-à-dire que malgré le fait d'avoir les éléments en main pour choisir le Chili, la décision pratique (le comment mettre en œuvre) ne sera prise qu'après avoir vérifié sur place (au Chili) si les informations obtenues dans la première étape étaient ou non conformes à la réalité.

#### **5.1.2.2. La décision pratique d'aller au Chili**

Cette deuxième étape, comme nous l'avons déjà avancé, débute avec une deuxième recherche d'information. Cette recherche, même si elle est semblable en ce qui a trait au caractère externe et interne de la quête d'information, est différente, à plusieurs niveaux, de celle de l'étape précédente.

Tout d'abord, elle se déroule au Chili, sur place. Cette recherche pourra s'effectuer dans le cadre des missions commerciales qu'elles soient organisées par des instances gouvernementales, des associations du secteur ou par l'entreprise elle-même. Habituellement c'est la haute direction et les directeurs des ventes à l'international qui participent à ces missions.

Ensuite, cette recherche d'information sur place s'orientera principalement vers des sources externes et personnelles. Ici, ce sont les informations plus spécialisées qui sont recherchées, plus particulièrement celles qui concernent les partenaires potentiels. Le traitement des données ainsi recueillies sera réalisé par la haute direction et les directeurs des ventes à l'international sur une base plutôt conversationnelle, sans pour autant laisser de côté l'analyse systématique. Finalement, cette nouvelle recherche permet de vérifier et de compléter les informations obtenues à partir des sources documentaires. Certaines entreprises de notre échantillon ont aussi réalisé, à cette étape, une auto-évaluation de leurs forces et faiblesses.

Cette recherche d'information sur la faisabilité concrète du projet au Chili peut prendre plus de temps ou de voyages selon l'entreprise, mais elle aboutira toujours, dans un premier temps, à une évaluation du risque, et, dans un deuxième temps, à une décision pratique d'aller au Chili, décision qui à son tour se traduira par une modalité de mise en œuvre cohérente avec l'évaluation du risque déjà effectuée. Les modalités choisies par les entreprises de notre échantillon ont été les suivantes : utilisation d'un agent, implantation, alliance stratégique ou réponse à des appels d'offre.

L'utilisation d'un agent inclut toutes les possibilités de sous-traitance pour réaliser une exportation (agent, distributeur, représentant). Lorsque l'utilisation d'un agent s'avère inefficace, l'entreprise opte pour l'implantation, c'est-à-dire s'installer au Chili. L'alliance stratégique inclut toute la gamme possible de partenariats d'affaires. La réponse à des appels d'offre a été une option prise uniquement par l'entreprise 10 à cause du mode de fonctionnement de son industrie au niveau international.



## 5.2. Critiques au modèle rationnel

Au début de notre recherche et tel qu'indiqué dans le Tableau VIII du cadre conceptuel, nous nous sommes proposés d'étudier uniquement la décision de s'internationaliser dans un pays donné. Nous avons, alors, accepté l'a priori qu'il est possible d'étudier d'une façon isolée une partie d'un phénomène qui se déroule dans le temps sans considérer le facteur temporel. L'étude du vécu des treize entreprises qui composent notre échantillon nous a permis de corriger cette perspective.

Dans le chapitre cadre conceptuel, nous avons proposé un modèle rationnel (Tableau IX) pour étudier la décision d'internationalisation dans un pays donné. Ce modèle a été créé à partir de la littérature relative à la prise de décision stratégique et à la prise de décision d'internationalisation.

Ce modèle nous proposait deux étapes. La première étape, la formulation de la stratégie, nous explique comment l'entreprise arrive à décider d'aller dans un pays donné. La deuxième étape, la mise en œuvre, nous explique l'application des modalités choisies pour réaliser la décision d'internationalisation dans un pays donné.

Nous avons retenu le modèle rationnel pour deux raisons. Premièrement, parce que le côté procédure, c'est-à-dire le découpage de la décision en petites sous-sections, était très bien développé. Deuxièmement, parce que l'idée de diviser le processus de prise de décision d'internationalisation dans un pays donné en deux étapes (formulation de la stratégie et mise en œuvre) nous semblait appropriée. Nous étions aussi conscient que le modèle rationnel avait une limitation. Le concept de rationalité propre à ce modèle considère que l'entreprise est capable d'avoir et de traiter, sans exceptions, toutes les informations nécessaires pour prendre une décision. Pour compenser cette faiblesse, nous avons proposé de parler plutôt de rationalité limitée tel que comprise par Simon (Simon et March, 1991 ; Simon 1964). Le concept de rationalité limitée part du principe

que les décideurs ne sont pas capables de tout avoir et de tout analyser. En effet, les décideurs vont parfois prendre une décision même s'ils n'ont pas toutes les informations. On retrouve ici l'idée du "satisficing", c'est-à-dire l'idée que les décideurs ont un seuil qui leur permet d'arriver au point de décider même s'ils n'ont pas toutes les informations en main. Ils jugent alors que les informations recueillies sont suffisantes pour prendre une décision.

Les résultats de notre étude nous permettent d'affirmer que, pour la plupart des entreprises de notre échantillon, effectivement la décision de s'internationaliser au Chili se divise en deux étapes que nous avons préféré appeler théorique et pratique pour bien les différencier autant dans le temps que dans le contenu (voir Tableau XXVI).

Notre recherche nous a également démontré que la décision de s'internationaliser au Chili est inscrite dans un contexte plus large. C'est-à-dire tout ce qui est compris dans la première partie de notre modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili (voir Tableau XXVI).

La décision de s'internationaliser au Chili est une décision qui s'intègre dans l'histoire de l'entreprise et elle ne peut pas être isolée de l'historique de l'organisation. Au cours de son histoire, l'entreprise a accumulé deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances implicites. celles-ci sont définies par Nonaka (1994, p.16) comme :

*" Explicit or codified knowledge refers to knowledge that is transmittable in formal, systematic language. On the other hand, tacit knowledge has a personal quality, which makes it hard to formalize and communicate. Tacit knowledge is deeply rooted in action, commitment, and involvement in a specific context "*

Ces connaissances implicites et explicites vont se créer dans le temps à travers les interactions entre les membres de l'organisation. Le partage des connaissances implicites individuelles va permettre de rendre communes à l'entreprise ces connaissances, c'est-à-dire qu'elles deviennent explicites et collectives :

*"Organizational knowledge creation, therefore, should be understood in terms of a process, that organizationally amplifies the knowledge created by individuals, and crystallizes it as a part of the knowledge network of organization" (Nonaka, 1994, p.17)*

Le modèle rationnel (Tableau IX) est incapable de voir cette dimension temporelle, c'est-à-dire qu'il ne peut pas considérer comme pertinente l'histoire de l'organisation parce qu'il suppose que la décision de s'internationaliser dans un pays donné peut être prise à partir des informations qui ne concernent que ce pays en particulier. Il est atemporel et ne tient pas compte du savoir cumulé.

Dans cette perspective, nous pouvons affirmer que, pour la plupart des entreprises qui composent notre échantillon, le processus pour arriver à décider de s'internationaliser au Chili est un processus graduel d'implication. Tout d'abord l'entreprise gagne une expérience à l'international. Ensuite, elle décide d'une stratégie qui détermine la façon d'aller à l'international. Finalement, elle décide d'aller dans un pays donné (le Chili dans le cas de notre recherche), en prenant d'abord une décision théorique et ensuite une décision pratique. La décision d'aller au Chili n'arrivera jamais par création spontanée elle est plutôt incrémentale.

Ce processus graduel d'implication à l'international nous rapproche du modèle suédois d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, Johanson et Wirdershein-Paul, 1975, etc.). L'idée essentielle proposée par ces auteurs est la suivante: l'entreprise vit un processus graduel d'internationalisation. L'internationalisation se produit en plusieurs étapes. À chaque étape l'entreprise apprend de nouvelles choses, elle acquiert de l'expérience. Il ne lui sera pas nécessaire de réapprendre à chaque fois les nouvelles connaissances. Cela veut dire que plus l'entreprise avance dans son processus d'internationalisation plus facile sera son approche vers un nouveau pays ou un nouveau marché.

Le côté graduel de la démarche que nous proposent ces auteurs nous semble conforme à la réalité observée. Les résultats obtenus dans notre recherche nous permettent de dire qu'effectivement il y a une sorte d'apprentissage relatif aux différentes étapes à suivre pour s'internationaliser dans un marché donné (par exemple, les entreprises vont apprendre comment traiter avec un courtier douanier, comment négocier avec le service de transport, etc.). C'est-à-dire que l'entreprise apprend les règles du jeu à l'international. Mais, à la lumière de nos résultats, le fait d'avoir une expérience d'internationalisation dans un pays ne permet pas d'apprendre comment s'internationaliser dans un autre pays. Il faut connaître la réalité particulière de chaque pays parce que chaque pays fonctionne d'une façon différente.

Chaque nouveau pays où l'entreprise envisage de s'internationaliser implique une nouvelle aventure, un changement. Chaque nouveau pays implique d'aller chercher de nouvelles connaissances :

*"What is meant is that the more dependent is organizational change on learning, the more the organization is dependent upon external information" (MacDonald, 1995, p.566)*

Dans cette perspective, nous avons eu une bonne intuition en préférant la rationalité limitée de Simon et le concept implicite de "satisficing". Nous croyons que ces deux concepts sont cohérents avec le fait que la décision de s'internationaliser au Chili est intégrée à l'histoire de l'entreprise. C'est l'expérience acquise et intégrée qui permet au décideur d'accepter un degré d'ambiguïté plus large, c'est l'expérience qui lui permet de prendre une décision théorique d'aller dans un pays donné sans avoir toutes les informations nécessaires ; c'est l'expérience qui lui permet de faire une recherche plus restreinte.

Mais nous croyons que même les concepts de rationalité limitée et de "satisficing" pourraient être ajustés davantage à la réalité. C'est ainsi que nous préférons dire que les décideurs suivent une démarche raisonnable. Cette démarche est-elle même l'expression de l'opportunisme (occasion d'affaires) et du pragmatisme (conciliation des objectifs et

de moyens) qui caractérise l'homme d'action qui est l'entrepreneur. L'idée de raisonnable évacue la possibilité d'une démarche impulsive. Le raisonnable implique un jugement et une réflexion tout au long du processus.

La démarche raisonnable inclut aussi les caractéristiques propres du décideur, le côté subjectif. Par exemple, le désir d'expansion aboutira dans une démarche d'internationalisation à cause des différents critères, des critères personnels comme la proximité culturelle, géographique, etc. Chacun de ces critères va permettre à chaque décideur de définir ce qu'il comprend comme une opportunité. Ces critères vont définir une logique d'internationalisation. Ces critères définissent ainsi une façon d'interpréter la réalité.

Une comparaison plus détaillée entre le modèle rationnel de la prise de décision d'internationalisation dans un pays donné (Tableau IX) et la deuxième partie du modèle intégré (Tableau XXVI) nous permet aussi de rendre compte de quatre différences fondamentales qui peuvent s'expliquer à partir des grandes lignes de l'analyse traitées dans la section précédente.

Tout d'abord, dans le modèle rationnel, l'évaluation du risque est une phase incontournable dans la première étape, la formulation de la stratégie. Par contre, dans l'étape théorique de la décision d'internationalisation de notre modèle intégré, cette évaluation n'a été mentionnée par aucune des entreprises interviewées. Ainsi, elle semble n'être qu'une conséquence purement logique de l'aspect rationnel du modèle.

Nous supposons que l'évaluation du risque n'est pas présente dans la phase théorique de la décision d'aller au Chili parce que les dirigeants interrogés ne considèrent pas prendre un risque lorsqu'il n'y a pas un budget alloué directement au développement d'un marché. Les dirigeants ne semblent pas penser que les ressources humaines et le temps passé à effectuer la recherche d'information sont un investissement à comptabiliser dans l'évaluation du risque.

La deuxième différence que nous pouvons constater c'est la position occupée par les modalités de mise en œuvre choisies. Dans le modèle du processus rationnel, ces modalités, limitées à deux options, se trouvent dès le début de la deuxième étape, c'est-à-dire que le modèle considère que les dirigeants savent à priori la façon de mettre en œuvre la décision de s'internationaliser au Chili. Le modèle rationnel suppose ainsi que la première étape fournit suffisamment d'information pertinente pour que le dirigeant soit en mesure de choisir la modalité de mise en œuvre de la décision d'aller au Chili et cela, dès le début de la deuxième étape.

Ceci ne correspond pas avec les étapes de notre modèle intégré. Pour la plupart des entreprises de notre échantillon, nous pouvons constater que les modalités de mise en œuvre sont l'aboutissement du processus de décision de s'internationaliser au Chili et non pas seulement la conséquence de la première étape du modèle du processus rationnel. Ce n'est qu'après avoir pris une connaissance pratique du pays visé qu'elles sont en mesure de considérer les différentes options.

Une troisième différence, entre ces deux modèles, est le choix de l'implantation comme une option viable pour la mise en œuvre de la décision pratique d'aller au Chili. Dans le modèle du processus rationnel, nous avons mentionné cette option mais nous ne l'avons pas développée. Les possibilités de l'exportation et celle de l'alliance stratégique étaient les seules modalités envisageables pour une PME qui travaille à la limite de ses capacités ne pouvant pas souvent assumer les coûts d'une telle manœuvre.

L'implantation, contrairement à ce que le modèle du processus rationnel affirme, est une option valable pour la PME, mais dans certaines conditions. Tout d'abord, elle ne sera utilisée qu'après que l'entreprise aura d'abord opté pour une première modalité, celle de la vente par sous-traitance. Si celle-ci s'avère inefficace, l'entreprise envisagera l'implantation, elle fera alors une évaluation plus approfondie du risque. La décision

finale de s'implanter sera prise quand l'entreprise sera certaine des perspectives de croissance du marché.

Cette explication est complètement en accord avec l'idée d'une implication graduelle. Plus l'entreprise connaît le marché chilien, plus elle sera capable de bien définir la façon de l'aborder. Mais cette connaissance est toujours le résultat d'un constant contact avec le milieu local.

La quatrième et dernière différence, le modèle du processus rationnel n'a pas du tout envisagé l'éventualité de la modalité que représente la réponse à un appel d'offre comme c'est le cas avec l'entreprise qui a basé tout son processus d'internationalisation en répondant à de tels appels d'offre. Cette modalité semble représenter une approche fréquemment utilisée et caractéristique du secteur particulier auquel appartient cette entreprise, c'est-à-dire les services d'études de faisabilité et autres pour les grands projets de télécommunications au niveau international.

### **5.3. Les modes d'interprétation lors de la décision d'internationalisation au Chili**

Comme nous l'avons dit au tout début de ce chapitre, l'intérêt de notre recherche se centre sur la détermination des types de recherche d'information et modes d'interprétation utilisés par les dirigeants québécois dans leur processus de prise de décision d'internationalisation au Chili.

Pour atteindre notre objectif tout en tenant compte des limitations du modèle rationnel de la prise de décision d'internationalisation dans un pays donné, nous avons décidé d'utiliser le modèle de Daft et Weick (voir Tableau X).

D'un point de vue général, le modèle de Daft et Weick définit l'organisation comme un système d'interprétation. Il propose une typologie basée sur le croisement de deux axes, croisement qui crée quatre modes d'interprétation utilisés par les organisations. Le

premier axe suppose que l'environnement peut être perçu par l'organisation comme analysable ou non-analysable. Le deuxième axe suppose que les organisations vont développer une attitude passive ou active face à cet environnement.

Pour réaliser notre recherche, nous avons construit le Tableau XI. Celui-ci retient deux éléments du modèle de Daft et Weick par rapport à la prise de décision de s'internationaliser dans un pays donné : les critères utilisés par les auteurs pour définir la quête d'information et l'interprétation ; les deux modes d'interprétation, soit l'expérimentation créative et la recherche active.

Dans ce modèle (Tableau XI), nous avons relié, avec certaines modifications mineures, l'expérimentation créative à l'étape de la stratégie du modèle rationnel et la recherche active à l'étape de la mise en œuvre du même modèle. Nous avons aussi ajouté les dimensions (délibérée v/s émergente) démarche stratégique telle que décrite par Mintzberg (1988a) et l'horizon de planification tel que proposé par Fahey et al. (1981).

À la lumière des résultats obtenus auprès de treize entreprises qui composent notre échantillon, nous allons maintenant reformuler le Tableau XI.

La décision de s'internationaliser au Chili est divisée en deux étapes : l'étape théorique et l'étape pratique. À chaque étape il y a une recherche d'information. Dans le cas des entreprises de notre échantillon, ces deux recherches d'information ont leurs propres caractéristiques, caractéristiques qui définissent deux types de cueillette d'information et deux modes d'interprétation différents.

Avec certaines modifications, l'étape théorique peut être reliée au mode d'interprétation du type recherche active de Daft et Weick tandis que l'étape pratique peut être reliée à un mode d'interprétation du type expérimentation créative également de Daft et Weick (voir Tableau XXVII).



**Tableau XXVII : Les modes d'interprétation lors de la décision d'internationalisation au Chili**

		Décision d'internationalisation au Chili	
		Étape théorique	Étape pratique
<b>Mode d'interprétation</b>		Recherche active	Expérimentation créative
<i>Cueillette d'information</i>			
	Source	Interne - personnel Externe - Impersonnel	Externe - personnelle
	Mode d'acquisition	Régulier Inexistence d'un département stable Un élément de la haute direction	Régulier Inexistence d'un département stable Un élément de la haute direction
	Type d'information	Général Spécialisé	Spécialisé Général
<i>Processus d'interprétation</i>			
	Niveau de réduction de l'équivoque	Faible	Élevé
	Type de traitement	Forte utilisation des règles Utilisation modérée des nouvelles interactions Analyse systématique réalisée exclusivement par la haute direction	Forte utilisation des nouvelles interactions et des règles Analyse conversationnelle et systématique réalisée en grande partie par la haute direction
<i>Processus de décision</i>		Calcul systématique	Essais et erreurs
<i>Démarche stratégique</i>		Délibérée	Délibérée
<i>Horizon de planification</i>		Moyen et long terme	Court et moyen terme

### 5.3.1. La recherche active lors de l'étape théorique

Nous pouvons associer, avec certaines modifications, le mode d'interprétation qui caractérise l'étape théorique à celui de la recherche active proposée par Daft et Weick.

La recherche d'information se caractérise alors par une utilisation de sources internes et personnelles, tel que proposé par Daft et Weick, mais aussi externes et impersonnelles. Les sources internes et personnelles vont permettre l'obtention des informations de type général relatives à l'entreprise elle-même et à ses capacités de faire face à l'internationalisation dans un pays comme le Chili. Les sources externes et impersonnelles vont permettre l'obtention des informations de type général, principalement des données macro-économiques sur le Chili, et de type spécialisé, sur les partenaires et clients potentiels.

Le mode d'acquisition est régulier. C'est toujours une personne de la haute direction de l'entreprise qui va être en charge d'effectuer une recherche d'information, mais cela n'implique pas, tel que prévu Daft et Weick, l'existence d'un département stable qui recherche l'information. Cette différence peut être expliquée par le fait que les PME ne peuvent pas se permettre d'investir d'une manière continue une certaine quantité de ressources à cet égard.

Le type d'information est, comme nous l'avons déjà avancé, général et en cela il est bien tel que prévu par Daft et Weick. On retrouve aussi la recherche et l'utilisation de certaines informations plus spécialisées quoique d'une façon plus marginale. Ces informations permettent de connaître d'une manière très générale les partenaires potentiels au Chili.

Par rapport au processus d'interprétation, nous retrouvons exactement les mêmes caractéristiques déjà proposées par Daft et Weick. Le niveau de réduction de l'équivoque

est faible. Cette situation nous pouvons l'attribuer au fait qu'à ce stade l'entreprise se trouve dans un territoire connu, le Canada. Les entreprises de notre échantillon n'utilisent que des informations structurées par des organismes crédibles (gouvernementaux). Le type de traitement de l'information implique alors une forte utilisation des règles, c'est à dire des procédures déjà établies, parce qu'il s'agit presque exclusivement de données statistiques. Il y aura aussi une utilisation modérée des nouvelles interactions surtout pour arriver à prendre la décision théorique de s'internationaliser au Chili.

Le processus de décision peut ainsi être décrit comme un calcul systématique, tel que décrit par Daft et Weick. Ce processus nous pouvons l'identifier à une démarche stratégique délibérée tel que proposé par Minzberg (1988a), c'est-à-dire comme l'actualisation d'une stratégie intentionnelle et généralement explicite, ce que Minzberg a désigné comme étant un "plan". Dans le cas des entreprises de notre échantillon, la décision théorique d'aller au Chili s'inscrit dans une stratégie globale d'internationalisation donc dans un horizon de planification à moyen et long terme.

### **5.3.2. L'expérimentation créative lors de l'étape pratique**

Nous associons, avec certaines modifications, le mode d'interprétation qui caractérise l'étape pratique de la décision d'aller au Chili à l'expérimentation créative proposée par Daft & Weick.

La recherche d'information se caractérise à ce moment par une utilisation de sources externes et personnelles, tel que proposé par Daft & Weick. Ces sources externes et personnelles vont permettre l'obtention des informations spécialisées, surtout des données sur les partenaires et clients potentiels. Il y a aussi une utilisation indirecte des sources internes et personnelles pour l'auto-évaluation, mais elle est minoritaire donc nous avons décidé de ne pas l'insérer dans le tableau.

Le mode d'acquisition est régulier, contrairement à ce que proposent Daft et Weick pour l'expérimentation créative. C'est toujours une personne de la haute direction de l'entreprise qui va être en charge de la recherche (dans le cas de notre échantillon il s'agit presque toujours du même individu que dans l'étape précédente). Tel que prévu par Daft et Weick, il n'existe pas un département stable de recherche d'information dans le cas de l'expérimentation créative. Car, comme nous l'avons déjà dit, une PME ne peut pas se permettre une telle dépense.

Le type d'information utilisé est, tel que prévu par Daft et Weick, spécialisé. Mais on retrouve aussi des informations générales quoique d'une façon marginale.

Par rapport au processus d'interprétation, nous retrouvons presque les mêmes caractéristiques que celles proposées par Daft et Weick pour l'expérimentation créative. Le niveau de réduction de l'équivoque est élevé, caractéristique attribuable à la méconnaissance du territoire, à savoir le Chili. Les sources d'informations sont moins crédibles et on ignore les formules qui vont permettre de décoder les informations recueillies. Cependant, contrairement aux attentes de Daft et Weick, on retrouve une forte utilisation des règles et des nouvelles interactions. L'analyse conversationnelle et systématique vont se mélanger pour permettre aux entreprises de notre échantillon d'interpréter les données recueillies au Chili lors de rencontres personnelles avec les partenaires potentiels.

Le processus de décision pratique d'aller au Chili peut donc être décrit par la catégorie essais et erreurs de Daft et Weick. Ce processus, contrairement à ce que nous pouvions penser, s'inscrit dans une démarche stratégique délibérée, c'est-à-dire nous voyons dans le cas de notre échantillon une continuité entre le processus intentionnel et planifié qui caractérise la prise de la décision théorique d'aller au Chili et le processus qui mène à la décision pratique d'aller au Chili.

L'horizon de planification de la décision pratique d'aller au Chili, dans le cas de notre échantillon, s'inscrit dans le moyen et court terme. Les contrats qui relient les entreprises canadiennes et leurs partenaires chiliens, que ce soit dans le cas de la sous-traitance ou de l'alliance stratégique, impliquent des engagements pour une période de deux à cinq ans. La possibilité d'annuler le contrat est toujours présente. Cette situation flexible a permis à deux entreprises de notre échantillon d'envisager et de réaliser une implantation sur place.

#### **5.4. Critiques au modèle de Daft et Weick**

Le modèle de Daft et Weick (Tableau X) nous présente une typologie de quatre modes d'interprétation. Chaque mode est une caractéristique constante de l'organisation. C'est-à-dire que l'organisation va toujours interpréter ses informations d'une seule manière. Il s'agit ici de modes d'interprétation qui sont mutuellement exclusifs.

À la lumière de nos résultats, il ne semble pas exister une façon exclusive pour l'organisation d'interprétation des informations. Dans le cas de notre recherche sur la décision stratégique d'internationalisation dans un pays donné on le voit très clairement. Pour la plupart des entreprises qui composent notre échantillon, le processus qui permettra d'arriver à prendre la décision pratique d'aller au Chili est caractérisé par l'utilisation des différents modes d'interprétation selon les étapes du processus de décision.

Ces modes d'interprétation se succèdent de la façon suivante. Lors de la première partie du modèle intégré de la prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili, c'est-à-dire lors de la décision de s'internationaliser, les entreprises utilisent un mode d'expérimentation. Malheureusement, nous ne pouvons pas dire s'il s'agit d'une expérimentation créative tel que proposé par Daft & Weick, parce que, comme nous l'avons déjà dit, cette étape ne faisait pas partie de notre objet précis de recherche et donc nous n'avons pas cherché à avoir les informations pertinentes à ce sujet.

Dans la deuxième partie, celle de la décision de s'internationaliser au Chili, nous pouvons relier la première étape, la décision théorique d'aller au Chili, au mode de recherche active et la deuxième étape, la décision pratique d'aller au Chili, au mode expérimentation créative telle que nous l'avons décrit en profondeur dans la section précédente.

La décision de s'internationaliser commence avec une attitude face à l'action. Cette attitude peut être délibérée ou émergente.

Une attitude délibérée implique que les entreprises décident d'agir consciemment, elles font un choix éclairé de s'internationaliser à partir de l'analyse de certaines données. C'est-à-dire qu'il existe un plan à long terme, une vision. Cette attitude nous l'associons avec la démarche délibérée et l'idée de la stratégie comme un plan proposé par Mintzberg (1988a). Il y a toujours une intentionnalité derrière les actions entreprises.

Une attitude émergente implique que les entreprises n'ont pas un plan à long terme, elles apprennent en faisant, l'action suscite de l'information, information qui permettra agir à nouveau. Dans ce cas, nous associons cette attitude à la démarche émergente et à l'idée de la stratégie comme un pattern proposé par Mintzberg (1988a).

Presque toutes les entreprises de notre échantillon vont interpréter leurs réussites au niveau international comme une confirmation de leurs capacités à agir sur l'environnement. Les entreprises qui avaient commencé leur internationalisation avec une attitude émergente vont prendre conscience qu'elles ont acquis un savoir-faire à l'international. Cette confirmation et la prise de conscience de leur pouvoir d'action ont amené les entreprises de notre échantillon à développer une stratégie presque toujours délibérée vis-à-vis de la décision d'aller au Chili.

À la lumière de la revue de littérature et des résultats des entrevues, cette attitude face à l'action semble obéir à deux facteurs. En premier lieu, les caractéristiques personnelles du

décideur et, en deuxième lieu, au mode de fonctionnement du secteur dans lequel œuvre l'entreprise.

L'accent mis sur le caractère analysable ou non-analysable de l'environnement du modèle de Daft et Weick ignore donc le fait que le processus de décision d'internationalisation comporte une dimension comportementale : l'action génère l'information qui est interprétée rétrospectivement (cette idée était déjà présente dans Weick, 1969).

Le modèle de Daft et Weick nous propose une typologie basée sur une attitude face à l'environnement externe et à la possibilité de l'analyser. Nos résultats nous permettent d'affirmer que les entreprises interviewées fonctionnent plutôt sur une attitude face à l'action, attitude qui va générer une démarche délibérée ou émergente à l'international au tout début du processus de la décision de s'internationaliser et une démarche toujours émergente à l'heure de décider d'aller dans un pays précis comme le Chili.

Le modèle de Daft et Weick est donc un modèle statique, il ne tient compte ni du contexte dans lequel l'interprétation des informations se réalise ni du fait que le processus d'interprétation se déroule dans le temps. C'est-à-dire qu'il s'agit d'un modèle acontextuel et atemporel. Dans la réalité, le processus d'internationalisation au Chili est un processus dynamique dans lequel, à chaque partie et à chaque étape correspond un mode particulier d'interprétation et un mode spécifique d'interaction avec les données.

## 5.5. Conclusion de l'analyse

À la lumière de notre analyse nous pouvons conclure dans ce chapitre que :

- L'historique de la firme et l'expérience de la haute direction, c'est-à-dire les connaissances acquises dans le temps autant au niveau collectif qu'individuel, vont être le cadre général dans lequel la décision d'aller dans un pays précis comme le Chili se prend.
- Le processus de prise de décision stratégique est un processus en étape.
- Le processus de décision stratégique d'internationalisation au Chili est un processus incrémental.
- Chaque étape du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili a ses propres caractéristiques en terme de mode d'interprétation et de type de cueillette d'information.
- Le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili est un processus d'action.
- La haute direction a plutôt une attitude face à la possibilité d'agir sur l'environnement que face à la possibilité de l'analyser. Le décideur ne se demande pas s'il est capable d'analyser l'environnement, il veut le comprendre suffisamment pour savoir s'il peut agir sur lui.
- Le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation est un processus contextuel et temporel.
- À partir de notre revue de la littérature et du cadre conceptuel, nous avons pu prévoir correctement :
- L'existence d'étapes dans le processus de prise de décision stratégique d'aller au Chili (modèle rationnel de la prise de décision stratégique d'internationalisation dans un pays donné).
- Les différentes caractéristiques associées en terme de mode d'interprétation et de traitement de l'information à chacune de ces étapes.



- Le caractère incrémental du processus de prise de décision.

Nous n'avons pas pu traiter les niveaux contextuel et temporel parce que ni le modèle rationnel de la prise de décision stratégique d'internationalisation dans un pays donné ni le modèle de Daft & Weick ne les considèrent. Ce manque de traitement du caractère temporel et contextuel du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili ne nous a pas permis de bien établir les positions des étapes et les liens entre ces étapes, les modes d'interprétations et les types de recherche d'information.

## Conclusion générale

Avec ce mémoire nous avons voulu répondre à la question suivante: Quels types de recherche d'information et mode d'interprétation sont utilisés, dans le contexte de mondialisation, par les dirigeants des PME québécoises dans leur processus de prise de décision d'internationalisation au Chili?

La pertinence de cette question nous semblait au départ importante compte tenu des aspects autant théoriques que pratiques qu'elle impliquait.

Au niveau théorique, nous avons pu constater que malgré l'existence de nombreuses études qui ont traité de l'internationalisation (Béliveau et Billardon, 1984), ces recherches concernent essentiellement les entreprises de très grande taille. Par contre, très peu d'études ont considéré les petites et moyennes entreprises (PME) dans leur processus d'internationalisation, surtout du point de vue de la recherche d'information.

Du point de vue plus pratique, les divers accords bilatéraux et organismes internationaux qui mettent en relation le Canada et le Chili dans un contexte de mondialisation ont rendu d'actualité et donc plus immédiatement pertinente la question de l'internationalisation de la PME. C'est dans cet esprit que nous avons mené cette étude exploratoire dans une démarche qualitative menée auprès de 13 petites et moyennes entreprises québécoises.

Nous nous sommes fixé quatre objectifs de recherche pour répondre à notre question:

- Déterminer les types de cueillette d'information ;
- Déterminer les types d'informations recueillies ;
- Déterminer les types de traitement donnés à ces informations ;
- Modéliser le processus de prise de décision d'internationalisation de la PME québécoise.

Les résultats de la recherche ont démontré que certaines de nos intuitions (comme l'importance dans la décision de la personnalité et de l'expérience du dirigeant-décideur et l'existence d'au moins deux étapes dans la décision de s'internationaliser au Chili) n'étaient pas si loin de la réalité :

Nous avons découvert que la décision de s'internationaliser au Chili comprend deux étapes très nettes :

1. Une première étape théorique, ou de formulation de la stratégie d'internationalisation au Chili, caractérisée par une recherche active d'information générale, information qui est traitée d'une façon systématique dans un cadre d'analyse déjà défini.
2. Une deuxième étape pratique, ou de décision reliée à la modalité de mise en œuvre de l'internationalisation au Chili, caractérisée par une recherche pas à pas ou essai-erreur d'information spécialisée, information qui sera traitée autant d'une façon systématique que conversationnelle.

L'analyse des données recueillies et la comparaison de ces données avec les modèles et concepts de départ, nous a permis de comprendre que le processus de prise de décision stratégique d'internationalisation est un phénomène marqué par le temps et l'histoire de l'entreprise et des individus qui la composent. Dans un processus en étapes, la prise de décision prend forme chemin faisant au fur et à mesure que l'on comprend et que l'on interagit avec l'environnement. Le processus de prise de décision d'internationalisation est un processus contextuel et temporel.

Notre recherche apporte quelques contributions théoriques. Tout d'abord elle permet de mieux comprendre comment se déroule un processus de décision stratégique d'internationalisation dans les PME, surtout du point de vue de la recherche d'information et de son traitement. Ensuite, cette recherche nous a permis de proposer un modèle intégré du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation au Chili qui remet en question le modèle traditionnel de prise de décision qu'on retrouve dans la littérature en stratégie. Finalement, elle met aussi en question le caractère statique

du modèle de Daft et Weick (1984) par rapport au mode de cueillette et de traitement de l'information.

Le caractère exploratoire de notre recherche et l'approche qualitative dans laquelle elle s'inscrit imposent des limites évidentes à la généralisation. Toutefois, nous croyons que les résultats obtenus et l'analyse réalisée dans ces 13 entreprises peuvent aider à éclairer la réalité que vivent les entreprises québécoises qui ont choisi de s'internationaliser au Chili.

Il nous semble qu'il serait utile de faire dans le futur des études longitudinales durant le processus de décision d'internationalisation au Chili. On pourrait aussi construire un questionnaire qui pourrait être appliqué à un plus grand nombre d'entreprises. Il faudrait de plus chercher à élaborer des cadres conceptuels plus ouverts, capables de considérer le caractère temporel et contextuel du processus de prise de décision stratégique d'internationalisation dans un pays donné. Des cadres qui permettront de tenir compte des processus de décision dans la "vrai vie", c'est-à-dire qui pourront considérer l'approche "raisonnable" du chef d'entreprise que nous avons pu constater lors de notre recherche et qui peut s'exprimer par la règle suivante ; ne pas être au-dessus des ressources disponibles, ne pas être en dessous des objectifs assignés.

En reconnaissant la pertinence d'une règle aussi évidente, il faudra par la même occasion admettre que les contraintes "ne pas être" délimitent le domaine des solutions admissibles, c'est à dire que la solution optimale que désire le chef d'entreprise est en fait la solution qui permet de rencontrer au moindre coût des objectifs donnés.

Finalement notre recherche nous aura permis de constater que le processus d'internationalisation offre aux PME des opportunités d'expansion exceptionnelles mais à condition que les entrepreneurs soient capables de s'adapter aux nouveaux enjeux et équilibres qui s'imposent entre, par exemple, les réalités de la concurrence et les incontournables exigences de la coopération, c'est à dire qu'ils ne doivent négliger aucune des modalités possibles d'internationalisation.

Elle nous permet aussi de conclure que la gestion des stratégies commerciales internationales repose et reposera encore davantage dans les années qui viennent sur la capacité de l'entreprise à accéder à l'information critique et à savoir comment la traiter et l'utiliser.

## Bibliographie

- Aguilar, F.J. (1976). Scanning the business environment. Macmillan.
- Airaudi, S. (1994). Le destin de la globalisation. Revue française de gestion (septembre-octobre) : pp. 57-61.
- Aktouf, O. (1989). Le management : entre tradition et renouvellement. Québec: Gaëtan Morin Éditeur.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1990). Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation. Revue Gestion (septembre) : pp.11-20.
- Allison, G.T. (1971). The essence of decision. Boston: Little-Brown & Co.
- Andreff, W. (1987). Les multinationales. Paris: Éditions La Découverte.
- Ansoff, H. (1971). Stratégie du développement de l'entreprise. Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- Ansoff, H. (1976). From strategic planning to strategic management. London: John Wiley & sons.
- Avenier, M.J. (1997). La stratégie chemin faisant. Paris: Economica.
- Béliveau, D. et Billardon J.F. (1984). La décision d'implantation internationale au sein de l'entreprise privée. Études Internationales, Vol. XV, No.1 (mars) : pp. 7-60.
- Belohlav, J. et Sussman, L. (1983). Environmental scanning and dialectical inquiry. Managerial Planning, September-October, Vol.32, No.2 : pp.46-49.
- Bilkey, W. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of International Business Horizons, Spring-Summer, Vol.8, No.1 : pp.93-98.
- Bower, J. (1970). Managing the resource allocation process, Harvard University Press.
- Bradley, G.W. (1978). Self-serving biases in the attribution process : A re-examination of the fact or fiction question. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 36: pp.56-71.
- Caldwel, D. et O'Reilly, C. (1982). Responses to failure: the effects of choice and responsibility on impression management. Academy of management Journal, Vol. 25, No.1: pp.121-136.

- CanadExport. (1996). Le point sur le Chili. CanadExport. Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (18 mars).
- Carbonnel, F. et Dorrance, R. (1973). Informations sources for planning decisions. California Management Review, Vol. XV, No.4 : pp. 42-53.
- Castells, M. (1996). The rise of the network society. London : Blackwell Publishers.
- Cavusgil, S.T. et Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. Journal of Marketing Research, February, Vol.18 : pp.114-119.
- Cohen, M. et al. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administration Science Quarterly, Vol. 17: pp. :1-25.
- Cyert, R.M. et March, J.G. (1970). Processus de décision dans l'entreprise. Paris : Dunod.
- Daft, R. et Weick, K. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. Academy of Management Review, Vol.9, No.2 : pp.284-295.
- Darmon, R. et al. (1986). Le marketing, fondaments et applications. Montréal: McGraw-Hill.
- Dupaul, R. (1997). Plus d'exportations, moins d'exportateurs. La Presse. Mercredi 22 Octobre, Partie D : p.6.
- Fahey, L. et King, W. (1977). Environmental scanning for corporate planning. Business Horizons, August, Vol.20, No.4 : pp.61-71.
- Fahey, L. et al. (1981). Environmental scanning and forecasting in strategic planning - The state of the art. Long Range Planning, February, Vol.14, No1 : pp.32-39.
- Feldman, M. et March, J.G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. Administrative Science Quarterly, June, Vol.26, No.2 : pp.171-186.
- Ghertman, M. (1986). La prise de décision de restructuration dans les multinationales. Document de travail No.39.Genève : Bureau International du Travail.
- Giroux, N. (1987). Les définitions et le modèle d'analyse de l'environnement. Travail dans le cadre du doctorat en administration. Université du Québec à Montréal : p.57-73.
- Giroux, N. (1990). Le retournement stratégique : Le cas de la carte Visa-Desjardins. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration. Université de Québec à Montréal: pp.4-6.

Gouvernement du Québec. (1997). Mision comercial a Chile.

Greenwald, D. (1984). Encyclopédie économique. Paris: Economica.

Guillot, Monique. (1997). La Rive Sud au Chili. Le Journal Exportations Québec. Sept-Oct: p.5.

Hafsi, T., Toulouse, J.M. et al. (1996). La stratégie des organisations: une synthèse. Québec: Les Éditions Transcontinental Inc.

Hébert, L. (1996). Mondialisation et stratégie : conséquences et remises en question, Pré-conférence Association internationale de management stratégique, École des HEC, Montréal

Hébert, L. (1997). Communication personnelle.

Hickson, D. et al. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. Administrative Science Quarterly, Vol.16 : pp.216-229.

Houle, A. (1994). Le rôle de l'information chez les gestionnaires des PME exportatrices du Québec. Mémoire, Montréal, HEC.

Investissement Canada. (1990). Les conséquences de la mondialisation pour les entreprises. Août.

Janis, I. et Mann, I. (1977). Decision making : A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York : Free Press.

Jauch, L. et Glueck, W. (1990). Management stratégique et politique générale. Québec: McGraw-Hill.

Joffre, P. (1987). L'entreprise et l'exportation. Paris: Vuibert.

Joffre, P. (1989). L'internationalisation de l'entreprise. Encyclopédie de Gestion. Paris: Ed. Economica : pp.1556-1586.

Joffre, P. (1994). Comprendre la mondialisation de l'entreprise. Paris: Economica.

Johanson, J. et Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm - Four swedish cases. The Journal of Management Studies, october, Vol.12, No.3 : pp.305-322.

Johanson, J. et Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreing market commitments. Journal of International Business Studies, Spring-Summer, Vol.8, No.1 : pp.23-32.



Joyal, A. et al. (1996). Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices. Gestion, mars, Vol.21, No.1: pp.29-37.

Julien, P.A. (1994). SMEs and international competition : Free trade agreement or globalization ?. Journal of Small Business Management, July, Vol.32, No.3 : pp.52-64.

Julien, P.A. et Morin, M. (1995). Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec: Presses de l'université du Québec.

Julien, P. A. et Morin, M. (1994). Globalisation de l'économie et PME québécoises, Rapport.

Kajuwa, D. et Simpson, C. (1974). The export decision process : An empirical inquiry. Journal of International Business Studies, Spring, Vol.5. No.1 : pp.107-117.

Keegan, W.J. (1974). Multinational scanning : A study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. Administrative Science Quarterly, September, Vol.19, No.3 : pp.411-421.

Kefalas, A. et Schoderbek, P. (1973). Scanning the business environment - Some empirical results. Decision Sciences, January, Vol.4, No.1 : pp.63-74.

Kreps, G. (1990). Organizational communication. New York : Longman.

Lamothe, J. (1985). Méthode de sélection des marchés étrangers à l'usage des PME. Mémoire, Montréal, HEC.

Langer, E.J. (1975). The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology. Vol.32: pp.311-328.

Lathan, G. et Yukl, G. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. Academy of Management Journal, Vol 18, No4 : pp.824-845.

Lesca, H. (1982). Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise. Introduction et Chapitre 2. Paris: Masson: pp. 9-20 et 35-58.

Levine, M. et Plott, C. (1978). A model of agenda influence on committee decisions in The American Economic Review, March, No.68 (I): pp.146-160.

Lindblom, C. (1959). The science of "Muddling Through". Public Administration Review, Spring, Vol.XIX, No.2 : pp.79-88.

Lindblom, C. (1979). Still muddling, not yet through. Public Administration Review, November-December, Vol.39, No.6 : pp.517-526.

- Macdonald, S. (1995). Learning to change : An information perspective on learning in the organization. Organization Science, Vol.6, No.5, September-October.
- MAECI (1997a). La politique économique internationale du Canada. Site web du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.
- MAECI (1997b). Les relations Canada-Chili. (15 sept.). Site web du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.
- March, J.G. et Simon, H. (1991). Les organisations. Chapitre 6. Paris: Bordas : pp.134-167.
- Martin, Y. (1993). La rationalité de la première décision d'exporter dans le contexte de l'internationalisation de la firme : une étude empirique. Mémoire de Maîtrise, Montréal, HÉC.
- Mayère, A. (1993). Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé. Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, No.96 : pp.102-116.
- Miesenbock, (1988). Small businesses and exporting: A literature review. International Small Business Journal, January, Vol.6, No.2 : pp.42-61.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Chapitre 3. Paris: Les Éditions d'organisation : pp.51-81.
- Mintzberg, H. (1984). Le manager au quotidien. Chapitre 3. Montréal: Agence d'Arc : pp.41-64.
- Mintzberg, H. (1988a). Opening up the definition of strategy dans Quinn, Mintzberg et James ed. The strategy process. New Jersey : Prentice Hall : pp.13-20.
- Mintzberg, H. (1988b). Strategy-Making in three modes dans Quinn, Mintzberg et James ed. The strategy process. New Jersey : Prentice Hall : pp.82-89.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, Vol. 5, No.1, February.
- Ohmae, K. (1991). L'entreprise sans frontières. La logique mondiale des alliances stratégiques. Nouveaux impératifs stratégiques. Paris: InterÉditions : pp.161-191.
- Olson, H.C. et al. (1978). Pre-Export activity : The first step in internationalization. Journal of International Business Studies, Vol.9, No.3 : pp. 127-139.

- O'Really, C.A. (1990). The use of information in organizational decision making : A model and some propositions dans Cummings, L.L. et Staw, B.M ed. Information and cognition in organizations. Greenwich, Connecticut : Jai Press Inc.: pp.89-125.
- Pasquero, J. 1996. Note No 6 L'analyse sociopolitique dans Hafsi, T. et Toulouse, J.M. ed. La stratégie des organisations: une synthèse. Québec: Les Éditions Transcontinental Inc.: pp.187-191.
- Pfeffer, J. et Salancik. (1977). Administrator effectiveness : The effects of advocacy and information on achieving outcomes in a organizational context. Human Relations, Vol.30 : pp.641-656.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms dans Cummings, L.L. et Staw, B.M. ed. Research in organizational behavior. Greenwich, Connecticut :Jai Press Inc.: pp.1-52.
- Picardi, M. (1987). Globalisation: théorie et pratique. Revue française du marketing, No. 114: pp. 113-117.
- Quinn, J. (1981). Formulating strategy. One step at a time. The Journal of Business Strategy, Hiver, Vol. 1, No.3: pp.42-63.
- Range, P. (1996). Le processus de sélection d'une stratégie d'internationalisation dans le cadre de la mondialisation. Mémoire, Montréal, HEC.
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. Journal of International Business Studies, Foro, Fall : pp.101-112.
- Rhyne, L. (1984). Strategic information : The key to effective planning. Managerial Planning, January-February, Vol.32, No.4 : pp.4-10.
- Ritchie, L.D. (1991). Communication concepts 2 : information. Newbury Park, CA : Sage.
- Ross, M. (1994). Processus de décision et rôle du communicateur : Les codes de déontologie au Mouvement Desjardins. Mémoire de Maîtrise, Montréal, Faculté des études supérieures.
- Shannon, C. et Weaver, W. (1975). Théorie mathématique de la communication. Paris: Les Classiques des sciences humaines.
- Simon, H. (1964). On the concept of organizational goal. Administration Science Quarterly, June, Vol.9 : pp.1-22.

Simon, H. (1978). Rationality as process and as product of thought. The American Economic Review, May, No.68 (I) : pp.1-16.

Simon, H. (1980). Le nouveau management - La décision par les ordinateurs. Paris: Economica.

Sperber, D. et Wilson, D. (1987). Relevance : communication and cognition. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Stratégor (1988). Troisième partie. Décision. Paris: InterÉditions : pp.311-398.

Terry, P.T. (1977). Mechanisms for environmental scanning. Long Range Planning, June, Vol.10 : pp.2-9.

Thiétart, R.A. (1990). La stratégie d'entreprise. Paris: McGraw-Hill.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty : Heuristics and biases in Science, Vol.185 : pp.1124-1131.

Vasconcellos, P. (1985). Environmental analysis for strategic planning. Managerial Planning, January-February, Vol.33, No.4 : pp.23-36.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. Oxford Bulletin of Economics and Statistics. November, Vol.41, No.4 : pp.255-267.

Vigny, G. (1997). Les PME dans la course à l'exportation. Magazine PME (avril) : pp.23-29.

Weick, K. (1969). The social psychology of organizing. Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing.

Wright, W.F. (1980). Cognitive information processing biases: implications for producers and users of financial information. Decision Sciences, Vol.11 : pp.284-298.

## Annexe I

## Grille d'entrevue

### 1. Portrait de l'entreprise comme exportateur

- Depuis quand vous exportez vers le Chili ?
- Quel genre de produits ou services vous exportez vers le Chili ?
- Parmi ces produits et services, lequel est le plus important dans le marché chilien ?
- Comment vous y prenez vous pour exporter au Chili ? (S'il n'y a pas une réponse claire, spécifier: directe, sous-traitance ou par alliance)
- Est-ce que vos exportations se sont fait d'une façon régulière ? (Continuité)
- Est-ce que vous exportez toujours ?
- Est-ce que le Chili est le seul pays où votre entreprise exporte ? Lesquels ?
- Est-ce que ces marchés ont été ouverts avant ou après le Chili ?
- Cette expérience, vous a-t-elle aidée pour décider d'aller au Chili ? De quelle façon ?

### 2. Cheminement pour décider d'exporter

- Qu'est-ce qui vous a amené à vouloir exporter au Chili ?
- Comment cela s'est passé ?
- Quel genre d'information avez-vous utilisé ?
- Comment avez-vous obtenu ces informations ?
- Où avez-vous obtenu ces informations ?
- Qui était en charge d'aller chercher ces informations ?

### 3. Cheminement pour faire la décision

- Les informations que vous avez obtenues étaient-elles claires, faciles à comprendre et à utiliser ?
- Avez-vous l'habitude de chercher de l'information sur une base régulière ou seulement quand vous avez de l'intérêt sur un sujet précis ?
- Qu'est ce que vous avez fait avec ces informations ? (Genre statistiques, applications de calculs ou plutôt de conversations d'équipe, etc.)
- En quoi ces informations vous ont-elles servi ou aidé à prendre la décision d'aller au Chili ?
- Du moment que vous avez décidé d'aller au Chili, comment vous vous y êtes pris ?
- En cours de route, est-ce que vous avez eu besoin de plus d'information ? De quel genre ?
- Comment vous y êtes vous pris pour les obtenir ?

### 4. Évaluation de l'expérience et du processus

- Quelle évaluation faites vous de votre expérience au Chili ?
- Est-ce que les résultats obtenus sont en accord avec vos attentes ?
- Toute cette démarche, du début à la fin a-t-elle été longue ?
- Si vous aviez à donner un conseil aux entreprises intéressées à exporter au Chili, quel serait ce conseil ?
- D'après vous, quelles sont les informations les plus importantes à considérer pour prendre une bonne décision d'exportation ?