

Université de Montréal

**Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et
canadiennes du secteur agro-alimentaire**

Par

Brahim Allali

HEC Montréal

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en administration

Mars 2003

© Brahim Allali, 2003

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire

Présentée par

Brahim Allali

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

président-rapporteur

Alain Chanlat (HEC Montréal)

directeur de recherche

Louis Jacques Filion (HEC Montréal)

membre du jury

Louis Hébert (HEC Montréal)

examinateur externe

Martine Spence (Université d'Ottawa)

représentant du doyen de la FES

RÉSUMÉ

Devant l'incapacité des théories développées dans le contexte de grandes entreprises à expliquer l'internationalisation des PME, la recherche s'est orientée ces dernières années vers l'étude de ladite internationalisation en relation avec le profil des dirigeants. On assiste ainsi à l'émergence d'un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international (Wright, 1999), qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion des PME et de la gestion internationale.

Le présent travail qui s'inscrit dans une large mesure au sein de ce champ, s'assigne pour principal objectif d'étudier la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME. Ainsi, après la présentation des fondements théoriques sous-jacents à la problématique en question, un projet de modèle visant à expliquer la nature, la portée et les implications de cette relation est suggéré et des hypothèses de recherche en sont déduites. Nous postulons à cet égard que les dirigeants qui conçoivent des visions claires prennent proactivement la décision d'internationaliser leurs PME, planifient leurs actions de mise en œuvre de cette internationalisation et ne remettent en cause cette dernière en cas de mauvaises performances que lorsque les mesures d'ajustement auraient échoué. Par contre, les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt floues internationalisent leurs PME en réaction à un stimulus quelconque, improvisent leurs actions de mise en œuvre et se retirent de l'internationalisation quand les performances ne sont pas satisfaisantes. Cependant, face à des performances positives, tous les dirigeants sont censés accroître l'engagement international de leurs PME.

La nature de la problématique de même que la conduite de la recherche au Canada et au Maroc, justifient le recours à la méthode des cas multiples basée, outre la démarche hypothético-déductive susmentionnée, sur une approche analytique inductive. En outre, pour assurer une certaine comparabilité des conclusions, les PME étudiées ont été sélectionnées, de façon arbitraire (Eisenhardt, 1989), dans les secteurs agro-alimentaires des deux pays.

Les résultats tirés de cette étude ont montré que la vision claire est associée à la proactivité de la décision d'internationalisation alors que la floue semble être liée à la réactivité de ladite décision.

L'étude a également montré que les dirigeants à vision claire et qui exercent leur activité dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions d'internationalisation. Par contre, ceux qui évoluent dans un environnement plutôt instable, tendent à improviser lesdites actions. Cependant et contrairement aux dirigeants à vision floue, ils improvisent ces actions à l'intérieur d'un cadre global planifié qui leur assure la cohérence nécessaire. Néanmoins, si la plupart des dirigeants étudiés, quelle que soit leur vision, accroissent leur engagement international suite à des performances satisfaisantes, leur attitude face à des performances négatives diffère en fonction de leur pays d'implantation. Ainsi, la plupart des dirigeants canadiens se focaliseraient sur le marché intérieur si les performances internationales étaient négatives. L'engagement de leurs homologues marocains est par contre irréversible. Cela s'explique notamment par l'extraversion du secteur agro-alimentaire marocain qui joue dans ce cas le rôle de barrières à la sortie du marché international.

Nos résultats confirment également la pertinence limitée des théories d'internationalisation dans le contexte des PME. Les approches que nous avons pu vérifier se sont avérées au mieux incomplètes pour expliquer l'internationalisation des PME étudiées. D'autres formes d'internationalisation ont également émergé de l'étude dont l'internationalisation par démonopolisation et par décolonisation.

En outre, sur la base des résultats recueillis, nous avons élaboré une taxonomie des types de dirigeants ainsi qu'une autre des styles d'approche des marchés étrangers. Cependant, il n'a pas été possible d'établir une corrélation positive entre la taille des entreprises étudiées et le nombre de marchés sur lesquels l'entreprise opère, comme cela est suggéré par certains travaux.

L'exploration inductive nous a également permis de mettre en exergue le rôle que les réseaux jouent dans la clarification de la vision internationale des dirigeants, dans l'apport de ressources complémentaires, ainsi que dans la consolidation d'une vision globale à l'échelle du réseau (vision réticulaire).

Mots clefs : PME, vision, internationalisation, dirigeant, agro-alimentaire, Maroc, Canada, réseau, méthode des cas.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Résumé	i
Tables des matières	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	x
Liste des annexes	xi
Liste des sigles	xii
Liste des abréviations	xiii
Dédicace	xiv
Remerciements	xv
Avant-propos	xvii
 CHAPITRE I : INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	 01
1 – Introduction	01
2 – Questions de recherche	02
2.1. Définition de la question spécifique	03
2.2. Questions complémentaires préalables	08
3 – Organisation de l'étude	09
 CHAPITRE II : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA PROBLÉMATIQUE : PERTINENCE DES THÉORIES D'INTERNATIONALISATION DANS UN CONTEXTE DE PME	 11
1 – Pertinence des théories et approches classiques d'internationalisation pour les PME	11
1.1. Théories d'internalisation	11
1.2. Internationalisation par étapes	14
1.3. Autres approches	19
2 – PME : spécificité et diversité	22
3 – PME dans l'arène internationale : quelle spécificité ?	26

CHAPITRE III : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA PROBLÉMATIQUE : ATTITUDES ET POSITIONS DES DIRIGEANTS FACE À L'INTERNATIONALISATION	32
1 – Attitudes face à l'internationalisation	33
1.1. Facteurs d'influence sur les attitudes	33
1.2. Attitude positive face à l'internationalisation	35
1.3. Attitude négative face à l'internationalisation	35
1.4. Attitude d'indifférence face à l'internationalisation	37
2 – Positions face à l'internationalisation	37
2.1. Position proactive face à l'internationalisation	37
2.2. Position de refus de l'internationalisation	39
2.3. Position réactive face à l'internationalisation	39
CHAPITRE IV – VISION DES DIRIGEANTS	44
1 – Revue de littérature	44
1.1. Définitions de la vision	44
1.2. Vision et notions avoisinantes	46
1.3. Fonctions de la vision	49
1.4. Vision : typologies, processus et cadres conceptuels	50
2 – Vers l'élaboration d'un cadre de synthèse	53
2.1. Composantes de la vision	54
2.2. Vision EMP et vision PME	55
2.3. Congruence des composantes de la vision	56
CHAPITRE V - CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE	59
1 – Modèle théorique de base	59
1.1. Construction du modèle	59
1.2. Composantes et sous-composantes du modèle	60
2 – Cadre d'opérationnalisation des variables et construits de recherche	64
2.1. Définition préalable des variables et construits	64
2.2. Schématisation des codes	69
2.3. Tableau d'opérationnalisation des variables et construits	70
3 – Définition des hypothèses de recherche	73
3.1. Acuité visionnelle et type de décision d'internationalisation	74
3.2. Acuité visionnelle et type d'action d'internationalisation	74
3.3. Vision a posteriori et cohérence émergente	75
3.4. Perception des performances et actions subséquentes	76

CHAPITRE VI - MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	79
1 – Présentation et justification de la méthode de recherche	79
1.1. Entrevues semi-structurées : démarche générale	79
1.2. Démarche ethnographique	82
1.3. Utilisation d'informants	82
1.4. Analyse de documents	83
2 – Échantillonnage et sélection des cas étudiés	83
2.1. Paramètres d'échantillonnage	83
2.2. Sélection des cas	85
2.3. Niveau de saturation théorique	87
3 – Désign général et conduite de la recherche	88
4 – Traitement et analyse des données	94
CHAPITRE VII – ANALYSE INTRA-CAS DE L'ÉCHANTILLON MAROCAIN	97
1 – Présentation et analyse intra-cas de M1	97
1.1. Présentation générale du cas	97
1.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	99
2 – Présentation et analyse intra-cas de M2	104
2.1. Présentation générale du cas	104
2.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	107
3 – Présentation et analyse intra-cas de M3	111
3.1. Présentation générale du cas	111
3.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	114
4 – Présentation et analyse intra-cas de M4	119
4.1. Présentation générale du cas	119
4.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	121
5 – Présentation et analyse intra-cas de M5	124
5.1. Présentation générale du cas	124
5.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	126
CHAPITRE VIII – ANALYSE INTRA-CAS DE L'ÉCHANTILLON CANADIEN	132
1 – Présentation et analyse intra-cas de C1	132
1.1. Présentation générale du cas	132
1.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	135

2 – Présentation et analyse intra-cas de C2	140
2.1. Présentation générale du cas	140
2.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	143
3 – Présentation et analyse intra-cas de C3	148
3.1. Présentation générale du cas	148
3.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	150
4 – Présentation et analyse intra-cas de C4	154
4.1. Présentation générale du cas	154
4.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	157
5 – Présentation et analyse intra-cas de C5	162
5.1. Présentation générale du cas	162
5.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats	164
CHAPITRE IX – ANALYSE INTER-CAS ET INTER-ÉCHANTILLONS	171
1 – Analyse inter-cas de l'échantillon marocain	171
1.1. Présentation du secteur agro-alimentaire marocain	171
1.2. Résultats compilés de l'échantillon marocain	177
1.3. Vérification des hypothèses de recherche	178
1.4. Résultats inductifs à l'échelle de l'échantillon marocain	182
2 – Analyse inter-cas de l'échantillon canadien	184
2.1. Présentation du secteur agro-alimentaire canadien	184
2.2. Résultats compilés de l'échantillon canadien	187
2.3. Vérification des hypothèses de recherche	188
2.4. Résultats inductifs à l'échelle de l'échantillon canadien	192
3 – Analyse inter-échantillons	194
3.1. Comparaison inter-échantillons des résultats compilés	194
3.2. Comparaison inter-échantillons de l'état de vérification des hypothèses	195
3.3. Comparaison inter-échantillons des enseignements inductifs	200
CHAPITRE X – DISCUSSION DES RÉSULTATS	205
1 – Discussion des hypothèses de recherche	205
1.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation	205
1.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation	207
1.3. Vision a posteriori et cohérence émergente	208
1.4. Perception des performances et actions subséquentes	209

2 – Discussion des enseignements inductifs	211
2.1. Discussion des enseignements relatifs à l'internationalisation	212
2.2. Discussion des enseignements relatifs à la vision	221
3 – Implication des résultats sur le modèle de base	231
3.1. Intégration des enseignements communs	232
3.2. Prise en considération des enseignements spécifiques	233
CONCLUSION GÉNÉRALE : CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES DE L'ÉTUDE	237
1 – Contexte général et processus méthodologique	237
2 – Synthèse des résultats	240
3 – Contributions disciplinaires et méthodologiques	243
3.1. Champ de la gestion internationale	244
3.3. Champs de l'entrepreneuriat et de la gestion des PME	245
3.4. Approche méthodologique	246
4 – Principales implications de l'étude	247
4.1. Principales implications pour les dirigeants de PME	247
4.2. Principales implications pour les décideurs politiques	249
5 – Limites de l'étude	250
5.1. Nombre limité de cas	250
5.2. Séjours de courte durée dans les entreprises	250
5.3. Accès limité aux données	250
5.4. Absence de données longitudinales	251
5.5. Limitation au secteur agro-alimentaire	251
5.6. Secteur hétérogène	251
5.7. Risques inhérents à la comparaison internationale des données	251
5.8. Réticences des entreprises ayant échoué, à participer à l'étude	252
6 – Recommandations pour l'orientation de futures recherches	252
BIBLIOGRAPHIE	254
ANNEXES	xxi

LISTE DES TABLEAUX

		Pages
Tableau I :	Motivations proactives	38
Tableau II :	Motivations réactives	40
Tableau IIIa :	Grille de précodage des construits et variables	70
Tableau IIIb :	Grille d'opérationnalisation des construits et variables	72
Tableau IV :	Outils de collecte de données	80
Tableau V :	Composition de l'échantillon marocain	86
Tableau VI :	Composition de l'échantillon canadien	87
Tableau VIIa :	Récapitulation des données opérationnalisées de M1	100
Tableau VIIb :	Enseignements inductifs tirés du cas M1	104
Tableau VIIIa :	Récapitulation des données opérationnalisées de M2	108
Tableau VIIIb :	Enseignements inductifs tirés du cas M2	111
Tableau IXa :	Récapitulation des données opérationnalisées de M3	115
Tableau IXb :	Enseignements inductifs tirés du cas M3	118
Tableau X :	Récapitulation des données opérationnalisées de M4	121
Tableau XI :	Récapitulation des données opérationnalisées de M5	127
Tableau XIIa :	Récapitulation des données opérationnalisées de C1	136
Tableau XIIb :	Enseignements inductifs tirés du cas C1	139
Tableau XIIIa :	Récapitulation des données opérationnalisées de C2	144
Tableau XIIIb :	Enseignements inductifs tirés du cas C2	147
Tableau XIVa :	Récapitulation des données opérationnalisées de C3	151
Tableau XIVb :	Enseignements inductifs tirés du cas C3	154
Tableau XVa :	Récapitulation des données opérationnalisées de C4	158
Tableau XVb :	Enseignements inductifs tirés du cas C4	161
Tableau XVIa :	Récapitulation des données opérationnalisées de C5	165
Tableau XVIb :	Enseignements inductifs tirés du cas C5	168
Tableau XVII :	Résultats compilés de l'échantillon marocain	177
Tableau XVIII :	Vérification des hypothèses de recherche par entreprise (échantillon marocain)	179

	Pages	
Tableau XIX :	État de vérification des hypothèses de recherche (échantillon marocain)	182
Tableau XX :	Récapitulation des principaux enseignements inductifs (échantillon marocain)	183
Tableau XXI :	Résultats compilés de l'échantillon canadien	188
Tableau XXII :	Vérification des hypothèses de recherche par entreprise (échantillon canadien)	189
Tableau XXIII :	État de vérification des hypothèses de recherche (échantillon canadien)	191
Tableau XXIV :	Récapitulation des principaux enseignements inductifs (échantillon canadien)	193
Tableau XXV :	Comparaison inter-échantillons des résultats compilés	194
Tableau XXVI :	Comparaison inter-échantillons de l'état de vérification des hypothèses ...	197
Tableau XXVII :	État de vérification des hypothèses à l'échelle de l'échantillon combiné	199
Tableau XXVIII :	Comparaison inter-échantillons des principaux enseignements inductifs	201

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure 1 : Internationalisation des PME (approches proactive et réactive)	43
Figure 2 : Congruence des composantes de la vision	57
Figure 3 : Adéquation totale des composantes de la vision	57
Figure 4 : Modèle de base : relation entre vision du dirigeant et internationalisation de la PME	60
Figure 5 : Vision claire et vision floue	61
Figure 6 : Décision proactive et décision réactive	62
Figure 7 : Action planifiée et action improvisée	62
Figure 8 : Perception des performances	63
Figure 9 : Modèle de base avec les sous-composantes	63
Figure 10 : Schéma des codes Atlas.ti positionnés selon le modèle de base	69
Figure 11 : Niveau de saturation théorique	88
Figure 12 : Processus d'induction analytique	90
Figure 13 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M1	103
Figure 14 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M2	109
Figure 15 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M3	116
Figure 16 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M4	123
Figure 17 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M5	128
Figure 18 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C1	138
Figure 19 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C2	146
Figure 20 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C3	153
Figure 21 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C4	159
Figure 22 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C5	167
Figure 23 : Taxonomie des styles d'approche des espaces	218
Figure 24 : Vision et environnement	223
Figure 25 : Ajustement – renouvellement de la vision	226
Figure 26 : Vision réticulaire – exemple de M1	230
Figure 27 : Modèle corrigé des enseignements communs	233

LISTE DES ANNEXES

	Pages	
Annexe I :	Note de présentation de l'entrevue	xxi
Annexe II :	Formulaire de consentement	xxiii
Annexe III :	Grille d'entrevue	xiv
Annexe IV :	Engagement de confidentialité	xviii
Annexe V :	Analyse détaillée du cas M1	xxix

LISTE DES SIGLES

ASPM	: Association des producteurs d'agrumes au Maroc
ASPEM	: Association des producteurs exportateurs de maraîchages et primeurs
BMCE	: Banque marocaine du commerce extérieur
CETAI	: Centre d'études en administration internationale (HEC)
CMPE	: Centre marocain de promotion des exportations
EACCE	: Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations
FICOPAM	: Fédération des industries de la conserve des produits agricoles du Maroc
FMI	: Fonds monétaire international
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade
HEC	: École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal
ISCAE	: Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises
ITC	: International trade centre (Centre de commerce international)
MAPAQ	: Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (du Québec)
MCI	: Ministère du commerce et de l'industrie (Maroc)
OCE	: Office de commercialisation et d'exportation
ONICL	: Office national interprofessionnel des céréales et légumineuses

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ALENA	: Accord de libre échange nord-américain
CO	: Capacités organisationnelles
DH ou Dh	: Dirham marocain (1 dollar canadien vaut environ 7 DH)
FMN	: Firme(s) multinationale(s)
GE	: Grande(s) entreprise(s)
GIE	: Groupement d'intérêt économique
IDE	: Investissements directs à l'étranger
PAS	: Programme (ou plan) d'ajustement structurel
PDG	: Président directeur général
PIB	: Produit intérieur brut
PME	: Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
R – D	: Recherche et développement
SME	: Small and medium-sized enterprise (PME)

DÉDICACE

À mon père qui nous a élevés dans la droiture, l'intégrité et l'altruisme et nous a quitté si jeune pour un monde meilleur avant de voir sa vision se réaliser. Le désir de sentir sa fierté même à titre posthume, m'a toujours poussé à me surpasser. Puisse Dieu le Tout-Puissant l'avoir en Sa Sainte Miséricorde. Amen.

À ma mère qui a toujours été là pour nous, qui a repris le flambeau de Feu mon père sans jamais se plaindre ni gémir. Illettrée, elle a tout sacrifié pour que je puisse réaliser son rêve d'aller loin, aussi loin que je pouvais et de faire ce qu'elle n'a pas eu l'occasion de faire.

À mon épouse Soumia qui a accepté de se priver de tant de plaisirs de la vie depuis que je suis redevenu étudiant. Mon rêve a toujours été aussi le sien. Le fait de la savoir à mes côtés m'a inspiré courage et volonté de continuer. Tant de fois j'ai failli renoncer à mon rêve. Elle a toujours su trouver les mots qu'il fallait pour raviver la flamme de mon courage et me donner envie de me relever et de continuer.

À mes frères et sœurs qui m'ont toujours soutenu. Leurs encouragements, leurs conseils et leur amour étaient toujours la lanterne qui a éclairé ma voie.

REMERCIEMENTS

Sans le concours de certaines personnes et institutions, le présent travail n'aurait jamais vu le jour. Plus encore, nous n'aurions jamais entrepris des études de doctorat, nous ne nous serions jamais intéressé à l'internationalisation des PME et peut-être, nous n'aurions jamais songé venir au Canada.

Désireux de limiter ces remerciements dans un cadre académique et professionnel, nous ne voulons cependant pas laisser passer cette occasion sans souligner que d'autres personnes dont certaines mais pas toutes sont citées dans la dédicace, ont contribué à leur façon à cette œuvre.

Cette remarque étant faite, nous tenons à exprimer nos sincères et vifs remerciements à M. Louis Jacques Filion, professeur titulaire au service d'enseignement du management et directeur de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, qui, depuis le début, a été pour nous le professeur, le directeur de recherche, le soutien moral et la source d'inspiration. Ses commentaires et remarques ont toujours été pour nous des faisceaux de lumière qui ont éclairé notre chemin et nous ont encouragé à persévirer. Qui plus est, ses travaux sur la vision nous ont fourni un outil on ne peut plus utile et précieux à notre étude. Qu'il trouve ici le témoignage de notre reconnaissance éternelle que nulle éloquence ne saurait exprimer.

Nos remerciements vont également aux honorables professeurs membres du jury de soutenance qui ont accepté d'évaluer ce travail. Ils vont également aux membres des comités des phases I et II qui ont assisté M. Filion tout au long de notre parcours universitaire et qui nous ont été d'un soutien inestimable. Louis Hébert, professeur au service d'enseignement du management à l'école des HEC et Vincent Sabourin, professeur à l'UQAM, se sont en effet toujours montrés disponibles et n'ont ménagé aucun effort pour nous assister et nous soutenir.

Qu'il nous soit également permis de remercier Germain Simard, chargé de projet à l'école des HEC et secrétaire général de l'AIREPME pour son assistance précieuse dans la prise de rendez-vous avec les dirigeants des PME canadiennes. Le fait de nous avoir présenté à Jean Lamoureux et Bernard Gravel d'Agriculture et Agroalimentaire Canada que nous remercions vivement par la même occasion, nous a considérablement facilité la sélection et le contact avec les dirigeants des PME de notre échantillon.

Dans la même veine, nous remercions André Coutu, directeur du Club Export agro-alimentaire du Québec qui, non seulement nous a recommandé auprès de nombreux dirigeants de PME membres mais a également servi comme personne-ressource dans le cadre de cette étude.

Nous remercions également deux personnes du MAPAQ ayant requis l'anonymat, qui ont servi aussi de personnes-ressources et dont les commentaires nous ont beaucoup aidé dans la contextualisation et l'interprétation des données canadiennes.

Bruno Goulet d'Industrie Canada et Antoine-Panet Raymond de l'école des HEC ont accepté de lire notre proposition de thèse et de nous faire des commentaires très précieux et utiles qui ont contribué à l'amélioration de ce travail. Qu'ils en soient également remerciés.

Sans faire officiellement partie de nos comités des phases I et II, Ann Langley a joué un rôle très actif dans l'orientation méthodologique de ce travail. En outre, son cours *Reading, doing and publishing research in strategy*, nous a été d'une aide précieuse dans nos choix méthodologiques et la conduite du travail sur le terrain. Qu'elle en soit vivement remerciée.

Nous ne saurions ignorer l'apport précieux que nos différents professeurs à l'école des HEC ont fait à cette œuvre aussi bien à travers leurs cours que lors des discussions que nous avons

continué à avoir avec eux. Dans l'ordre de suivi de ces cours, nous tenons à remercier Jean-Pierre Béchard, Thierry Pauchant, Francine Séguin et Jean-Pierre Dupuis. Nos remerciements vont également à Cataldo Zuccaro de l'UQAM pour son cours sur la méthodologie de recherche.

Nos remerciements s'étendent également à Nicole Bossard et à Lise Cloutier-Delage respectivement secrétaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter et secrétaire au programme conjoint de doctorat à l'école des HEC pour leur précieuse collaboration chaque fois que nous l'avons sollicitée.

Au Maroc, de nombreuses personnes nous ont prêté main forte dans le choix des PME de notre échantillon et la prise de contact avec leurs dirigeants. Certains ont joué également le rôle de personnes-ressources. Nous tenons à remercier à cet égard Abdellatif Taraf et Najib Layachi de l'EACCE, Abdelkarim Abouyoub du CMPE, Mohamed El Achiqi de l'ONICL ainsi que des cadres de l'ASPEM, de l'ASPAM, de la FICOPAM et du Ministère d'agriculture qui ont demandé à ce que leurs noms ne soient pas cités dans cette étude.

Nos remerciements vont également à El Hassane Hzaine, professeur à l'Université Hassan II à Casablanca pour avoir accepté de lire et de faire des commentaires sur la partie marocaine de l'étude.

Une mention spéciale va à M. Rachid M'Rabet, professeur de finance et directeur général de l'ISCAE. M'Rabet a également été notre professeur lors de nos études de maîtrise et est devenu depuis, un ami sur lequel nous avons toujours pu compter. Qu'il trouve dans ces mots l'expression de notre gratitude illimitée.

Nos anciens collègues à l'ISCAE nous ont également beaucoup aidé par leurs commentaires et conseils. Qu'ils en soient également remerciés.

Nos remerciements vont également à Samira Chrifi Alaoui, administratrice à l'ISCAE, qui s'est toujours montrée disponible pour nous aider lors de notre séjour au Maroc pour collecter les données.

Enfin, nous tenons à remercier très chaleureusement tous les dirigeants et personnels des entreprises marocaines et canadiennes que nous avons étudiées et dont nous ne pouvons pas citer les noms. Sans leur collaboration, nous n'aurions jamais réalisé cette étude.

Si ces personnes et d'autres ont apporté leurs concours intellectuel et moral à la réalisation de ce travail, ce dernier n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien financier déterminant de nombreuses personnes et institutions. Nous tenons à remercier tout particulièrement le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) dont le concours a fait réellement la différence et auquel nous sommes particulièrement reconnaissant.

Nous remercions également le Centre d'étude en administration internationale de l'école des HEC (CETAI) en la personne de son directeur Alain Chanlat qui a financé une partie de cette étude. Il a aussi contribué avec INTERCETCO que nous remercions, au financement de la collecte des données au Maroc.

Nos remerciements vont également à la Fondation J.A. Bombardier, à Henry Lemay et à Georges Zaccour pour les différentes bourses d'excellence qu'ils nous ont attribuées et qui nous ont permis de financer nos études.

Dans l'impossibilité de remercier individuellement tous ceux et celles qui nous ont aidé et dont nous ne pouvons pas citer les noms dans cette liste par oubli ou par souci de respecter leur désir d'anonymat, nous leur disons «Un grand Merci à tous. Cette réalisation est aussi la vôtre».

AVANT-PROPOS

Quand nous décidâmes en août 1999, quelques jours seulement après notre arrivée au Canada comme résident permanent, de nous inscrire en hiver 2000 au programme conjoint de doctorat en administration, nous fûmes invité à réfléchir sur un sujet de thèse. Cet exercice si simple en apparence, fut pour nous une occasion précieuse de prendre du recul par rapport à nous-mêmes, par rapport à nos objectifs et ambitions et de passer en revue tout ce que nous avions fait jusqu'alors ; tout ce que nous avions réussi mais également tout ce que nous avions échoué.

Ce ne fut certes pas la première fois que nous nous livrions à cet exercice de méditation. Cependant, ce fut bien la première fois qu'un tel exercice était associé à la définition d'un thème de recherche. Nous nous sommes vite aperçu que tous les thèmes qui émergeaient de cette réflexion s'inscrivaient dans l'un ou l'autre des trois champs suivants : entrepreneuriat, management des PME et management international. Incapable de privilégier l'un des champs aux dépens des autres, nous décidâmes de définir notre thème quelque part où ils se rencontrent, quelque part où il serait possible de le traiter dans une perspective qui transcende l'optique étroite que permet le paradigme de chacun desdits champs pris isolément.

Progressivement, le thème commençait à prendre forme. Nous tenions à ce que le travail de recherche s'inscrive dans un cadre de PME ; nous voulions que le dirigeant soit associé d'une façon ou d'une autre à la problématique et, enfin ; notre sensibilité pour l'international nous porta à privilégier une approche qui transcende les frontières du pays où l'étude devait avoir lieu. Avec davantage de recul aujourd'hui, il faut reconnaître que cette réflexion était plus ou moins guidée par notre expérience antérieure. En effet, l'exercice pendant de longues années des professions d'enseignant-chercheur et de consultant en PME et en management international, nous avait amené à nous intéresser à des problématiques plus ou moins proches de celle que nous développons dans le cadre de notre thèse. Il nous a été donné en particulier à travers les recherches que nous avions menées, que nous avions encadrées ou auxquelles nous étions associé à un titre ou à un autre, de constater que les théories et approches d'internationalisation que nous enseignions *ex cathedra*, étaient peu pertinentes pour expliquer la manière dont la plupart des

PME que nous étudions s'internationalisaient. Poussant la recherche et la réflexion plus loin, nous avons réalisé que lesdites théories et approches étaient développées dans un contexte de grandes entreprises et que de nombreux chercheurs les utilisaient en partant du postulat que la PME constitue une réplique miniaturisée de la grande firme. Nous savions que ce n'était point le cas du moins pour les PME marocaines et aussi les quelques PME africaines que nous avions étudiées. Nous savions aussi que l'une des principales spécificités des PME résidait dans le rôle central des dirigeants de ces entreprises par rapport à celui de leurs homologues des grandes firmes. Cependant, nous ne savions pas s'il existait de nouvelles théories et approches susceptibles d'expliquer la manière dont ces PME s'internationalisent ; nous ne savions pas non plus avec certitude si c'était le cas également des PME des pays développés. Ainsi, comme nous sommes originaires du Maroc et comme nous venions d'immigrer au Canada, avons-nous choisi dès le début de travailler sur les PME marocaines et canadiennes.

Ainsi, quand avons-nous commencé nos études de doctorat, de nombreuses questions nous interrogeaient quant à la manière dont les PME s'internationalisent en relation avec ce rôle central du dirigeant dans deux contextes nationaux différents : le contexte d'un pays développé, le Canada et celui d'un autre en développement, le Maroc.

Aussi bien le choix des cours que des membres des comités des phases II et III était justement dicté par cette préoccupation. Même les travaux de fin de session des différents cours ont été choisis de manière à nous rapprocher davantage de la réponse à ces différentes questions ou à préparer les outils méthodologiques pour ce faire.

La chance que nous avons eue de suivre un séminaire en lecture dirigée sur les Fondements de la pensée entrepreneuriale avec Monsieur Filion, nous a fait découvrir la pertinence de la notion de vision comme composante centrale de notre problématique. Le maillon qui manquait à notre chaîne venait d'être trouvée et le sujet pouvait alors être formulé.

Plus tard, quand nous préparions notre examen de synthèse, nous avons trouvé dans le champ émergent d'entrepreneuriat international un terrain idoine pour inscrire notre problématique de recherche. En effet, faisant la synthèse de nos trois champs d'étude : entrepreneuriat,

management des PME et management international, l'entrepreneuriat international constitue le cadre naturel d'une question de recherche tridisciplinaire comme la nôtre. Ayant fait le même constat que nous-mêmes, les chercheurs de ce champ étaient interpellés par des questions similaires et poursuivaient à peu près, des objectifs de recherche proches des nôtres.

L'état embryonnaire des connaissances sur la problématique de même que la nature de cette dernière nous ont poussé dès le début à privilégier une approche qualitative basée sur la méthode des cas. Nous nous sommes aperçu plus tard que, même si nous privilégions une approche largement inductive, nous ne pouvions guère faire fi des connaissances existantes si limitées soient-elles. Aussi, avons-nous décidé de combiner les approches hypothético-déductive et inductive pour explorer toutes les avenues possibles permettant d'améliorer notre connaissance de la question.

Comme nous devions étudier plusieurs PME au Maroc et au Canada et comme ces dernières ne pouvaient être que très différentes les unes des autres, nous avons préféré restreindre l'étude à un seul secteur d'activité pour assurer une certaine homogénéité des données et conclusions. Après mûre réflexion, notre choix s'est porté sur le secteur agro-alimentaire du simple fait qu'il constitue le seul secteur ayant la même importance dans l'économie des deux pays.

Aussitôt après la validation de notre proposition de thèse et le début à proprement parler du travail sur le terrain, nous nous sommes confronté à de nombreuses difficultés. Ainsi, si notre connaissance du terrain nous a permis plus ou moins facilement de convaincre les dirigeants des PME marocaines, malgré leur réticence traditionnelle, à se joindre à l'étude, il n'en a pas été de même au Canada. En effet, notre méconnaissance de la culture et des dirigeants nous a posé de sérieux problèmes de contact. Sans l'assistance de nombreuses personnes dont en particulier Germain Simard qui nous ont introduit auprès de dirigeants de PME canadiennes, nous nous serions très probablement résigné à limiter cette étude aux PME marocaines. Une autre difficulté majeure a consisté aussi bien au Maroc qu'au Canada en la réticence des dirigeants à nous permettre l'accès à certaines données de même qu'à autoriser des visites et/ou des séjours en entreprise. Cependant, si toutes ces difficultés ont pu finalement être surmontées, nous n'avons pas pu convaincre plusieurs dirigeants de PME qui avaient essuyé un échec sur les marchés

étrangers et qui s'en sont retirés, de faire partie de cette étude. Nous avons pu néanmoins persuader deux d'entre eux de nous parler de leur expérience.

Notre objectif dans cette étude est de faire un premier pas vers la construction d'une théorie d'internationalisation des PME. Nous sommes parfaitement conscient des limites de ce travail dont nous dressons d'ailleurs une liste assez détaillée en conclusion. Cependant, la fameuse maxime chinoise ne dit-elle pas «la grande muraille a commencé par une pierre» ?

CHAPITRE I : INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1 – INTRODUCTION

Dans une ère de globalisation tous azimuts où les frontières nationales s'estompent et où les derniers carcans – du moins officiels – du protectionnisme sautent en éclats, la notion même de concurrence prend un sens planétaire. Qui plus est, les prodigieux progrès technologiques dans les télécommunications et l'avènement de l'économie du savoir, tout en forçant la tendance à la standardisation et à l'isomorphisme des besoins, rendent caducs les paramètres classiques de la compétitivité internationale et opèrent *de facto* une redéfinition des avantages comparatifs. D'un marché *féodal* sur lequel l'entreprise pouvait tant bien que mal défendre son *fief* souvent avec la complaisance des pouvoirs publics mus par des considérations socio-économiques, on passe à un nouveau style de marché à contours indéfinis où l'internationalisation devient de plus en plus un impératif de survie beaucoup plus qu'un choix délibéré de développement.

En 1994 Marc Weinstein écrivait dans « Small Firms in Global Competition » : «Globalization is like Muhammad Ali's right fist : you can run, but you can't hide¹».

Qui plus est, l'abolition ou, du moins la grande permissivité des frontières nationales, gomme du même coup les frontières traditionnelles entre grandes et petites entreprises. La plus petite des entreprises, voire un travailleur autonome, peut accéder aisément au marché international par le truchement d'un simple site web.

Cependant, si la mondialisation et l'exacerbation de la concurrence créent des risques certains aussi bien pour les grandes entreprises que pour les plus minuscules d'entre elles, il n'en demeure pas moins que les déséquilibres causés sur le marché présentent indubitablement des opportunités pour les firmes les plus entreprenantes indépendamment de leur taille. L'incertitude ainsi créée génère de nouvelles idées entrepreneuriales que les PME se doivent de saisir sous peine de se voir concurrencer sur leur propre marché (Hitt et Bartkus, 1997). Les PME surtout celles qui sont

¹ Cité par Torrès (2000), page 67.

entrepreneuriales, se trouvent par conséquent obligées de s'adapter aux nouvelles donnes du libre échange si elles veulent survivre (Julien *et al.*, 1994). D'ailleurs, les définitions classiques de l'entrepreneur l'associent étroitement à la prise de risque dans un environnement incertain (Cantillon, 1931 ; Knight, 1921) ainsi qu'à l'identification et l'exploitation d'opportunités (Kirzner, 1973 ; Casson, 1985). Mieux encore, Schumpeter (1934) fait de l'entrée sur de nouveaux marchés une forme d'innovation caractéristique des entrepreneurs.

Dans un contexte pareil, les aptitudes et les habiletés du dirigeant – surtout celui qui incarne des qualités d'entrepreneur¹ – plutôt que l'abondance ou la pénurie des ressources matérielles de la PME, constituent de plus en plus la principale différence entre les entreprises qui réussissent leur internationalisation et celles qui l'échouent. D'ailleurs, bon nombre d'auteurs se proclamant du courant de dénaturation, se refusent de situer la différence entre la grande entreprise et la PME au niveau des ressources qui leur sont disponibles (Torrès, 1998a). La possibilité donnée au dirigeant d'accéder à des ressources situées en dehors du patrimoine de l'entreprise, comme les ressources réticulaires ou familiales, contribue à gommer cette ligne de démarcation et à favoriser l'osmose entre les deux types d'entreprise (Allali, 2001a et 2002b).

2 – QUESTIONS DE RECHERCHE

De nombreux auteurs reconnaissent aujourd'hui que la PME ne saurait aucunement être considérée comme la réplique miniaturisée de la grande entreprise (Shuman et Seeger, 1986). D'aucuns font du rôle particulier que le dirigeant y joue de par son omniprésence, son omnipotence et son égotrophie, la différence fondamentale entre la grande entreprise et la PME (Allali, 2002b et c). Ainsi, plusieurs chercheurs se sont attelés ces trois dernières décennies à la tâche d'identifier les caractéristiques et traits de comportement des dirigeants des PME qui s'internationalisent ou qui ambitionnent de le faire (Cavusgil *et al.*, 1979 ; Cavusgil, 1981, 1984 ; Attila, 1985 ; Beamish, 1986, 1990, 1999 ; Amesse et Zaccour, 1989 ; Abbas et Swiercz, 1991 ; Beamish *et al.* 1993 ; etc.). Cependant et bien que la vision du dirigeant ait gagné depuis plus d'une décennie ses lettres de noblesse dans les travaux de recherche comme étant l'une des principales caractéristiques des dirigeants-entrepreneurs (Bennis et Nanus, 1985 ; Filion, 1988,

¹ Dans le reste du document, l'appellation «dirigeant-entrepreneur» sera utilisée pour souligner le fait que le dirigeant fait montre de qualités entrepreneuriales manifestes.

1990, 1991a et b, 1996, 1998 ; Nanus, 1992), à notre connaissance, aucune étude n'a encore été faite sur sa relation avec l'internationalisation de l'entreprise. La vision du dirigeant, en imprimant la cohérence à ses actions et décisions et en les dotant d'un fil conducteur, est censée faciliter l'internationalisation de la PME et accroître ses chances de succès sur les marchés étrangers (Allali, 2002a et b).

2.1. Définition de la question spécifique :

Eu égard aux développements qui précèdent, la question spécifique à laquelle nous nous proposons de répondre dans le présent travail porte sur

la nature et la portée de la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME.

Il est fortement suggéré en effet à la lumière de nos études exploratoires (Allali, 2002a), que l'intensité de l'internationalisation, de même que la réversibilité de l'engagement et le comportement face à la perception des performances, sont considérablement influencés par l'acuité de la vision du dirigeant. En retour, cette dernière se trouve souvent affectée par le succès ou l'échec de l'internationalisation.

Pour les besoins de la recherche, nous nous basons dans ce travail sur la définition que Filion (1991a) donne à la vision :

C'est «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir»

Cependant, afin de faciliter l'identification des différents types de vision rencontrés dans le cadre de cette recherche, nous décomposons cette définition en trois principales composantes : vision de l'espace à occuper, vision des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir et, enfin, partage de cette vision avec les intéressés (*stakeholders*). Nous y reviendrons.

L'internationalisation a fait, quant à elle, l'objet de nombreuses définitions. Nous en retenons deux qui nous semblent particulièrement adaptées à notre analyse : Celle de Dunning (1989)

stipule que l'internationalisation est «... the totality of cross-border activities, be they production or trade in assets, goods or services; and be they within the same institution or between independent economic agents». La deuxième est celle proposée par Beamish (1990) qui la considère comme «... the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries».

L'internationalisation comporte deux principales formes (Beamish *et al.*, 2000) : une forme *inward* consistant essentiellement dans les importations et les différentes stratégies de coopération avec les firmes étrangères sur le marché local, et une forme *outward* amenant l'entreprise à l'extérieur de son marché local sous différentes formes : exportations, investissements, etc. Dans le présent travail, nous nous appuyons sur la forme *outward* de l'internationalisation.

2.1.1. Intérêt de la question

S'il est vrai que la PME est différente de la grande entreprise et que, par conséquent, son internationalisation se fait sur une échelle différente et avec des considérations autres que celles de sa consœur de grande dimension, et s'il est également vrai que la principale source de différence entre ces deux types d'entreprise réside dans la centralité du dirigeant de la PME par rapport à son confrère de la grande entreprise, l'étude de la vision comme étant l'un des principaux attributs de ce dernier, revêt un intérêt qui n'a nul besoin d'être démontré. En effet, les travaux de Filion (1988, 1990, 1991a et b, 1996, 1998) et d'autres auteurs, ont permis de mettre en évidence le rôle fondamental de la vision dans la définition de nouveaux contextes. Or, l'internationalisation de l'entreprise implique justement le passage d'un contexte local à un autre dont les contours, l'échelle et les dimensions sont à définir. Qui plus est, l'entreprise qui s'internationalise est souvent amenée à se mouvoir à l'intérieur de deux contextes fondamentalement différents et impliquant des objectifs, des enjeux et des comportements souvent divergents : un contexte local qu'elle continue de gérer à moins de travailler à 100 % pour le marché étranger, et un autre international, multidomestique ou global qu'elle doit définir et apprivoiser. Sans une vision plus ou moins claire, la PME deviendrait ce que Larroumet et

Lusteau (2000) appellent l'entreprise «tourbillon» caractérisée par une dispersion des efforts et «une instabilité chronique non maîtrisée».

Dans une telle optique, la compréhension de la relation entre la vision et l'internationalisation revêt une importance on ne peut plus vitale. Pour les chercheurs, cette compréhension permettrait d'ajuster les cadres théoriques existants ou d'en concevoir de nouveaux pour mieux décrire, expliquer et prédire l'internationalisation des PME en relation avec la vision de leurs dirigeants. Pour les décideurs politiques, cette question est de la plus haute importance pour parfaire et étoffer l'arsenal de mesures visant à dynamiser le rôle des PME sur la scène internationale et d'orienter l'action publique en conséquence. Pour les dirigeants eux-mêmes, prendre connaissance de cette relation faciliterait la mise en œuvre de l'action d'internationalisation et leur permettrait de savoir s'ils ont ce qu'il faut pour réussir l'internationalisation ou, le cas échéant, de définir les moyens complémentaires pour ce faire.

2.1.2. Étendue de la question

L'étude de la question spécifique paraît être une tâche extrêmement ardue et matériellement impossible à cerner à moins d'être strictement délimitée quant à ses contours et échelle. En effet, ladite question fait appel à des connaissances et cadres d'analyse appartenant au moins à quatre champs d'étude : l'entrepreneuriat, la gestion des PME, la gestion internationale et la stratégie.

2.1.2.1. Délimitation disciplinaire

Le champ d'entrepreneuriat constitue la toile de fond ou la trame sur laquelle la question sera développée dans la mesure où la vision est considérée comme un attribut indissociable des entrepreneurs et des dirigeants-entrepreneurs. De même, la pénétration de nouveaux marchés étant souvent perçue comme une forme d'innovation et une nouvelle combinaison (Schumpeter, 1934, 1954, 1965, 1976), deux attributs des entrepreneurs, nous ne saurions nous dispenser d'inscrire la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat.

La gestion des PME est également concernée dans la mesure où l'étude prend pour objet cette catégorie de firmes. Il n'est donc pas possible de faire fi des connaissances et concepts développés dans le cadre de ce champ.

En outre, comme l'étude porte sur l'internationalisation, nous devons immanquablement et inévitablement intégrer le champ de la gestion internationale et le corpus de concepts et d'approches qui s'y sont développés depuis les années 60.

Il convient de préciser dès à présent et au risque d'anticiper sur le chapitre II, que les trois premiers champs : entrepreneuriat, gestion des PME et gestion internationale, connaissent depuis quelques années un rapprochement manifeste et inexorable au sein du champ émergent qu'il est convenu d'appeler : entrepreneuriat international, en attendant peut-être de lui trouver un nom plus idoine. C'est justement à l'intersection des trois champs précités que s'inscrit la présente recherche.

Quant au champ de la stratégie, son interdisciplinarité et sa gestation actuelle font que nous le considérons comme un champ transversal aux trois précédents. Nous adoptons à cet égard la lecture du champ par Mintzberg *et al.* (1999) qui y distinguent une dizaine d'écoles de pensée dont certaines comme l'école entrepreneuriale, l'école de pouvoir, le positionnement, etc. sont concernées à un titre ou un autre par le développement de la question spécifique.

A ces quatre champs de base, il serait possible d'ajouter d'autres champs complémentaires comme l'anthropologie, le marketing, les finances, l'économie, etc. D'où la nécessité et l'utilité de délimiter d'ores et déjà l'étendue de la question spécifique de manière à focaliser l'étude sur les aspects les plus pertinents. Aussi, choisissons-nous de nous limiter, sur le plan disciplinaire, au champ émergent de l'entrepreneuriat international (Allali, 2001b) bien que nous nous référons, chaque fois que cela s'avère nécessaire, à des concepts et outils relevant d'autres champs et disciplines.

Aussi, n'est-il pas dans nos ambitions d'étudier tous les types de PME, dans tous les pays et dans tous les secteurs. Les considérations susmentionnées en plus de l'horizon temporel de cette étude, nous obligent à nous fixer des limites aussi bien spatio-temporelles que sectorielles.

2.1.2.2. Délimitation spatio-temporelle

Il est évident que cette étude comme tout autre, doit s'inscrire dans un cadre géographique déterminé. Aussi, avons-nous choisi d'étudier la question spécifique dans deux cadres géographique précis : le cadre marocain et le cadre canadien. Le choix du Maroc et du Canada s'explique, outre le fait que le premier constitue notre pays d'origine et le second notre pays d'accueil, par la volonté d'étudier, comme cela ressort des questions complémentaires développées ci-infra, l'influence de l'environnement socio-culturel sur cette relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de son entreprise. Les deux contextes socio-culturels étant différents, l'intégration de cette dimension nous permettra, peut-être, d'identifier d'éventuels *universaux* dans ladite relation. Les travaux de d'Iribarne (1998) et de son équipe confirment en effet que lesdits contextes jouent un rôle crucial dans le façonnement des perceptions. Aussi, nous attendons-nous à ce que ces différences influencent d'une manière ou d'une autre, cette relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME.

Sur le plan temporel, nous nous limitons à l'étude de la situation actuelle des entreprises retenues dans l'échantillon. Nous nous efforcerons certes d'étudier les réalisations actuelles des visions passées et nous serons immanquablement amené à nous pencher sur des décisions prises et des actions mises en œuvre dans le passé ; nous évaluerons également les visions présentes au vu des réalisations escomptées dans le futur ; cependant, l'étude se situe entièrement dans le présent. Il aurait été souhaitable de mener une étude à la fois longitudinale et archivale, cependant, les objectifs temporels assignés à ce travail de même que l'enquête exploratoire menée dans le cadre d'un autre travail de recherche qui a montré la «frilosité» des dirigeants des PME à permettre l'accès des chercheurs à leurs archives (Allali, 2002a) font de ce vœu un objectif en dehors des limites du présent travail.

2.1.2.3. Délimitation sectorielle

Sur le plan sectoriel et comme l'étude s'inscrit dans deux cadres géographiques différents, il nous a semblé logique de travailler sur le même secteur dans les deux pays pour assurer une certaine comparabilité des résultats et conclusions. Ainsi, avons-nous opté pour le secteur agro-alimentaire en raison notamment du fait qu'il constitue un secteur névralgique et est confronté à peu près aux mêmes enjeux et problématiques dans les deux pays. La recherche sera certainement

biaisée si l'on compare l'internationalisation d'un secteur concurrentiel dans un pays avec un autre qui bat de l'aile dans le second. Au Canada, le secteur agro-alimentaire est considéré comme un pilier de l'économie en plus des considérations de sécurité alimentaire qui lui confèrent une importance toute particulière. En outre, la concentration des exportations sur le marché américain contribue à façonner une problématique spécifique à ce secteur. Au Maroc, le secteur agro-alimentaire est considéré depuis quelques années comme la locomotive de l'économie. Le Maroc étant traditionnellement un pays à vocation agricole, les pouvoirs publics marocains y voient la voie la meilleure de moderniser l'économie tout en capitalisant sur les avantages comparatifs du pays. En plus et à l'image des entreprises agro-alimentaires canadiennes, les PME marocaines ont, elles aussi, en face d'elles un marché gigantesque : l'union européenne qui吸orbe l'essentiel des exportations agricoles et agro-industrielles du Maroc.

2.2. Questions complémentaires préalables

La question principale ou spécifique est complétée par des sous-questions ou questions complémentaires auxquelles ce travail s'assigne pour objectif de répondre. Cependant, la réponse à ces questions complémentaires n'a d'autres objectifs que celui de contextualiser et de préciser la réponse ou les réponses à la question spécifique. Aussi, ne convient-il en aucun cas de considérer ces questions comme des problématiques alternatives à la première qui pourraient la supplanter dans l'esprit du lecteur. Trois principales questions complémentaires ont été définies dans le cadre de cette étude. Cependant, comme nous adoptons dans ce travail une approche largement inductive, nonobstant la conception préalable d'un modèle de base et la définition d'hypothèses primaires, d'autres questions supplémentaires pourraient être suscitées au fur et à mesure de l'analyse et de l'interprétation des données. C'est la raison pour laquelle nous parlons ici de questions complémentaires préalables (QCP). Ces questions sont les suivantes :

QCP 1 : Comment, dans quel contexte et par quel processus se fait l'internationalisation des PME où le dirigeant joue un rôle central ?

QCP 2 : Quelle influence l'environnement socio-culturel de la PME joue-t-il dans cette internationalisation ?

QCP 3 : Quelle(s) différence(s) d'approches et de contexte est-il possible de relever entre l'internationalisation des PME par étape et celle à la création ?

3 – ORGANISATION DE L’ÉTUDE

Pour développer la problématique de ce travail, nous structurons ce dernier, outre ce chapitre introductif appelé **chapitre 1**, en neuf autres chapitres :

Le **chapitre II** présente les fondements théoriques de la problématique de ce travail au niveau des théories et approches d’internationalisation dont il évalue la pertinence pour expliquer l’internationalisation des PME. Il présente ensuite les principales caractéristiques de ces dernières et, enfin, identifie les attributs et spécificités qui leur sont connus aujourd’hui dans un contexte d’internationalisation.

Le **chapitre III** constitue en fait le prolongement du chapitre II en ce qu’il présente les attitudes et positions des dirigeants face à l’internationalisation de leurs entreprises à travers une revue de la littérature pertinente en la matière.

Le **chapitre IV** apporte un complément logique au chapitre précédent en rappelant les principaux travaux de recherche et en faisant le point sur l’état des connaissances en matière de vision des dirigeants.

Fort de cet inventaire des connaissances sous-jacentes à la problématique, le **chapitre V** dresse le cadre général de la recherche. Il présente en particulier le modèle de base, le cadre d’opérationnalisation des variables et définit les hypothèses préliminaires de la recherche.

Le **chapitre VI** présente la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de ce travail. Il décrit en particulier l’approche générale de la recherche, présente et justifie le choix de la méthode d’étude des cas multiples, identifie les critères et paramètres d’échantillonnage de même que la méthode de collecte des données et enfin, présente la méthode de traitement, de codage et d’analyse des données recueillies dans le cadre de l’étude.

Les chapitres VII et VIII présentent les résultats de l’analyse intra-cas des deux échantillons nationaux. Ainsi, le **chapitre VII** est dévolu à l’analyse intra-cas de l’échantillon marocain qu’il

présente en deux temps : une synthèse de chacun des cas retenus est d'abord présentée ; ensuite, les données opérationnalisées sont compilées et rapprochées des hypothèses de base et les enseignements inductifs sont résumés.

Le **chapitre VIII** procède de la même manière pour l'échantillon canadien.

Les données intra-cas ainsi présentées au niveau des chapitres VII et VIII sont regroupées et comparées à l'échelle de chacun des échantillons nationaux respectivement dans les sections (1) et (2) du **chapitre IX**. La section (3) dudit chapitre est consacrée quant à elle à la comparaison des principales données recueillies de l'analyse des deux échantillons nationaux.

Le **chapitre X** est réservé à la discussion des résultats présentés au niveau des trois chapitres précédents. Cette discussion est faite d'abord sur la base des enseignements tirés de chacun des deux échantillons ; ensuite, à la lumière d'une comparaison des deux échantillons entre eux pour déterminer le spécifique et l'universel, l'*emic* de l'*etic*. Les résultats ainsi interprétés sont utilisés par la suite pour la correction du modèle de base et pour l'élaboration de taxonomies des dirigeants, des PME et des styles d'approche des marchés. Un rapprochement avec la littérature existante est effectué au fur et à mesure de la discussion des résultats.

Enfin, La **conclusion générale**, outre le rappel des temps forts de ce travail, souligne les contributions, les implications et les limites de cette étude, de même que les recommandations pour l'orientation des recherches futures portant sur la question.

Il reste bien entendu que ce travail se veut un premier jalon sur le chemin de la compréhension de cette relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation des PME. Nous sommes parfaitement conscients qu'il comporte des lacunes et qu'il souffre certaines limites. Mais comme dit le proverbe : «il n'est pire aveugle que celui qui ne veut pas voir». Nous sommes convaincu que c'est loin d'être notre cas. En parlant justement de vision ...

CHAPITRE II : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA PROBLÉMATIQUE : PERTINENCE DES THÉORIES D'INTERNATIONALISATION DANS UN CONTEXTE DE PME

1 - PERTINENCE DES THÉORIES ET APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION POUR LES PME¹

L'attitude des théories et approches d'internationalisation à l'égard des PME est tiraillée entre trois principales positions : (1) omission totale d'en tenir compte ; (2) considération de la PME comme une grande entreprise (GE) en miniature ou une première étape vers l'agrandissement et, enfin ; (3) reconnaissance de sa spécificité par rapport à la GE. Force est de constater cependant qu'il existe tellement de divergences entre chercheurs au sein de chaque approche qu'il serait aberrant d'associer un courant entier à telle ou telle position. Dans ce qui suit, nous présentons sommairement les principales théories et approches d'internationalisation avant d'en évaluer la portée et les limites dans un contexte de PME. Lequel contexte se caractérise depuis quelques années par une grande cacophonie des travaux de recherche qui ne fait que traduire en fait la réalité de la gestion des PME aujourd'hui. En effet, l'émergence en cours de nouvelles pratiques de gestion encore peu maîtrisées et souvent trop ésotériques, dans un environnement qui est lui-même très versatile, donne l'impression, légitime d'ailleurs, que cette cacophonie caractérise aussi, et peut-être à une plus grande échelle, les gestionnaires des PME aux-mêmes.

1.1. Théories d'internalisation²

1.1.1. Présentation des théories d'internalisation

La théorie initiale d'internalisation a été développée par Hymer (1960, 1976) sur la base des travaux de Coase³ (1952) et est également présente dans ceux de Buckley et Casson (1976) et de

¹ Pour une présentation détaillée des théories et approches d'internationalisation, il conviendrait de se référer à notre proposition de thèse «Vision entrepreneuriale et internationalisation des PME : étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire» présentée publiquement le 23 novembre 2001 à l'école des HEC de Montréal devant un jury composé des professeurs Louis Jacques Filion, Louis Hébert et Vincent Sabourin.

² Le terme *internalisation* est utilisé ici dans le sens holiste que lui donne Rugman (1981) et englobe les notions de coûts de transaction (Williamson, 1987), d'oligopole de production (de Bodinat *et al.*, 1984) et d'intégration verticale (Coase, 1952; Hymer, 1960, 1976; Erramili, 1993). Pour illustrer cette diversité d'approches voisines mais légèrement différentes les unes des autres, nous parlons de *théories* et non de la *théorie*.

³ Coase (1952) a été le premier à remarquer que les opérations sur le marché ont un coût et que l'organisation interne de la firme peut permettre d'assurer une production efficiente (voir aussi Hymer, 1976 et Zaheer, 1995).

Kindelberger (1969). «Internalization serves to determine the reasons for the foreign production and sales of the MNE, namely that these activities take place in response to imperfections in the goods and factor markets» (Rugman, 1981:283). Pour Rugman (1981), toutes les théories existantes à l'époque sur l'internationalisation des FMN, y compris celle de Vernon, ne sont en fait que des variantes de la théorie générale d'internalisation qui se sont intéressées à telle ou telle imperfection du marché¹. Même la théorie éclectique de Dunning dont les prémisses avaient commencé à bourgeonner à l'époque, est susceptible d'y être intégrée, selon Rugman (1981).

Hymer (1976 : 960) résume les fondements de cette théorie dans les termes suivants :

«A la coordination par le marché, elles [les FMN] préfèrent la coordination et l'harmonisation réalisées au sein d'une administration de société, parce que ce système économise les coûts. Si les marchés étaient parfaits et si la firme pouvait acheter tout ce dont elle a besoin à un prix bien établi, résultant de la concurrence, l'incitation à l'investissement direct serait très faible. Mais là où les marchés sont *imparfaits*, où les prix fluctuent, où les informations sont rares et où l'oligopole règne, le système de la société multinationale et la suppression de la fragmentation verticale devient un moyen d'atténuer le manque d'efficacité et de gaspillage. En pareil cas, en prenant pied à l'étranger et en augmentant son indépendance, la firme réduit l'incertitude et les dangers de la concurrence².»

Sur cette base, Hymer (1976) tire deux principales conclusions : les FMN intègrent leurs activités verticalement en investissant dans la production de matières premières et s'implantent à l'étranger dans les industries de transformation (de Bodinat *et al.*, 1984).

En règle générale, toute imperfection du marché – et Rugman (1981) considère qu'il en existe beaucoup plus sur le marché international que sur le local - justifie l'internalisation de l'activité concernée (Hymer, 1976 ; Rugman, 1981).

1.1.2. Critique des théories d'internalisation dans un contexte de PME

Outre les critiques d'ordre général que les théories d'internalisation ont essuyées, de nombreux auteurs leur trouvent très peu d'utilité, voire aucune, dans un contexte de PME. Pour Erramili et

¹ Rugman (1981) explique par exemple que l'internalisation est présente dans la théorie de Vernon au niveau du caractère dynamique de la recherche continue pour développer de nouveaux produits.

² Traduit par de Bodinat *et al.* (1984), pages 131-132.

Rao (1993) comme pour Hennart (1989), l'analyse en termes de coûts de transaction n'est pas appropriée pour comparer les exportations qui restent l'une des formes d'internationalisation les plus privilégiées par les PME, avec les investissements directs à l'étranger (IDE) du moment que ces deux méthodes impliquent la production dans des endroits différents. Cette analyse ne permet pas non plus d'expliquer les conditions dans lesquelles la décision d'exporter est prise ni les différentes variations dans les différents modes de partenariat entre firmes. En plus, cette approche ignore les routines idiosyncratiques des firmes ainsi que le rôle de coordination du management et part du postulat que la firme dispose des capacités requises (Madhok, 1997). Or, les PME présentent tellement de spécificités qui rendent les hypothèses de cette théorie peu réalistes dans leur contexte. Qui plus est, de nombreux chercheurs associent cette approche avec la GE. Ainsi en est-il par exemple de Bodinat *et al.* (1984 : 130-2) qui écrivent :

«L'existence de l'oligopole s'explique par la capacité de la grosse entreprise à économiser les coûts d'un marché de concurrence parfaite et à créer et gérer une organisation économique de grande dimension » (p.130-1). Et d'ajouter : « La firme internationale pourra utiliser la multiplicité de ses filiales étrangères ainsi que sa taille au niveau international pour trouver la source ou la combinaison de sources optimum. (...). En plus de sa taille et de son accès à de nombreux marchés nationaux de facteurs de production, la firme internationale peut bénéficier d'une rationalisation mondiale de ses activités. (p.132).»

Tout en déplorant le fait que les recherches sur les modes d'entrée se soient focalisées sur les grandes FMN aux dépens des PME, Erramili et Rao (1993) suggèrent que la faible capacité d'intégration des petites entreprises rend la théorie de l'internalisation de peu d'utilité pour expliquer leur internationalisation. Ils constatent que la petite taille incite l'entreprise à opter pour des modes d'entrée à contrôle partagé du fait de la faiblesse de leur capacité intégrative. Force est de préciser cependant que l'analyse d'Erramili et Rao s'est focalisée sur les entreprises de services et qu'ils ont pris l'effectif employé comme indicateur de taille. Ainsi, même si leur échantillon compte près d'un tiers de PME américaines employant moins de 500 personnes, on peut s'interroger sur la validité externe des conclusions tirées par rapport à des firmes de taille plus réduite. Si cette approche s'avère peu appropriée pour expliquer l'internationalisation de firmes de 499 personnes, comment pourra-t-elle expliquer celle de firmes de taille plus réduite ?

D'autre part, Hirsch et Adar (1974)¹ ont observé que les PME tendent à choisir des marchés *Soft* dont les conditions d'entrée sont facilitées par des arrangements bilatéraux avec leur pays d'origine. Par contre, les GE tendent à choisir des marchés à entrée plus difficile. Si cette préférence des GE pour les marchés difficiles semble s'expliquer par les possibilités de contournement que leur offre l'internalisation, la différence avec les PME ne peut s'expliquer que par l'inaptitude de cette approche à justifier l'internationalisation de cette variété de firmes à faible capacité intégrative.

Certains auteurs ont tenté néanmoins d'appliquer cette approche aux cas spécifiques de PME. Dubin (1975²) trouve par exemple que la tendance à l'acquisition baisse avec la taille de la firme. Ainsi, une PME aurait tendance à opter pour des modes d'entrée moins onéreux que l'acquisition d'une entreprise existante. Heide et John (1988³) adaptent le modèle d'analyse en termes de coûts de transaction pour expliquer comment les petites entreprises avec des ressources limitées, préservent leur *transaction-specific investment*. Bourcieu (2000) constate de son côté que certaines PME françaises de son échantillon qui font des affaires avec les économies en transition de l'Europe de l'Est, ont opté pour l'intégration verticale sur ces marchés pour contourner les difficultés rencontrées. Il relève cependant que les PME spécialisées privilégient l'exportation de préférence à l'internalisation.

1.2. Internationalisation par étapes (Stage models)

1.2.1. Présentation des théories d'internationalisation par étapes

De nombreux travaux sur l'internationalisation des entreprises s'inscrivent dans une logique séquentielle. Ainsi en est-il de la théorie du cycle de vie du produit international communément appelée : théorie de Vernon⁴. Ce dernier (1966) a repris le concept du cycle de vie du produit développé en marketing et l'a adapté au contexte de l'internationalisation des entreprises. La théorie ainsi créée s'articule autour de trois principales phases : (1) lancement et croissance⁵; (2) maturité et ; (3) déclin. A ces trois phases *biologiques* correspondent trois stades

¹ Cités par Reid (1981) à la page 108.

² Cité par Kogut et Singh (1988) à la page 415.

³ Cités par Erramili et Rao (1993) à la page 21.

⁴ Cette théorie est présentée dans de nombreux ouvrages indépendamment du courant qui considère l'internationalisation comme un processus séquentiel et qui est généralement associé à Johanson et Vahlne (1977).

⁵ Les phases de *lancement* et de *croissance* sont présentées dans certains travaux comme deux étapes distinctes.

d'internationalisation de la firme : (1) exportation; (2) production à l'étranger et enfin; (3) réexportation vers le marché de la maison mère à partir de pays tiers (de Bodinat *et al.*, 1984). En effet, lors de la première phase, la firme bénéficiant d'une avance technologique, peut exporter le produit à l'étranger en l'absence de toute concurrence étrangère. Lors de la deuxième phase, les succès du produit amènent des firmes locales du pays importateur à s'y intéresser obligeant la firme exportatrice à le produire sur place pour rester concurrentielle et proche de sa clientèle (Wells, 1969). L'exacerbation de la concurrence par les prix sur le marché d'origine lors de la troisième phase, amène la firme à chercher de nouveaux sites de production moins onéreux à partir desquels le produit sera exporté.

De leur côté, Johanson et Vahlne (1977) présentent l'expansion internationale en tant qu'un processus d'apprentissage graduel et d'engagement incrémental. Les caractéristiques de ce processus déterminent à leur avis, le modèle et le rythme d'internationalisation des firmes, laquelle internationalisation se présente alors comme le produit d'une série de décisions incrémentales. Johanson et Vahlne constatent sur la base de leur étude de firmes suédoises¹, que ces dernières suivent un processus séquentiel composé des étapes successives suivantes : absence d'exportations régulières; exportation à travers un agent indépendant; implantation d'une succursale de vente et enfin; production dans le pays d'accueil. La séquence temporelle des étapes de ce processus qu'ils appellent «chaîne d'établissement» est déterminée surtout par la distance psychique (Kogut et Singh, 1988, Barkema *et al.*, 1996) entre le pays d'origine et le pays d'accueil. L'hypothèse de base de leur modèle est que l'absence de connaissances dans des domaines comme la langue et la culture, constitue un obstacle important à la prise de décision dans les transactions internationales. Les connaissances les plus déterminantes ne peuvent à leurs avis être acquises qu'à travers l'expérience à l'étranger. Ainsi, l'augmentation du savoir conduit aux choix stratégiques efficaces dans le cadre d'un processus continu et dynamique d'amélioration incrémentale des performances de la firme (Li, 1995) et permet aussi de faire face aux coûts d'ajustement culturel (Barkema *et al.*, 1996). Johanson et Vahlne (1977: 28) écrivent dans cet ordre d'idées : «the better the knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger is the commitment to the market. This is especially true of experiential knowledge».

¹ Johanson et Vahlne (1977) prennent néanmoins le soin de préciser qu'il ne s'agit pas là d'un phénomène typiquement suédois. Ils font remarquer que plusieurs chercheurs ont fait un constat similaire s'agissant d'autres pays: Behrman, Vaupel, Gruber, Mehta et Vernon, Knickerborcker, Lipsey et Weiss.

Dans le modèle de Johanson et Vahlne, l'*output* de chaque décision constitue l'*input* de la suivante. Ainsi, le modèle revêt-il un caractère à la fois statique et dynamique. L'état d'internationalisation de la firme influence la perception des opportunités et des risques qui, à leur tour, influencent les décisions d'engagement et les activités courantes créant ainsi une dynamique incrémentale.

L'approche de Chang (1995) s'inscrit, elle aussi, dans une logique séquentielle bien que l'auteur précise que cela s'applique davantage aux firmes japonaises. En effet, Chang a trouvé que ces firmes commencent par pénétrer des activités correspondant à leur métier (*core business*), avant d'investir d'autres secteurs où elles disposent d'avantages concurrentiels sur les firmes locales pour réduire les risques d'échec (Li, 1995). L'apprentissage obtenu de ces premières phases les encourage à se lancer dans des activités de plus en plus éloignées de leur métier de base construisant progressivement de nouvelles capacités leur permettant d'accroître leurs chances de succès (Li, 1995 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Barkema *et al.*, 1996). Il a été même constaté que dans de nombreux cas, l'exportation constitue une plate-forme à l'expansion internationale des firmes japonaises (Kogut et Chang, 1994). Néanmoins, la diversification dans des activités éloignées du métier de la société-mère est une cause principale d'échec surtout quand il s'agit d'acquisition ou de JV (Li, 1995).

1.2.2. Critique des théories d'internationalisation par étapes dans un contexte de PME

Les théories d'internationalisation par étapes ont essuyé de nombreuses critiques. Ainsi, la théorie de Vernon a été sévèrement critiquée. En effet, outre son caractère historique, voire ethnocentrique reflétant le développement international des FMN américaines (Michalet et Delapierre, 1973 ; Vernon, 1979 ; de Bodinat *et al.*, 1984 ; Dunning, 1989), ses postulats d'avance technologique des firmes ainsi que les différentiels de coûts de production ont été remis en question surtout dans un contexte de PME. La réimportation du produit sur le marché d'origine lors de la phase 3 suppose la stabilité des goûts des consommateurs ce qui est loin de se vérifier dans la réalité (Leroy, 1975) et qui suppose une dimension internationale qui dépasse les capacités de la plupart des PME. D'autre part, il semble que de nombreuses PME ne se lancent dans l'exportation que lorsqu'elles auront atteint un certain niveau de croissance sur le marché

interne de telle sorte qu'elles n'amorcent le processus décrit par la théorie de Vernon que lorsqu'elles deviennent plus ou moins de GE (Calof, 1994).

La PME est présente dans l'approche de Johanson et Vahlne (1977). Ces derniers suggèrent en effet que les PME se distinguaient des grandes firmes surtout au niveau de l'importance de l'augmentation de l'engagement sur le marché étranger. Ils écrivent à ce propos : «additional commitments will be made in small steps unless the firm has very large resources ...» (p.30). Néanmoins, ils n'excluent aucunement l'existence d'autres niveaux de différence quand ils écrivent : « ... such factors as firm size, (...) via the mechanism discussed affect the character of the internationalization in different ways ...» (p.31).

Cette approche a inspiré de nombreux travaux de recherche sur l'internationalisation des PME. Ainsi, en est-il de l'hypothèse sous-jacente à la thèse de l'asymétrie (Zucchella, 2000) qui considère l'exportation comme étant la première phase d'un processus d'internationalisation dont l'évolution doit s'accompagner d'une augmentation de la taille de la firme. Zucchella (2000) relève une différence à cet égard entre la littérature nord américaine qui se base sur le paradigme de la croissance et celle européenne qui considère la PME comme une alternative à la GE capable de persister sous sa forme initiale. Les travaux de Torrès (1998a, b et c) et Guilhon (1998) sur le phénomène de la dénaturation semblent aller justement dans ce sens qui brise la dichotomie entre PME et GE.

Dans le cadre de ce processus séquentiel, Zucchella estime que les PME adoptent différentes approches des marchés étrangers. Elle en distingue notamment deux principales : (1) une approche de proximité conduisant la PME à étendre ses activités d'abord dans des marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage. Une telle approche semble correspondre à celles des GE comme cela ressort par exemple des travaux de Chang (1995) ; (2) une approche globale en vertu de laquelle la PME segmente le marché horizontalement pour satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Les PME adoptant cette approche se spécialisent généralement dans des produits ou services limités et homogènes.

Reid (1981) considère lui aussi que les entreprises empruntent un processus composé de cinq phases pour exporter : (1) prise de conscience de l'importance de l'exportation ; (2) naissance de l'intention d'exporter ; (3) essai ; (4) évaluation et ; (5) acceptation. Papadopoulos (1987) considère, pour sa part, que pour la plupart des PME, les trois premières phases du processus de Reid se résument dans la décision d'aller ou de ne pas aller (*go/not to go*).

Fletcher et Vyakarnam (1999) concluent à l'issue d'une étude empirique, que le processus d'internationalisation des PME de leur échantillon était émergent et incrémental même si le rythme d'internationalisation des différentes firmes semble être influencé largement par le type de marché à servir. Ils font remarquer à ce propos que toutes les PME étudiées sont venues à l'exportation pour saisir des opportunités qui s'étaient présentées et qu'elles ont augmenté leur implication internationale progressivement suite à cette première expérience. Ils ont observé d'autre part, que l'apprentissage des premières expériences était relativement rapide ce qui a incité de nombreuses PME à passer directement à des modes d'entrée à un assez haut degré de contrôle.

Leonidou et Katsikeas (1996) distinguent trois principales étapes dans le processus d'exportation : (1) pré-engagement : c'est la phase où se trouvent les PME actives sur le marché domestique mais qui n'exportent pas encore ; (2) phase initiale : c'est celle durant laquelle les firmes procèdent à des exportations sporadiques ou expérimentales pour évaluer la possibilité de développer une activité exportatrice et enfin ; (3) phase avancée : dans laquelle se trouvent les firmes activement engagées dans l'exportation. Bilkey et Tesar (1977) constatent cependant que les PME manufacturières qui exportent à titre expérimental de leur propre initiative, sont deux fois et demie plus grandes que celles qui exportent en réaction à une commande non sollicitée.

Pour Wolff et Pett (2000), même les travaux effectués dans le cadre de la théorie des capacités basées sur les ressources de Barney (1991), fait également partie de cette approche étapiste dans la mesure où ladite théorie implique le développement progressif des capacités.

Coviello et McAuley (1999) font le point sur la portée des recherches inspirées de ce courant. Ils écrivent en effet : "the stage models have clearly had considerable influence on SME

internationalisation research, although the studies report somewhat mixed results". En effet, les résultats de nombreux travaux (Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Dalli, 1994; Chetty et Hamilton, 1996; Gankema *et al.*, 1997) corroborent la thèse de l'internationalisation étapiste et incrémentale. D'autres travaux infirment au contraire cette approche. Ainsi par exemple, Bell (1995) a trouvé que les PME exportatrices de logiciels ne procèdent pas par étapes dans leur internationalisation. De même, exportent-elles sur des marchés culturellement distants. Les travaux d'O'Farrel *et al.* (1998) vont aussi dans le même sens. Néanmoins, Covello et McAuley (1999) reconnaissent que ce courant étapiste est l'un des deux courants ayant dominé les recherches sur l'internationalisation des PME. L'autre étant le courant des échanges sociaux.

Pour Wolff et Pett (2000), cette approche étapiste est une voie très fréquemment utilisée dans l'internationalisation des PME. Cependant, font-ils remarquer avec raison, beaucoup de PME naissent internationales. «Obviously [écrivent-ils], such firms do not follow the successive stages that some research suggest» (p.35). Cette tendance est accentuée par les prodigieux progrès dans les communications, le transport, les flux d'information et l'émergence d'entrepreneurs à vision internationale. De même, certaines firmes quand bien même elles ne naissent pas internationales, peuvent «brûler» des étapes en sautant de l'exportation par exemple à la création d'une filiale à part entière. D'autres choisiront sciemment de rester au stade de l'exportation. C'est à des conclusions similaires que parvient Julien (1995 : 69) qui fait remarquer que le

«processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche (...). D'autres s'implantent directement par des filiales.»

1.3. Autres approches

1.3.1. Approche des capacités organisationnelles (CO)

Pour les adeptes de l'approche des capacités organisationnelles (CO), les ressources et capacités de la firme ainsi que les contraintes du contexte opérationnel conditionnent l'évaluation stratégique des modes d'entrée (Madhok, 1997). Cela semble convenir d'une certaine façon au cas des PME dont la faiblesse des ressources les empêche souvent de s'internationaliser ou, quand elles le font, de s'aventurer au delà de la simple exportation. Madhok écrit à cet égard :

«Clearly, size matters. Large firms tend to have more slack than smaller firms and are more able and more willing to commit substantial resources for the purposes of exploration and capability development. Also, they tend to be involved in a more diverse set of activities and product-market environments than smaller firms.» (p.55-56).

Cependant, en se focalisant trop sur les capacités organisationnelles, cette approche néglige d'autres facteurs non moins importants dans l'internationalisation de la PME comme son appartenance à un réseau ou son avance technologique.

1.3.2. Approches intégratives et holistes

Devant la difficulté de trouver dans les approches classiques des réponses satisfaisantes aux préoccupations d'internationalisation des PME, de nombreuses études concluent qu'une telle internationalisation ne peut être comprise qu'à travers l'intégration des principaux cadres théoriques (Coviello et McAuley, 1999). «... each attempt to explain internationalisation using a single theoretical framework once again resurrects the story of the nine blind men and the elephant». Cette tendance indique une évolution certaine vers une compréhension holiste de l'internationalisation des PME. Le terme *internationalisation* lui-même, jadis limité à l'exportation dans le contexte des PME, a vu la réalité qu'il recouvre s'étendre progressivement pour englober les modes d'entrée sur les marchés étrangers. On peut constater à cet égard une certaine standardisation du terme malgré la diversité des définitions qui lui sont données.

Cette tendance holiste semble bien s'accommoder de l'approche éclectique entendue *lato sensu*. De Bodinat *et al.* (1984) trouvent en effet que cette théorie combine les avantages des autres théories et approches d'internationalisation. Elle permet également de tenir compte des nouvelles formes de multinationalisation «ainsi que de l'évolution dans le temps entre exportation, vente de licences, production sur place et autres formes d'internationalisation» (p.139). Par ricochet, on peut considérer que l'intégration d'éléments spécifiques aux PME dans cette approche, permettrait d'en faire une théorie plus ou moins adaptée à cette variété de firmes. Cependant, Calof (1994 : 368) fait constater que

«Dunning's eclectic theory of production ..., which has been described as the "established theory of the multinational enterprise" ..., is but one of many internationalization theories which postulate that resource scarcity limits smaller firms' ability to reach more advanced stages of internationalization».

Pour Coviello et McAuley (1999), deux approches d'internationalisation seulement semblent dominer les recherches contemporaines sur les PME : les modèles étapistes d'une part et la perspective de réseau d'autre part. Cependant, précisent-ils, les résultats des travaux ayant adopté l'approche étapiste sont mitigés et confirment la thèse des auteurs que «one view of internationalisation may not fully capture actual firm behaviour». Implicitement, les auteurs reconnaissent la valeur de la perspective de réseau comme étant un cadre théorique adéquat pour expliquer l'internationalisation des PME. Ainsi, écrivent-ils « the Network perspective provides valuable insights to the dynamics of internationalisation in that a network-based approach is more than a description of the process ». Ils concluent sur la base des nombreuses études qu'ils citent en appui de leur thèse que « developing and managing business and social network relationships can increase the smaller firm's rate of international development ... Thus, the development of network relationships allows SMEs to overcome the size-related challenges ». Etemad (1997) parvient, lui aussi, à la conclusion que les réseaux surtout d'affaires, au même titre que les alliances stratégiques, confèrent aux PME des avantages différenciels par rapport aux GE.

Coviello et McAuley (1999) fustigent l'idée que l'internationalisation des PME n'est qu'un pattern d'investissement basé sur une analyse de rationalité économique et de coûts de transaction. Ils défendent par contre celle expliquant le choix des sites d'implantation par des considérations de réseau. Les auteurs en concluent que « the Network perspective is perhaps most useful in understanding SME internationalisation».

Les adeptes de ce courant basé sur le maillage, se focalisent sur le comportement de la PME dans le contexte des relations inter-firmes et interpersonnelles qu'elle entretient avec son entourage formel et informel. Ainsi, les frontières de la PME s'étendent pour couvrir toutes ses relations. Dans cette perspective, l'internationalisation de la PME dépend de l'ensemble des relations du réseau plutôt que des avantages spécifiques à la firme. Ainsi, serait-il possible de dépasser les contraintes liées à la taille comme critère de différenciation entre la PME et la GE. Dans un souci

de combiner cette perspective réseau avec l'approche d'internalisation, il serait possible par exemple de concevoir l'internalisation des marchés au sein du réseau de la PME de la même façon que cette internalisation se fait au sein des FMN mais ce serait peut-être une internalisation «externalisée». Néanmoins, Zucchella (2000: 75) fait remarquer avec raison que «... the absolute majority of SMEs going international is still largely a sole venture (...) cooperative and networks arrangements are not so widespread, particularly in their equity forms». Pourtant, elle ajoute plus loin :

«It is interesting to note that even the large firms, beginning in the 1980s, began processes of deverticalization and decentralization inside their organizations, and created networks of alliances with other firms in order to gain the organizational and strategic flexibility of the small firm.» (p.77).

2 – PME : SPÉCIFICITÉ ET DIVERSITÉ

Déjà à la fin des années 70, Rein Peterson (1978 : 72) fait constater que :

«[I]a plupart des discussions sur les éléments qui constituent la PME sont obscurcies par les intérêts et les préjugés de celui qui perçoit ces éléments, ainsi que par le but poursuivi par la recherche de cette définition et par le stade du développement économique de l'environnement particulier dans lequel la définition est employée. Ce qu'on oublie souvent, c'est que toute définition s'emploie dans un but spécifique. Dans une définition, on accepte une série d'hypothèses qu'on ne peut pas toujours vérifier.»

Tous les chercheurs s'accordent à reconnaître la difficulté de donner une définition précise de la PME. Johannisson et Landström (1999) soulignent la difficulté de définir *Small business* et font de la tâche définitionnelle en elle-même un projet de recherche. Qui plus est, écrivent-ils : «Even the measure and level of 'smallness' in a business context lead to problems». Torrès (1999) écrit quant à lui : «À ce jour, il n'existe pas de définition unitaire de la PME dans le monde, ce qui rend parfois les comparaisons difficiles». Watson et Everett (1996) soulignent que la définition de la PME et en particulier de la petite entreprise (PE), a fait l'objet de nombreuses tentatives [vaines] au cours des années. White, Bennett et Shipsey (1982) rapportent de leur côté qu'un comité du Congrès américain a recensé pas moins de 700 définitions de la petite entreprise.

D'Amboise (1996) souligne lui aussi l'imprécision du terme PME et les confusions que cela crée entre chercheurs. Il regrette le caractère fragmenté de la recherche en PME faute de disposer d'une définition minimale commune. Comme Hertz (1982), il affirme que le champ ne pourra progresser que le jour où la plupart des chercheurs se mettront d'accord sur une définition unitaire et universelle (Torrès, 1998b). Wyer *et al.* (1998) vont dans le même sens en déplorant l'absence d'une définition commune des PME, ce qui rend les comparaisons difficiles à faire. Urban et Nanopoulos (1996) écrivent dans le même ordre d'idées : «l'amalgame *PME* ou *PMI* (...) ne nous paraît pas satisfaisant car il renvoie à une nébuleuse sans grand intérêt explicatif ou opérationnel».

La difficulté de trouver une définition commune semble s'expliquer d'abord par la grande diversité que le terme PME recouvre. Julien (1998a) écrit : «Most specialist consider one of the greatest difficulties in small business research to be the extreme heterogeneity of the subjects» (Voir aussi Julien, 1994 et 2002). Guilhon (1998) rappelle, elle aussi, que malgré l'engouement des chercheurs pour la PME, aucune définition ne fait leur unanimité. «L'extrême hétérogénéité des PME, écrit-elle, rend difficile la définition d'un cadre général au sein duquel il serait possible de regrouper toutes les entreprises de petite taille». Torrès (1998a) constate dans le même ordre d'idées, qu'aucune approche de recherche en PME ne fait l'unanimité. Il (Torrès, 1999 : 7-8) résume bien les raisons derrière l'absence d'une définition commune quand il écrit :

«... la PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire *les* PME. Le monde des PME est foisonnant de variétés. Il est difficile d'en donner une seule image tant les représentations diffèrent selon les pays, les régimes politiques, les niveaux de développement économique. Cette diversité explique la grande difficulté que les chercheurs ont éprouvée lorsqu'il s'est agi de théoriser le phénomène du *Small is beautiful*». Et d'ajouter plus loin, «*Small is difficult*».

Néanmoins, beaucoup de chercheurs semblent bien s'accommoder de cette situation. Chaque chercheur tend à définir PME dans la perspective de sa propre recherche, définition qui peut varier dans d'autres travaux en fonction des buts et contextes de l'étude. Les chercheurs participant à une conférence à l'université d'État du Kansas, sont parvenus à la conclusion que la définition de l'échantillon objet de l'étude est plus importante que la définition de PME elle-même et que toutes extrapolations ou conclusions doivent se limiter aux paramètres de

l'échantillon (Sexton, 1987). D'autres chercheurs tendent à donner au terme, des définitions *fourre-tout* pour pouvoir embrasser le maximum de caractéristiques des PME. Ainsi par exemple, Papadopoulos (1987) considère que la PME est l'entreprise qui se situe entre les grandes firmes multinationales et les petits établissements ou entreprises *domestiques* (*sic!*). Certains continuent même de considérer la PME comme étant un modèle réduit de grande entreprise (Voir d'Amboise, 1996; Gasse et d'Amboise, 1998).

La grande diversité des PME fait que les études les prenant pour objet aboutissent à des conclusions et résultats difficilement comparables et la validité externe de ces résultats est presque nulle. Plus est, les hypothèses sous-jacentes à ces études ne peuvent pas toujours être vérifiées. Julien (1994) écrit à cet égard : «la science fonctionne avant tout par généralisation et par regroupement; et le domaine des PME ne peut y échapper, même si cela semble particulièrement difficile à faire» (Voir aussi Julien 1998a).

La plupart des chercheurs reconnaissent que la PME n'est pas une version miniature de la grande entreprise (Gasse et d'Amboise, 1998). Torrès (1998c) précise néanmoins que certaines PME sont organisées comme de grandes entreprises. Leurs caractéristiques ressemblent parfaitement à celles de leurs consœurs de grande taille. C'est le type de PME qu'il appelle *managériales* par opposition aux autres dites *classiques*.

Ainsi, de nombreux chercheurs se sont-ils attelés à la tâche d'identifier des critères de différenciation et de similarité permettant de catégoriser les PME dans des typologies plus ou moins homogènes. Cohen (1989) recense trois modes de découpage et de classement : fonctionnel, systémique et suivant la nature des ressources à mettre en œuvre. Julien (1994,1998a) regroupe les tentatives typologiques dans deux grandes catégories : les typologies quantitatives d'une part, et les typologies multicritères ou qualitatives d'autre part. Il en propose lui-même une troisième qu'il appelle *typologie complexe globale*. Comme leur nom l'indique, les typologies quantitatives se basent sur des critères quantitatifs comme l'effectif, le chiffre d'affaires, la part de marché, etc. Les typologies qualitatives se basent sur «une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle» (Julien, 1994). La «typologie complexe

globale » combine, quant à elle, des critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'avoir une vue globale de la PME.

Torrès (1998b) ainsi que Bruyat (1993) considèrent que l'approche typologique ne demeure cohérente qu'à la condition que les différences entre les sous-espèces ne soient pas telles que l'on ne puisse plus les considérer comme faisant partie d'une même famille. Torrès (1998b) distingue quatre phases dans la recherche en PME : dans les années 60 et 70, les recherches étaient tirailées entre un modèle de métamorphose universel (effet-taille universel) et un modèle de métamorphose contingent (effet-taille contingent); dans les années 70, deux courants de spécificité et de diversité se sont partagés la vedette dans les recherches; enfin, depuis le début des années 90, un courant de synthèse s'impose avec force. Nous nous acheminons, semble-t-il depuis le milieu des années 90, vers un courant de «dénaturation» dans lequel la PME « se constitue en objet de recherche absolu » sans référence à une classification selon la taille.

Force est de constater néanmoins que malgré la diversité des approches définitionnelles de la PME, c'est indubitablement le critère «taille» qui reste le plus fréquemment utilisé. D'abord, sur un plan politique, chaque pays dispose de sa propre définition de PME le plus souvent basée sur le critère taille mesuré par l'effectif employé. Ainsi par exemple, une entreprise de 500 employés serait une PME aux États-Unis mais une grande entreprise en Espagne. Fréquemment, plusieurs définitions différentes coexistent dans le même pays voire au niveau d'institutions politiques ou financières relevant d'une même autorité gouvernementale. Ce critère est également prédominant dans les travaux de recherche (Blau, 1970 ; Blau et Schoenherr, 1971). Kimberly (1976) distingue dans les travaux de recherche fondés sur ce critère, deux approches antagonistes : une approche «intertypique» suggérant que l'effet-taille transcende les différences entre les organisations de différents secteurs (cf. Hall *et al.*, 1967); et une approche «intratypique» ne retenant dans l'échantillon que des entreprises appartenant au même secteur d'activité (Voir Child, 1972). Plus est, Kimberly (1976) préconise d'utiliser une conception multidimensionnelle de la taille.

Mais, à partir de quelle taille la PME devient-elle grande ? (Brooksbank, 1991). Cette question a donné naissance à de nombreux travaux de recherche et modèles de croissance (Steinmetz, 1969 ; Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Sexton et Bowman, 1986 ; Gasse et Carrier, 1992 ;

Godener, 1994). Cependant, ces travaux et modèles ont essuyé de nombreuses critiques dont la plus importante a trait à leur présomption de déterminisme biologique. Or, de nombreuses PME se créent pour rester PME et non pour grandir (Sexton et Bowman, 1986).

Ressentant les tares de l'absence d'une définition unique et universelle, de nombreux chercheurs appellent à en trouver une. Hertz (1982) par exemple écrit : «L'argumentation à l'encontre d'une définition unitaire et universelle de la petite entreprise tient principalement aux variations quantitatives de la signification de «petite» dans différents pays. Cet argument serait valide s'il était établi que la petite entreprise ne puisse se définir autrement qu'à l'aide de critères quantitatifs de la taille. Mais si l'on accepte que la petite entreprise est un concept et pas simplement une entreprise miniature, alors il devient possible d'en donner une définition uniforme. Un concept doit être défini de façon universelle. Sans définition uniforme de l'objet PME, aucune comparaison ne peut être faite».

Le courant de dénaturation (Torrès, 1998b), l'utilisation de l'approche ethnométhodologique (Plane, 1998), la définition de la PME en termes de contrôlabilité (Guilhon, 1998), sont des tentatives sérieuses de doter la PME d'une définition unique et universelle où se fondraient diversité et spécificité pour donner naissance à ce que Guilhon (1998) appelle une *carte d'identité*. Néanmoins, un long chemin reste encore à faire (Julien, 1998a).

3 – PME DANS L'ARÈNE INTERNATIONALE : QUELLE SPÉCIFICITÉ ?

L'un des éléments les plus fréquemment invoqués quant à l'internationalisation des PME par rapport aux GE, reste indubitablement leur taille (Cavusgil, 1980 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Calof, 1993, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Hitt et Bartkus, 1997 ; Wyer *et al.*, 1998 ; Coviello et McAuley, 1999). Néanmoins, Calof (1993, 1994) a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Le test empirique effectué par Hirsch et Adar n'a pas permis d'affirmer qu'à ressources égales, la taille affecte positivement la propension à exporter¹. De leur côté, les auteurs du rapport REDEX, ont trouvé que «les PME exportatrices sont de plus grande taille que les PME s'adressant exclusivement au marché local ... [mais n'ont pu] conclure que les firmes de petite

¹ Cités par Lessard et Denis (1983).

dimension ont nécessairement une moins bonne performance dans les marchés d'exportation». (Lessard et Denis, 1983). Cavusgil et Nevin (1981) ont trouvé que l'influence négative de la taille sur la propension à exporter n'est déterminante que dans le cas des très petites entreprises. A partir d'une certaine dimension, la petitesse n'a plus aucune incidence sur les performances ni sur la propension à l'exportation. Pour Coviello et McAuley (1999) la taille semble avoir une certaine influence sur l'internationalisation des PME. Ils précisent cependant que la petitesse doit s'entendre en termes de ressources limitées plutôt qu'en termes du nombre d'employés. De même, l'expérience étrangère, surtout celle portant sur la connaissance des marchés et sur la langue (Mehta, 1995), incite souvent les PME à se diversifier géographiquement (Hitt et Bartkus, 1997 ; Julien, 1995).

Comme pour leurs consœurs les GE, les PME semblent préférer les marchés qu'elles perçoivent comme culturellement similaires ou proches (Hitt et Bartkus, 1997)¹ à l'exception peut-être des PME à faible intensité capitalistique qui peuvent s'aventurer sur des marchés culturellement ou psychologiquement distants.

Les PME qui réussissent le mieux sur les marchés étrangers semblent être celles qui adoptent des stratégies exportatrices basées sur la concentration – nombre limité de produits sur un nombre limité de marchés – et utilisent des structures organisationnelles et des processus managériaux leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés (Hitt et Bartkus, 1997; Zucchella, 2000). Une telle stratégie de concentration semble appropriée pour les PME eu égard à la contrainte de la taille et des ressources limitées les empêchant d'investir massivement dans la R-D, ainsi qu'à la faiblesse de leurs économies d'échelle (Hitt et Bartkus, 1997). Cependant, Wolff et Pett (2000) ont trouvé que ce sont surtout les très petites entreprises qui tendent à adopter une telle stratégie à travers l'exploitation d'une habileté de base spécifique. Par contre, les plus grandes (petites) firmes tendent à adopter des approches d'internationalisation plus diversifiées et en adéquation avec l'étendue de leurs habiletés. Pour Julien (1995), ce sont les PME les plus actives sur le marché international qui diversifient progressivement leurs marchés. Plus que la taille de la firme, il semble pour Fletcher et Vyakarnam (1999) que c'est la «taille» de

¹ C'est ce que Henri Mahé de Boislandelle (1998) appelle *l'effet microcosme*. "Gestion des Ressources Humaines dans les PME". Economica, 2^è éd.

l'image des affaires internationales que se font les entrepreneurs qui influence leur vision quant à l'exportation et la globalisation. Julien (1995) fait constater que ce sont les PME qui font le plus d'innovations, qui disposent d'un service de recherche et développement plus ou moins organisé et qui évoluent dans des secteurs de moyenne ou de forte technologie qui ont le plus de chance d'exporter.

Mais selon quelle forme se fait l'internationalisation des PME et comment y viennent-elles ? Plusieurs études ont montré que l'entrée de nombreuses PME dans l'international était en réaction à une initiative prise de l'étranger (Kaynak *et al.*, 1987 ; Brush, 1993 ; Thibodeau, 1994). Les résultats auxquels Bilkey (1978) parvient, révèlent également que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe. D'autres études montrent que de nombreuses PME travaillant surtout en sous-traitance, vont sur les marchés étrangers pour suivre leurs clients (Erramili et Rao, 1993)¹. Zucchella (2000) constate que la forte présence des PME sur la scène internationale dans les années 90 s'est faite notamment sous forme d'exportation. Ramangalahy (2000) considère lui aussi que l'exportation constitue la forme essentielle de l'implication des PME à l'étranger. Il semble en effet que l'exportation en tant que mode d'entrée, convient aux capacités et ressources des PME en leur permettant une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques (Poisson et Su, 1996 ; Young *et al.*, 1989 ; Bourcieu, 2000 ; Wolff et Pett, 2000). «an export strategy is the primary foreign-market entry mode used by small businesses in their internationalization efforts» (Leonidou et Katsikeas, 1996). Sur cette base, le processus d'internationalisation a souvent été qualifié d'asymétrique en raison notamment de la forte implication commerciale des PME à l'échelle internationale concomitante à une forte organisation domestique des autres activités (Zucchella, 2000). Cette asymétrie incite de nombreux auteurs à considérer les choix de la PME comme étant sous optimisés par rapport au modèle des GE.

Pour Wolff et Pett (2000), la décision d'exporter peut être mue par la détection d'une opportunité et la volonté de la saisir (Reid, 1981 ; Fletcher et Vyakarnam, 1999) ou encore par la pression de la concurrence. Beamish *et al.* (2000) considèrent que cette décision peut être motivée par des raisons réactives ou proactives même si Joyal (1996) estime que la réactivité l'emporte sur la

¹ Voir aussi les travaux d'Inkpen sur l'internationalisation des firmes japonaises aux Etats-Unis.

proactivité. Cependant, Bilkey et Tesar (1977) font remarquer que les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive. Pour Brisoux *et al.* (1992), les concepts de proximité psychique et de rationalité font partie intégrante du processus décisionnel. Le premier concept, précisent-ils, fait référence à l'ensemble des variantes perceptibles qui conditionnent les échanges entre deux pays, alors que le second est associé à la capacité des dirigeants à tenir compte des stimuli dans le processus de prise de décision. Reid (1981) rappelle la pertinence des conclusions d'Aharoni (1966)¹ qui fait remarquer que la connaissance du marché et les préférences du décideur jouent un rôle déterminant dans cette décision. Reid en conclut que quel que soit le type de facteurs favorisant l'apparition de stimuli à l'exportation, leurs reconnaissance et influence sur la décision d'exportation sont fonction du savoir, des attitudes et des motivations managériales.

Néanmoins, comme Torrès (1999) le fait remarquer à juste titre, *la PME* n'existe pas. Il convient plutôt de parler *des PME* eu égard à la grande diversité des firmes que ce terme recouvre. Les spécificités des PME aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation sont telles que toute tentative de les cerner serait vaine. Lessard et Denis (1983 : 9-10) résument bien la situation en écrivant : «... malgré l'abondance des recherches, la relation [entre taille et propension à exporter] n'est pas évidente. Comme la plupart de ces recherches ne permettent pas d'isoler l'impact de la taille des variables qui lui sont corrélées – avance technologique, politique d'exportation, attitude favorable du management à l'égard de l'exportation -, il est donc difficile de savoir si une petite entreprise, détenant les ressources technologiques et une organisation aussi efficace qu'une firme de plus grande dimension du même secteur industriel, pourrait être aussi performante en ce qui concerne l'exportation». (Voir aussi Calof, 1994).

CONCLUSION DU CHAPITRE : vers une théorie de l'entrepreneuriat international

On ne saurait trouver meilleure conclusion à ce chapitre que celle à laquelle sont parvenus Coviello et McAuley (1999) qui écrivent :

«... future research should integrate the extant views of internationalisation, recognising that no single view may be appropriate (...). [A]ll three schools of research [Stage

¹ Citée par Reid (1981) à la page 104.

models; internalisation and Network perspective. We might add all others as well] are viewed as related and complementary representations of the internationalisation concept (...) [SMEs] may seek to internalise activities during market selection and mode of entry (e.g. FDI). They may also invest in efforts to externalise international market development activities (e.g. through network relationships). Finally, firms may incrementally internationalise their operations in some 'staged' form, a process encompassing both internalisation and externalisation of activities, and inward/outward patterns of development (...). The three schools [and more generally all others] of internationalisation research should be viewed in a holistic integrated manner.»

Aussi, deux principales remarques semblent s'imposer à ce niveau d'analyse :

- Aucune approche, hormis peut-être l'approche éclectique entendue au sens large, n'est à même d'expliquer à elle seule toutes les expériences d'internationalisation des entreprises en général et des PME en particulier. À la limite, chaque expérience est unique et appelle des explications différentes qui prennent en considération les spécificités de la firme, de ses dirigeants et de ses contextes interne et externe (Hitt et Bartkus, 1997). Ainsi par exemple, l'internationalisation par étape semble bien adaptée pour expliquer la décision d'exportation de certaines firmes ressentant le besoin de tâter le terrain avant de s'impliquer davantage, alors qu'elle s'avère complètement inappropriée dans le cas de celles qui naissent internationales (Oviatt & McDougall, 1999 ; Wolff et Pett, 2000).
- Les discordances dans les conclusions des études sur les PME internationales s'expliquent certes par des considérations méthodologiques – mesure de la taille, hétérogénéité des échantillons, différences régionales et sectorielles, etc. (Calof, 1994) – mais aussi et surtout – à notre avis – par la grande diversité des PME. La distinction que fait Torrès (1998c) entre «PME managériales» et «PME classiques», semble constituer un bon début pour comprendre cette diversité en relation avec la pertinence des approches d'internationalisation. Les premières sont de véritables GE en miniature alors que les secondes semblent être des espèces d'une autre nature. Dans cette perspective, si les approches d'internationalisation des GE peuvent avoir une certaine pertinence dans l'étude des décisions d'exportation des PME managériales *ceteris paribus*, toute tentative de soumettre les PME classiques aux mêmes critères serait, comme ainsi dire, étudier la chenille à partir du papillon. Ajoutée à cela une espèce mitoyenne qu'Urban et Nanopoulos (1996) appellent «Entreprise moyenne» qui

s'intercale entre les GE et les petites exploitations et qui rend la confusion encore plus grande.

Tout en adhérant sans équivoque au courant de dénaturation qui se refuse à comparer systématiquement la PME à la GE, nous pensons que ce qui caractérise les PME (de type classique au sens de Torrès, 1998) c'est essentiellement la place centrale qui y est occupée par le dirigeant ou le chef d'entreprise. C'est parce que les attitudes, positions et visions des dirigeants de ces deux types de firmes sont différentes, que la PME n'est que très rarement une réplique miniaturisée de la grande entreprise (une PME managériale dira Torrès, 1998c). La connaissance de ces attitudes, comportements et visions des dirigeants permettra de mieux comprendre comment les PME sont gérées mais aussi comment elles s'internationalisent. Ainsi, présentons-nous dans le chapitre suivant une synthèse succincte des attitudes et positions des dirigeants face à l'internationalisation. Nous consacrerons tout le chapitre IV à la discussion de la vision et comment elle pourrait influencer l'internationalisation de la PME.

CHAPITRE III : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA PROBLÉMATIQUE : ATTITUDES ET POSITIONS DES DIRIGEANTS FACE À L'INTERNATIONALISATION

Face à l'internationalisation¹, les dirigeants des PME arborent des comportements et attitudes très variés allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. De nombreux auteurs se sont attelés à la tâche de comprendre ces attitudes et comportements aussi bien dans le contexte de recherches en entrepreneuriat que dans celui de l'internationalisation des PME. Ainsi, disposons-nous aujourd'hui d'un nombre gigantesque de typologies et de taxonomies de ces attitudes et comportements. Force est de constater cependant que la plupart de ces efforts de classification sont mus par des considérations de recherche souvent dictées par le champ d'appartenance du chercheur et de ses objectifs de recherche. Par souci de commodité, nous optons ici pour une catégorisation de ces attitudes et comportements dans les trois classes d'attitudes suivantes selon les prédispositions d'engagement dans l'effort d'internationalisation :

- Une attitude positive
- Une attitude négative
- Une attitude d'indifférence

Il convient d'ores et déjà de préciser que cette catégorisation est loin de traduire le degré de finesse auquel certaines typologies sont parvenues. Ainsi, certaines typologies comme celles suggérées par Czinkota (1982) et Joyal (1996), comptent pas moins de huit classes d'attitudes rien que pour les exportateurs. Tout en saluant ce souci de finesse, nous ne voulons pas être victime de ce que Torrès (1998b) appelle la «dérive casuistique». À la limite, chaque cas est

¹ Nous rappelons que la définition que nous retenons de l'internationalisation se base sur celles de Dunning (1989) qui la considère comme «... the totality of cross-border activities, be they production or trade in assets, goods or services; and be they within the same institution or between independent economic agents» et de Beamish (1990) qui la définit comme étant «... the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries». En termes plus simples, nous retenons une définition aussi large que possible de l'internationalisation. Nous ne nous limitons pas à cet égard par des contraintes de pourcentage minimum d'activités à l'étranger ou d'un nombre donné de marchés. Cependant, nous ne saurions limiter l'internationalisation à la simple exportation du fait que certaines des entreprises étudiées disposent de filiales sur les marchés étrangers ou sont parties dans des alliances avec des entreprises étrangères.

unique et mérite qu'on lui crée une classe à part. De même, cette catégorisation correspond aux besoins du projet de modèle que nous présentons ci-infra.

Ces trois classes précitées sous-tendent généralement trois grands types de position que le dirigeant prend face à l'internationalisation :

- Une position proactive face à l'internationalisation
- Une position de refus ou de blocage de l'internationalisation
- Une position indifférente qui nécessite la présence d'un stimulus ou de stimuli internes ou externes pour déclencher l'internationalisation. Cette position est généralement qualifiée de réactive puisque l'internationalisation se fait en réaction à la perception positive du ou desdits stimuli.

1 – ATTITUDES FACE À L'INTERNATIONALISATION

Les attitudes sont généralement dictées par un ensemble de facteurs conscients et inconscients qu'il serait difficile de détailler ici. On peut cependant en recenser ceux dont l'influence semble la plus évidente. Pour certains de ces facteurs, les travaux de recherche ont pu même établir des liens de causalité avec une attitude ou une autre.

1.1. Facteurs d'influence sur les attitudes

Les facteurs suivants semblent influencer plus qu'autre chose l'attitude des dirigeants des PME d'une manière générale et surtout face à l'internationalisation (Figure 1) :

- **Environnement local des affaires** : les chercheurs s'accordent à reconnaître l'influence de l'environnement local des affaires aussi bien sur le devenir du dirigeant que sur ses décisions conscientes et inconscientes (Pfeffer et Salancik 1978 ; Weick, 1979 ; Julien, 1986, 1994 ; Gasse et Carrier, 1992 ; Joyal, 1996).
- **Caractéristiques du secteur d'activité** : il est évident que le comportement de l'entrepreneur ou du dirigeant est façonné dans une certaine mesure par la structure de son secteur d'activité

ainsi que par les comportements de ses concurrents, fournisseurs et clients (Porter, 1980, 1986).

- **Réseaux sociaux et/ou interfirme** : l'importance des réseaux et alliances est indubitablement plus grande pour les PME qui, presque par définition, manquent de ressources, que pour les grandes firmes (Birley, 1985 ; Etemad, 1997 ; Beamish, 1999 ; Ramangalahy, 2000 ; Allali, 2001a). En effet, en fonction des potentialités disponibles dans ces réseaux de même que des contraintes qui pèsent sur leurs membres, l'entrepreneur aura tendance à se comporter d'une manière ou d'une autre face à l'internationalisation.
- **Profil du dirigeant** : de nombreux auteurs en entrepreneuriat et en management des PME ont défini des traits de caractère et des tendances liés à ce profil. Ainsi, certains ont associé l'entrepreneur à la prise de risque et à la gestion de l'incertain (Cantillon, 1931 ; Say, 1852, 1864 ; Knight, 1921). D'autres, l'ont associé avec la forte internalité (Rotter, 1966), le besoin de se dépasser (McClelland, 1976), la tolérance à l'ambiguïté, etc. En tout état de cause, le profil entrepreneurial ou managérial exerce une influence certaine dans l'attitude de l'entrepreneur ou du dirigeant face à l'internationalisation.
- **Caractéristiques et potentialités de la firme** : bien que ce facteur soit reconnu comme très important dans le façonnement des attitudes (Guilhon 1998, Sexton et Bowman 1991), certains auteurs lui accordent beaucoup plus d'importance que d'autres. Ainsi, les auteurs provenant de la perspective basée sur les ressources (Barney, 1991), en font un facteur crucial dans la définition des attitudes. D'autres, comme Hamel et Prahalad (1989) de même que les adeptes du courant des échanges sociaux (Hébert, 1992, 1993), minimisent son importance relative. Ils justifient cela par le fait que l'entrepreneur mobilise généralement plus de ressources qu'il n'en a à sa disposition.
- **Environnement international** : comme il est nécessaire de tenir compte de son environnement local des affaires, il est aussi important sinon plus de prendre en considération son environnement international. Ce facteur a certainement plus d'importance pour certains secteurs que pour d'autres. Ainsi, une entreprise évoluant dans un secteur réglementé à

l'échelle internationale ou multilatérale, doit intégrer cette donne dans sa décision. L'attitude de l'entrepreneur ou du dirigeant se trouvera donc immanquablement influencée par sa perception de l'opportunité ou de la contrainte dans l'environnement international.

1.2. Attitude positive face à l'internationalisation

Cette attitude est généralement motivée par une perception positive des facteurs d'influence qui rend le dirigeant désireux d'internationaliser son entreprise. Cette attitude de plus en plus affichée par les dirigeants de PME à la faveur d'une globalisation hégémonique, n'appelle pas de remarques particulières à ce niveau. Une bonne partie des développements qui suivent est justement basée sur une telle attitude. Nous y reviendrons.

1.3. Attitude négative face à l'internationalisation

Nombreux sont les dirigeants de PME qui tombent dans ce groupe caractérisé par un refus catégorique de s'engager dans l'internationalisation. Une telle attitude est généralement motivée par une perception négative des facteurs d'influence face aux perspectives d'internationalisation. Les raisons invoquées pour défendre une telle attitude divergent le plus souvent. Dans une étude sur les non-exportateurs, Attila (1985) identifie les principales raisons les plus fréquemment avancées par les participants à son étude :

- Méconnaissance des procédures d'exportation
- Méconnaissance des cultures étrangères
- Appréhension des risques inhérents à l'exportation
- Absence d'antériorité commerciale à l'échelle internationale
- Méconnaissance du Marketing international
- Méconnaissance des fonctions logistiques internationales
- Insuffisance des moyens financiers nécessaires pour développer une activité internationale
- Tentatives échouées d'exporter par le passé
- Difficultés de travailler aisément dans un environnement international constamment en mouvance
- Suffisance du marché local
- Produit non exportable

- Problèmes moraux ou d'éthique (Gladwin et Wathers, 1980)

En fait, certaines de ces raisons sont bien fondées et justifient parfaitement l'abstention d'entreprendre tout effort d'internationalisation tant que des facteurs de blocage continuent de prévaloir au sein de l'entreprise ou de son environnement. Néanmoins, ce qui est injustifiable dans le cas de ces dirigeants, c'est l'absence de toute volonté de remédier à ces handicaps qui entravent le développement international de la firme.

Le Département d'État au Commerce aux États-Unis, rapporte qu'environ 1% seulement des entreprises manufacturières américaines interviennent pour 80% du total des exportations manufacturières du pays et que des dizaines de milliers d'entreprises produisant des produits exportables, ne procèdent à aucune exportation. De son côté, William E. Northdurft, un consultant américain, a trouvé que 66 entreprises seulement, exportent 54% des produits américains. C'est cela qui l'a incité à dire que «les États-Unis sont les plus grands sous-finisseurs du monde¹».

De nombreux chercheurs se sont intéressés aux dirigeants faisant partie de cette catégorie. Ainsi, Abbas et Swiercz (1991) ont-ils trouvé que ces dirigeants considèrent généralement l'internationalisation comme un fardeau indésirable. Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1976, 1984), Czinkota (1982), Amesse et Zaccour (1989) et bien d'autres, se sont également intéressés à ces chefs d'entreprises réticents à internationaliser leur entreprise. Force est de constater cependant qu'à mesure que la globalisation avance, de plus en plus de dirigeants se sentent obligés d'internationaliser leurs entreprises s'ils ne veulent pas les voir disparaître. S'internationaliser ou périr semble de plus en plus devenir le mot d'ordre dans un monde qui ne reconnaît plus les frontières nationales. La plupart des études récentes sur l'internationalisation omettent de plus en plus de tenir compte de cette catégorie de dirigeants réticents dans leurs typologies (e.g. Joyal, 1996 ; Lu et Beamish, 2001).

¹ Cité par un auteur anonyme.

1.4. Attitude d'indifférence face à l'internationalisation

Parfois, la perception des facteurs d'influence n'est pas aussi tranchée que dans les deux cas précédents. Dans un cas pareil, le dirigeant n'est ni pour ni contre l'internationalisation. Le plus souvent, il ne sait pas ce qu'il doit faire. Peut-être que les facteurs positifs et négatifs se valent en termes d'influence.

Généralement, dans ce genre d'attitudes, un stimulus interne (à la firme) ou externe est nécessaire pour faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre.

2 - POSITIONS FACE À L'INTERNATIONALISATION

Les attitudes susmentionnées donnent naissance à l'une des trois positions suivantes : position d'internationalisation proactive, position de refus ou de blocage de l'internationalisation et, enfin, position d'internationalisation réactive, c'est-à-dire en réaction à un stimulus ou à des stimuli que le dirigeant perçoit positivement. (Figure 1).

2.1. Position proactive face à l'internationalisation

Les dirigeants de ce groupe affichent une volonté certaine pour l'internationalisation et sont actifs dans la recherche d'opportunités d'exportation ou d'investissement à l'étranger.

Johnston et Czinkota (1982) trouvent que les PME dirigées par des chefs d'entreprises proactifs semblent réaliser un volume supérieur de ventes et sont plus orientées vers les services que celles ayant des dirigeants réactifs. Elles semblent également davantage mues par des considérations et intérêts stratégiques que par des questions d'ordre opérationnel.

Abbas et Swiercz (1991) notent à ce propos que :

«les entreprises gérées par des dirigeants qui perçoivent le marketing global comme une opportunité et un défi plutôt qu'un fardeau indésirable, sont plus à même de profiter des opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers¹.»

¹ Traduction libre.

Lors d'une étude menée sur un échantillon de 195 entreprises américaines et d'interviews avec un ensemble d'experts en management international, Abbas et Swiercz ont recensé quatre attributs nécessaires au dirigeant de l'entreprise qui s'internationalise. Il s'agit des :

- capacités et valeurs managériales et professionnelles;
- des capacités et valeurs personnelles et sociales;
- des valeurs culturelles croisées; et
- des potentialités du conjoint et de la famille.

Tableau I : Motivations proactives
D'après Johnston et Czinkota (1982)

Motivations proactives	Définitions
Informations exclusives	Connaissance de la clientèle, du marché, des interstices, etc. conférant à la PME un avantage concurrentiel
Impulsion entrepreneuriale	Vision, désir, enthousiasme vis-à-vis de l'internationalisation
Produits ou services uniques	Produits ou services non disponibles chez la concurrence
Avantages marketing	Savoir marketing spécialisé différenciant la firme de ses concurrents
Avantage de profits	Rentabilité de l'activité internationale supérieure à celle du marché local
Avantage technologique	Savoir technologique non disponible ailleurs
Réseau unique	Disponibilité d'un réseau local ou international facilitant l'internationalisation

Par ailleurs, ladite étude d'Abbas et Swiercz a permis, entre autres résultats, de montrer que la dimension de l'entreprise, mesurée par le niveau des ventes, n'a pas d'influence significative sur l'attitude de l'entreprise à l'égard des activités internationales et que la dimension de l'entreprise n'influence pas la perception des capacités managériales et professionnelles nécessaires au succès. Par contre, elle influence les capacités culturelles croisées (*cross-cultural capacities*) et les potentialités du conjoint et de la famille perçues comme étant nécessaires au succès en matière d'internationalisation. Les dirigeants des PME accordent, en effet, moins d'importance à ces deux facteurs que leurs confrères des grandes entreprises. L'étude a également montré que

l'expérience internationale a une grande influence sur l'attitude envers l'exportation. Les principales motivations proactives sont reprises dans le tableau I.

2.2. Position de refus ou de blocage de l'internationalisation

Cette position provient de deux types d'attitude :

- Une attitude négative persistante : dans ce cas, le choix est clair dès le début. Le dirigeant ne veut pas internationaliser son entreprise. Cette dernière reste par conséquent, local (ou domestique).
- Une attitude d'indifférence qui s'est transformée en attitude négative suite à la perception négative d'un stimulus ou de stimuli internes ou externes.

Cette position se situe à l'extérieur de notre champ de recherche. En effet, dans ce travail, nous nous intéressons exclusivement aux dirigeants ayant pris la décision d'internationaliser leurs PME d'une manière réactive ou proactive.

2.3. Position réactive face à l'internationalisation

C'est l'attitude des dirigeants d'entreprises qui viennent à l'internationalisation à la suite d'une commande non sollicitée et/ou d'un ou de plusieurs facteurs du tableau II. A l'opposé de leurs confrères de la catégorie précédente, les dirigeants de ce groupe réagissent positivement à un stimulus interne ou externe (Pavord et Bogart, 1975 ; Bilkey, 1978 ; Brooks et Rosson, 1984 ; ITC, 1988). Ils ne sont pas franchement contre l'internationalisation mais hésitent à prendre l'initiative de s'internationaliser jusqu'au moment où quelqu'un s'intéresse à leur produit et entreprend les démarches nécessaires pour l'importer ou qu'un stimulus comme ceux du tableau II ci-après déclenche leur intérêt pour l'internationalisation. C'est la raison pour laquelle la grande majorité des entreprises de cette catégorie qui finissent par s'internationaliser, le font d'une manière progressive et commencent presque toujours par la phase d'exportation.

Graham et Meloan (1986) ont trouvé à l'issue d'une étude sur les PME exportatrices américaines, que 86 % des entreprises étudiées ont exporté suite à une initiative étrangère. Les travaux du Centre de Commerce International à Genève, suggèrent des conclusions similaires concernant les pays en voie de développement, exception faite des pays du sud-est asiatique.

Suzman et Wortzel (1984) ont trouvé que 17% des entreprises étudiées, n'avaient procédé à aucune étude du marché avant d'exporter pour la première fois. Plusieurs d'entre elles se sont basées sur la spontanéité d'une commande venant de l'étranger pour conclure à l'exportabilité de leur produit sur le marché en question.

Les principales motivations réactives des dirigeants d'entreprises de cette catégorie sont résumées dans le tableau II.

Tableau II : Motivations réactives
D'après Johnston et Czinkota (1982)

Motivations réactives	Définitions
Pression de la concurrence	Peur de perte provenant des marchés étrangers en raison des activités internationales des concurrents
Surproduction	Pléthore de stocks invendus
Ventes locales en déclin	Pertes de recettes et/ou de parts de marché
Capacité excédentaire	Sous-utilisation de la capacité de production
Saturation du marché local	Tassement des ventes sur le marché local
Proximité des ports d'entrée	Proximité physique des ports, aéroports, fleuves, voie ferrée, etc. facilitant l'acheminement des marchandises
Commande non sollicitée	Réception de commandes non sollicitées ou de demandes de renseignements de l'étranger
Durcissement d'accès au marché	Mise en œuvre d'une nouvelle norme ou loi rendant difficile la vente sur le marché de produits non-conformes
Délocalisation du principal client	Surtout pour les PME travaillant en sous-traitance
Incitations gouvernementales	Avantages de toute nature donnés aux exportateurs

CONCLUSION DU CHAPITRE

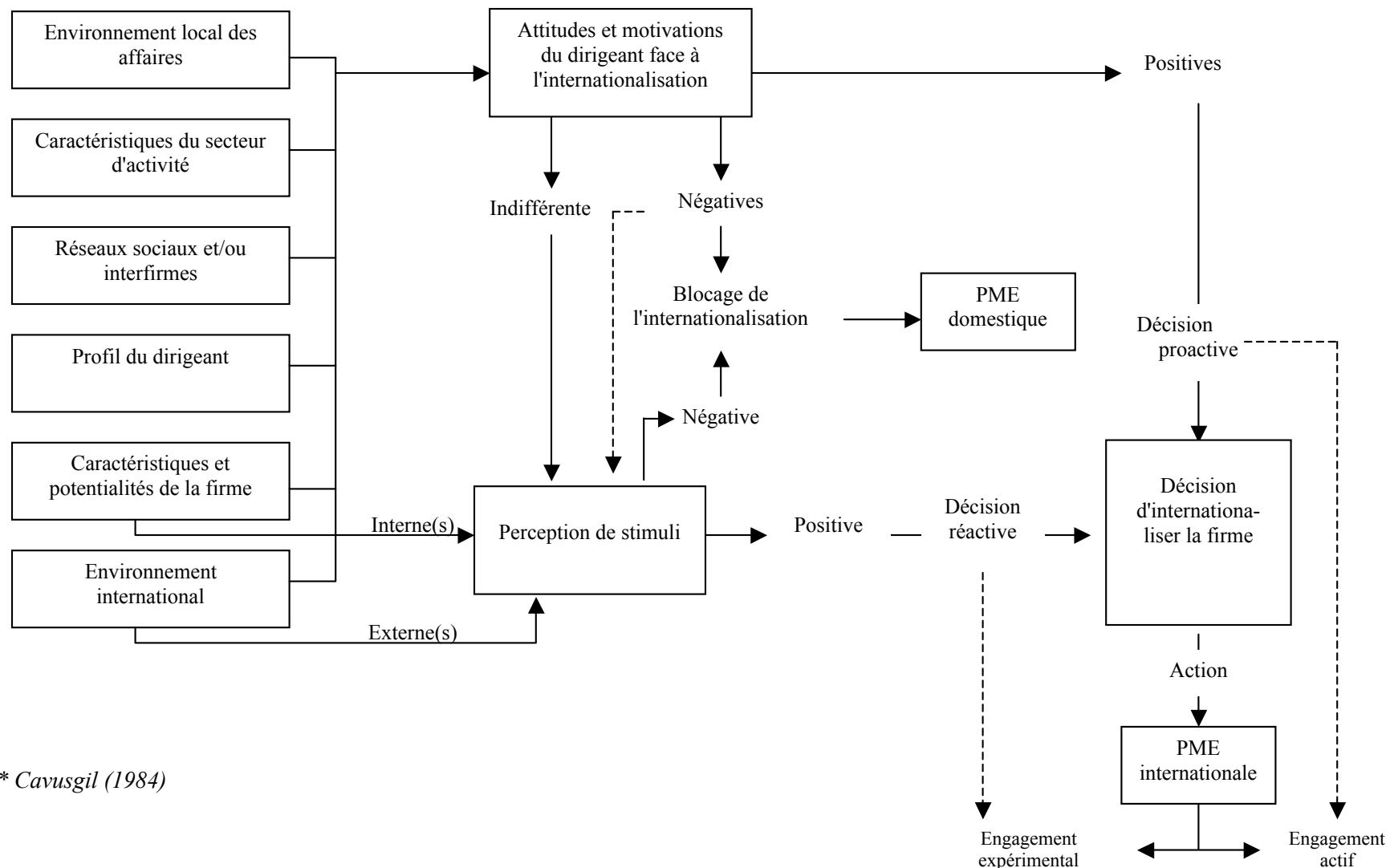
À défaut de trouver une approche exhaustive pour expliquer l'internationalisation des PME, l'identification des attitudes et positions des dirigeants face à la décision d'internationalisation ajoute indéniablement des éléments permettant de mieux comprendre la question. La figure 1 synthétise l'ensemble des relations expliquées dans ce chapitre sur la base de la littérature pertinente. Ainsi, pouvons-nous constater que les facteurs d'influence sur les attitudes des

entrepreneurs et dirigeants face à l'internationalisation quoique nombreux, peuvent globalement être ramenés à six grandes catégories : environnement local des affaires, caractéristiques du secteur d'activité, réseaux sociaux et/ou interfirmes, profil du dirigeant, caractéristiques et potentialités de la firme et enfin, environnement international. Les attitudes des dirigeants, compte tenu de ces facteurs d'influence, sont regroupées dans trois catégories : attitude positive, attitude négative et attitude passive ou d'indifférence face à l'internationalisation. Alors que la première semble prédisposer le dirigeant à s'engager activement ou «proactivement» dans l'internationalisation, l'attitude négative l'amène, dans la plupart des cas, à refuser cette internationalisation et à condamner son entreprise à rester locale. L'attitude d'indifférence traduit quant à elle, le cas de dirigeants indécis face à l'internationalisation et qui ont généralement besoin d'un stimulus pour prendre position. Ainsi, la perception positive du stimulus dans ce dernier cas, amène le dirigeant à une attitude plus positive (nous parlerons de réactive car la nouvelle attitude est prise en réaction à un stimulus) vis-à-vis de la décision d'internationalisation. Une perception négative du stimulus le pousse dans une position plutôt négative face à cette décision.

Les deux positions réactive et proactive ont suscité l'intérêt des chercheurs depuis fort longtemps (Cavusgil, 1976, 1984 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996 ; Beamish, 2000). Les trois phases d'internationalisation identifiées par Cavusgil (1984) nous semblent particulièrement intéressantes en relation avec nos intérêts de recherche. Ainsi, Cavusgil trouve que les PME s'internationalisent selon trois principaux degrés d'engagement : engagement expérimental, engagement actif et engagement à fond. Le premier niveau d'engagement concerne généralement des PME dont les dirigeants sont relativement indécis et qui sont souvent venus à l'internationalisation en réaction à des stimuli (Bilkey, 1978). Le niveau d'engagement actif peut être atteint soit directement si la décision d'internationalisation se base sur une attitude positive dès le début ou quand l'engagement expérimental donne des résultats que le dirigeant juge satisfaisants. Le degré d'engagement à fond suppose généralement que la ou les premières phases ont été réussies. Rares sont les PME qui accèdent directement à cette troisième phase sauf celles qui sont internationales à la création (Oviatt et McDougall, 1999) ou qui exercent dans des secteurs spécifiques comme les PME technologiques (Julien, 1995).

Seules les deux premières phases de Cavusgil (1984) sont reprises sur notre schéma (Figure 1) et correspondent respectivement dans notre perspective, aux décisions réactive et proactive. La troisième phase est positionnée plus loin dans notre modèle de base.

Figure 1 : Internationalisation des PME selon les approches proactive et réactive



CHAPITRE IV – VISION DES DIRIGEANTS

1 - REVUE DE LITTÉRATURE

Les chercheurs du champ de l'entrepreneuriat s'accordent à reconnaître l'importance de la notion de *vision* chez les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, voire chez d'autres personnalités syndicales, politiques, etc. (Westley et Mintzberg, 1988). Néanmoins, sa définition est loin de faire l'unanimité (Morgan, 1996 ; Beauchamp, 2001) tant elle renvoie à des aspects et couvre des réalités qui peuvent varier considérablement d'un chercheur à un autre. Aussi, au cours des deux dernières décennies, de nombreux auteurs ont présenté leurs façons d'appréhender cette notion dictées souvent par leurs intérêts de recherche et leurs champs d'origine. Certains parmi eux ont même construit des modèles théoriques dans l'objectif d'expliquer comment et sous quelles conditions cette vision émerge, se développe et se concrétise (Mireault, 2000 ; Larroumet et Lusteau, 2000 ; Beauchamp, 2001). Nous présentons ci-après une revue succincte des principaux travaux ayant trait à la question de la vision et à son processus de développement et de réalisation.

1.1. Définitions de la vision

Harel-Giasson (1995) fait remarquer à juste titre que la notion de vision a pendant très longtemps revêtu une connotation négative l'assimilant à hallucinations, chimères et fantasmes. D'ailleurs, le dictionnaire Larousse 1986 la définit comme étant une «perception imaginaire, [une] hallucination». Hamel et Prahalad (1989) reconnaissent que la vision peut présenter une dimension onirique importante surtout quand le décalage entre les représentations du présent et du futur est très grand. Filion (1991) fait remarquer de son côté que quand la vision est détachée de la dimension relationnelle, elle tend à se confondre avec le rêve. Néanmoins, de plus en plus de travaux de recherche sur les entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants de PME se focalisent sur la vision en quête d'explications convaincantes de l'agir et du penser entrepreneurial. Cette tendance a été surtout favorisée par l'échec des explications économistes et behavioristes du phénomène entrepreneurial qui a motivé la recherche d'autres thèses de recharge permettant d'expliquer en quoi les entrepreneurs qui réussissent sont différents des autres. D'aucuns ont

trouvé alors dans la vision et la cohérence de son articulation, les éléments d'une nouvelle définition des entrepreneurs (Beauchamp, 2001).

Pour Morgan (1996), «In the literature on entrepreneurship, the assumption is often made that everyone "knows" what "vision" is». Mais quand on examine les essais de définition, l'on se rend vite compte de la grande variété des formulations que sa définition peut revêtir d'un auteur à un autre. Ainsi, la vision dont la conception constitue pour Kao (1989) l'une des trois principales fonctions de l'entrepreneur au même titre que le leadership et le choix et la mobilisation des ressources, serait un état futur désiré «desired future state». Robert (1983) va dans le même sens en soulignant que, «each person that leads an organization, large or small, has a concept or vision of what that organization should look like sometime in the future». Pour Hickman et Silva (1984), la vision est un voyage mental «mental journey» du connu vers l'inconnu. Un auteur anonyme abonde dans le même sens en écrivant «Vision : The only way to discover the limits of the possible is to go beyond them into the impossible».

Bennis et Nanus (1985) de même que Nanus (1992) la définissent comme étant «une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation». Pour Filion (1991), la vision est «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir». Il en fait l'élément central de la définition de l'entrepreneur qui serait alors celui qui conçoit, développe et réalise des visions (Filion, 1991).

Allant dans le même sens, Bandarowski (1990) décrit la vision comme étant l'image de l'entreprise dans un état futur préféré. Carrière (1991¹) en fait ressortir la dimension processuelle quand il la définit comme étant «la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise». Nanus (1992 : 8) affine sa définition antérieure avec Bennis en écrivant :

«... a vision is a realistic, credible, attractive future for your organization. It is your articulation of a destination toward which your organization should aim, a future that in important ways is better, more successful, or more desirable than is the present.»

¹ Cité par Mireault (2000) à la page 48.

Bird et Jelinek (1988) définissent la vision qu'elles appellent «intention» comme étant l'état mental des entrepreneurs qui orientent l'attention, l'expérience et les actions vers des concepts d'affaires.

1.2. Vision et notions avoisinantes

Malgré son importance incontestable et la pléthore de définitions qui lui sont données, la vision reste l'une des notions les plus polysémiques (Smida et Condor, 2002). Ainsi, peut-elle être un point de vue, une perspective d'ensemble, une cible à atteindre, la logique sous-jacente à l'action ou la capacité de voir large et de voir loin (Harel-Giasson, 1995). Elle est également assimilée parfois à d'autres concepts comme une tâche critique du PDG (Pearson, 1989 ; Phillips et Hunt, 1992), à un pattern de valeurs organisationnelles (Greenwood et Hinnings, 1988), à une compétence liée au leadership (Sashkin, 1992 ; Nanus, 1992), etc. Abell¹ (1993 : 219) fait remarquer quant à lui :

«This frequently used word [vision] too often lacks precision. Does it mean a vision of the future business and competitive environment in which the firm will find itself? Or the future approaches the firm should follow? Or the way to go from where we are today to where we would like to be in the future? Does it apply to the situation one year from now, three to five years from now, or ten to twenty years from now? And how does the ‘vision’ differ, if at all, from the words ‘mission’, ‘strategy’, and ‘plan’?»

En effet, de nombreux auteurs continuent d'utiliser le concept *vision* comme synonyme de notions voisines mais différentes comme stratégie, mission, plan, position, perspective, etc. Mais c'est indubitablement avec le terme *stratégie* que la confusion est la plus fréquente (Mireault, 2000). Ainsi par exemple, Tregoe *et al.* (1989) écrivent : «For us vision or strategy is about what an organization wants to be in terms of products, markets, and resources or capabilities».

Néanmoins, de plus en plus de chercheurs font une distinction nette entre *vision* et *stratégie*. D'aucuns font même de la première le motif de choix de la seconde (Mireault, 2000). Westley et Mintzberg (1988) approfondissent également la distinction entre les deux quand ils définissent les visions comme étant :

¹ Cité par Morgan (1996) à la page 378.

«Complex, novel images that may be more or less conscious, articulate, and realistic. They contain the standard elements of strategy – products, markets, organizations designs and so on – but contain much more.»

Bien qu'ils ne précisent pas ce qu'ils incluent dans «much more», ils établissent clairement qu'il s'agit de deux notions qui se superposent quant à certains de leurs aspects, mais qui sont nettement distinctes l'une de l'autre. Mintzberg et Waters (1985 : 261 en note de bas de page) vont même au delà de la simple distinction entre les deux notions en faisant de la vision le socle sur lequel s'appuie la stratégie :

«An interesting situation arises when the vision is beyond even the control of the individual himself, so that he or she pursues a pattern of action due to inner, subconscious forces (...). Such ‘subconscious’ strategies would probably be more difficult to change than those based on more conscious visions.»

Pour Gluck (1984), la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide. Ce dernier permet, dit-il «de mieux percevoir les opportunités, d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre» (Mireault, 2000).

Beauchamp (2001) distingue nettement elle aussi entre les deux notions tout en montrant leur complémentarité en écrivant : «Strategies grow out of the vision statement and act to crystallise the organisation's commitment to implementing and reaching its vision.». Elle va indubitablement dans le sens de Quigley (1993) qu'elle cite d'ailleurs (page 23) ainsi que de Nanus (1992) : «Even the most compelling leadership vision will fail without sound strategies and tactics to make the vision a reality».

Tout en adhérant implicitement à la distinction entre «vision» et «stratégie», d'Amboise et Bouchard (1990) suggèrent que la stratégie est l'un des quatre niveaux d'appréhension de la vision. Les trois autres niveaux étant le leadership, la culture d'entreprise et enfin, le contexte entrepreneurial.

D'aucuns dépassent la difficulté de distinction entre *vision* et *stratégie* en les combinant ensemble dans la notion de «vision stratégique» (Carrière, 1991¹ ; Cossette, 1994) ou de «profil stratégique» (Robert, 1983).

Morgan (1996) souligne quant à lui que la vision a d'abord fait son apparition dans le contexte du leadership avant de s'étendre progressivement à d'autres champs dont le management stratégique et l'entrepreneuriat. La plupart des auteurs qui associent vision et leadership, se basent sur les travaux de Bennis et Nanus (1985 : 14). Ces derniers énoncent en effet que :

«Le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit et pour créer des organisations vivantes et viables, le leadership est indispensable à l'instauration d'une nouvelle vision puis à la mobilisation de toute l'organisation pour cadrer dans cette nouvelle vision.»

La tâche du leader ne se limite pas à la formulation de la vision mais s'étend à sa communication. Bennis et Nanus (1985) de même que Nanus (1992) précisent en effet que «la puissance des leaders est limitée aux idées qu'ils savent communiquer». Sashkin (1988) insiste lui aussi sur cette faculté de communiquer sa vision et écrit : «Leadership involves the creation of a vision in the part of the leader, a vision that is designed both to fit and to mold organizational conditions and requirement». (Mireault, 2000). Beauchamp (2001) va dans le même sens en concluant que «unless followers perceive a vision as such, it is not a leadership vision, but rather simply a novel idea.». Par conséquent, afin que la vision puisse servir de fil conducteur aux décisions et actions des dirigeants et entrepreneurs, il est nécessaire qu'elle soit partagée, au mieux appropriée et au moins acceptée par les partenaires¹ du dirigeant.

Par delà la divergence des définitions de la vision et la tendance malheureusement fréquente à la confondre avec d'autres notions, il serait possible de trouver dans les fonctions, typologies, processus et cadres conceptuels de la vision proposés par les chercheurs, des éléments précieux pour comprendre cette notion dont la définition continue de diviser les chercheurs.

¹ Cité par Mireault (2000) à la page 48.

1.3. Fonctions de la vision

Robbins et Duncan (1988) attribuent quatre fonctions principales à la vision : motivation du personnel, définition d'une ligne directrice de l'entreprise, mise en œuvre d'une certaine forme de contrôle et enfin, influence du changement au sein de l'organisation. Pour Bartlett et Goshal (1991), la vision permet d'introduire des changements dans la psychologie de l'organisation (attitudes individuelles et actions des gestionnaires) afin d'influer sur sa physiologie (relations interpersonnelles et processus de décisions) pour atteindre l'anatomie (structure de l'organisation). (Mireault, 2000).

Pour Gluck (1984), la vision précise les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Bird et Jelinek (1988) vont dans le même sens. Ainsi, la vision qu'elles assimilent aux intentions, sert à établir la forme et la direction que l'organisation emprunte lors de sa formation. Elle lui permet une fois formée, d'assurer son développement et sa croissance en relation avec les contextes social, politique et économique ainsi qu'avec les habiletés, la personnalité et les expériences de l'entrepreneur.

Hamel et Prahalad (1989) soutiennent que la vision doit susciter des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise donnant naissance ainsi à une « tension créatrice ». Pour Meschi (1997), « plus cet écart [crée par la différence entre les ressources et compétences de l'entreprise d'une part et ses ambitions de l'autre] est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse pour le combler ». Messeghem et Varrault (1997) préviennent cependant contre les risques inhérents à un écart trop grand pouvant constituer une source d'anxiété et d'inhibition. En outre, si l'intention stratégique du dirigeant est irréaliste ou si le personnel n'adhère pas à cette intention, la vision risque fort bien de se transformer en onirisme (Hamel et Prahalad, 1989).

Bennis et Nanus (1985) font même de la vision le principal élément de distinction entre l'entrepreneur leader et le manager. Ainsi, écrivent-ils :

¹ Nous désignons par partenaires tant les collaborateurs du dirigeant à l'intérieur de l'entreprise que ses alliés et partenaires ne faisant pas partie de son personnel.

«By focusing attention on a vision, the leader operates on the emotional and spiritual resources of the organisation, on its values, commitment and aspirations. The manager, by contrast, operates on the physical resources of the organisation, on its capital, human skills, raw materials, and technology.»

La citation suivante de Filion (1991b) résume les avantages habituellement associés à la vision :

«[Vision] seems to offer the entrepreneur a guiding framework to help him get where he wants to go. This framework seems to attract, stimulate and motivate the people working with him. His team, the people who form his relations system within the enterprise, seem very highly motivated and eager to work hard to help realize the vision.»

En fait, la vision constitue le fil conducteur qui donne du sens et rend cohérentes les décisions et actions du dirigeant-entrepreneur. Elle permet en effet de l'orienter dans la direction appropriée et fixe à l'avance les orientations aussi bien de sa pensée que de ses actions.

1.4. Vision : typologies, processus et cadres conceptuels

La plupart des chercheurs qui proposent des définitions de la vision, précisent toutefois que cette notion peut se présenter sous différentes formes et revêt souvent des réalités variées suivant la situation ou les phases de son développement. Ainsi, pour Sashkin (1988), le contenu de la vision peut varier très considérablement mais toute vision doit remplir trois principales conditions : ouverture vers le changement, poursuite de buts idéaux pour l'organisation et orientation vers les gens aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la firme.

Pour Collins et Porras (1996), la vision se compose de deux éléments comportant chacun plusieurs sous-éléments : une philosophie centrale inspirée de celle des fondateurs d'une part, et une image tangible définie comme un but commun et unificateur décrivant clairement ce que sera l'organisation une fois sa mission accomplie, d'autre part.

Parikh *et al.* (1996) décomposent la vision en trois grandes composantes : émotion, raison et intuition correspondant respectivement à trois phases : imagination, analyse et innovation.

Morgan (1996) distingue quant à lui deux principaux types de vision comportant chacun plusieurs sous-visions : la vision de l'entreprise et celle de l'environnement (setting). La vision

de l'entreprise comporte les sous-visions suivantes : vision de faire quelque chose de différent, vision du domaine ou de niche, vision d'échelle, vision de la position relative et enfin, vision des résultats et réalisations que l'entreprise doit permettre au dirigeant d'atteindre. La vision de l'environnement comporte quant à elle les sous-visions suivantes : vision de l'industrie, vision des opportunités, vision des facteurs de succès. Ces sous-visions déterminent l'émergence du paradigme des affaires ou la manière dont le dirigeant regarde le monde.

Robert (1983) élabore un cadre articulé autour de sept composantes de ce qu'il appelle le profil stratégique : (1) cadre temporel, (2) concept d'affaires et forces motrices (e.g. produits, clients, technologies, etc.), (3) domaines d'excellence, (4) étendue ou gamme de produits, (5) étendue du marché, (6) taille et directives de croissance et, enfin (7) directives de résultats et de profits.

Tregoe *et al.* (1989) distinguent cinq principaux éléments de la vision : (1) poussée ou emphase sur le développement futur de l'activité, (2) définition de l'étendue du produit-marché, (3) préférence pour les produits et marchés entrant dans cette étendue, (4) développement de capacités distinctives et enfin, (5) implications pour la croissance et les revenus.

Wilson (1992) a développé lui aussi un cadre conceptuel comportant six éléments : (1) étendue ou envergure d'activités, (2) échelle d'activité délimitant la taille future de la firme, (3) emphase sur le produit-marché, (4) emphase concurrentielle comportant les avantages concurrentiels de la firme, (5) image et relations, et enfin, (6) organisation et culture.

Quigly (1993) distingue quant à lui trois principaux éléments dans la vision : valeurs, mission et objectifs.

Pour Westley et Mintzberg (1988), la vision se développe selon une séquence en trois phases : définition des images des états futurs désirés, articulation de ces images et enfin, motivation du personnel à travers la communication.

Beauchamp (2001) y voit plutôt un processus à deux composantes : formulation de la vision sur la base de l'évaluation du contexte et des informations disponibles d'une part, et son articulation

pour clarifier la direction et susciter l'adhésion des collaborateurs d'autre part. Pour elle, il existe trois types de vision en fonction de l'intensité des changements qu'elle implique : la vision adaptative, la vision réaffirmative et la vision révolutionnaire.

Filion qui a beaucoup travaillé sur la vision depuis le milieu des années 80, en distingue trois catégories : visions émergentes, vision centrale et visions secondaires. Les visions émergentes s'articulent autour des idées et concepts de produits / services qu'un visionnaire imagine. La vision centrale constitue l'aboutissement d'une seule vision émergente ou, parfois de quelques-unes des visions considérées initialement et dont elles constituent la continuité. Cette vision centrale comporte un volet externe portant sur la position qu'on ambitionne d'occuper sur le marché, et un volet interne ayant trait au type d'organisation nécessaire pour la réalisation de la vision externe. Enfin, les visions secondaires prennent souvent la forme d'activités de gestion entreprises pour faire progresser et enrichir la vision centrale.

Le «métamodèle» du processus visionnaire que Filion (1991a) a développé pour décrire le cheminement de l'évolution de la vision, comporte quatre éléments de soutien à la vision entretenant des effets réciproques d'influence mutuelle. Il s'agit de l'image, de l'énergie, du leadership et surtout, des relations. C'est justement sur la base de ces dernières que l'auteur propose une grille stratégique explicitant les possibilités de dosage entre l'intensité de la vision et l'importance des relations et établissant une typologie des entrepreneurs et propriétaires-dirigeants.

Pour Filion (1998, 2000), l'entrepreneur se différencie nettement de l'opérateur de PME. Les modèles de gestion qu'il a développés pour chacun de ces deux acteurs sur la base de données empiriques, font ressortir clairement qu'ils suivent des processus différents. Ainsi, les entrepreneurs suivent-il un cheminement constitué des activités de visionnement, design, animation, vérification et apprentissage. Les opérateurs, quant à eux, empruntent un processus comportant les activités de choix, d'accomplissement, d'assignation, d'allocation, de vérification et d'ajustement. Chacune des étapes du processus est déclinée en plusieurs éléments composites dont l'articulation permet de progresser vers la réalisation de l'activité.

Les développements qui précèdent montrent à l'évidence le désaccord des chercheurs quant aux éléments constitutifs de la vision et la manière dont ces derniers s'articulent les uns avec les autres pour lui donner naissance (Morgan, 1996). En dépit de cette grande divergence des approches de la vision, Beauchamp (2001) y distingue deux grands courants de pensée : d'une part, des chercheurs comme Kouzes et Posner (1987), Tichy et Devanna (1986) et d'autres suggèrent que la vision est le résultat de l'intuition créative de son auteur ; d'autre part, des auteurs comme Sashkin (1988) et Nanus (1992) soutiennent qu'elle émane d'un processus largement rationnel et planifié.

2 – VISION : VERS L’ÉLABORATION D’UN CADRE DE SYNTHÈSE

Malgré le nombre important de définitions et de cadres conceptuels proposés dans la littérature pour comprendre la notion de vision et ses fonctions, cette dernière continue de diviser les chercheurs. L'absence d'un consensus entre ces derniers quant à sa définition et ses fonctions, s'explique surtout par les intérêts de recherche et les perspectives paradigmatisques différents à partir desquels elle est souvent abordée. Nous avons essayé dans la section précédente de recenser un ensemble de contributions théoriques parmi les plus connues pour rendre compte justement de cette grande variété d'approches et de conceptions de la vision. Néanmoins, malgré cette grande variété, un ensemble de points communs peut être décelé dans cette ribambelle de contributions. Ainsi, tout le monde semble s'accorder sur le fait que la vision implique une forte dimension spatio-temporelle dans la mesure où elle porte toujours sur une position, image, perspective, etc., projetée dans le futur. D'autre part, personne ne semble contester le fait que sans moyens et sans actions pour la concrétiser, la vision reste une notion abstraite qui se rapproche du rêve, de l'idée, voire de l'onirisme. En outre, si elle n'est pas acceptée / appropriée ou, du moins non rejetée par les collaborateurs et partenaires du dirigeant, elle ne saurait être réalisée eu égard notamment au fait qu'elle est censée constituer le fil conducteur des actions au sein de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous ne prétendons nullement pouvoir élaborer une approche complète intégrant et conciliant tous les apports présentés précédemment sur la vision. Notre intention est uniquement de proposer ci-après un cadre de synthèse qui intègre des éléments et dimensions afférents à la vision et au processus visionnaire de manière à faciliter notre travail de recherche.

En effet, la notion de vision n'étant pas susceptible d'être mesurée, du moins pas de la même manière ni avec les mêmes outils que d'autres notions et construits plus facilement saisissables, il nous appartient de clarifier d'ores et déjà le sens qui lui sera donné dans ce travail. Des indicateurs permettant de l'identifier et d'en évaluer l'acuité sont proposés dans le chapitre suivant.

2.1. Composantes de la vision

Par delà la divergence des travaux présentés précédemment, trois principales composantes de la vision semblent en rejaillir : vision de l'Espace ou de l'horizon à occuper (E) ; vision des Moyens et actions à mettre en œuvre pour y parvenir (M) ; et Partage de cette vision avec les partenaires et les collaborateurs de l'entreprise (P). La vision (V) serait alors pour nous :

$$V = E + M + P.$$

2.1.1. Vision de l'espace (E) ou de l'horizon à occuper

Il s'agit ici de l'image que se fait le dirigeant de l'horizon spatial à occuper par son (ses) produit(s), son (ses) service(s) et/ou son entreprise. L'horizon spatial consiste généralement en la position que le dirigeant projette d'occuper sur le marché. Il serait possible de distinguer à cet égard entre un espace court et un espace long. Le premier s'applique à un marché limitrophe ou voisin de celui considéré comme local pour la PME. L'espace long renvoie quant à lui à un marché relativement lointain par rapport à la PME.

2.1.2. Vision des moyens (M) et actions à mettre en œuvre

Une fois l'image de l'espace à occuper est définie dans ses grandes lignes, il s'agit de se faire une image de ce qu'il faut pour y parvenir. En effet, à l'instar du golfeur qui, une fois l'emplacement du trou est repéré et indiqué à l'aide d'un drapeau, choisit le bâton approprié en fonction de la distance, de la vitesse et de la direction du vent ainsi que d'éventuels obstacles, le visionnaire, après avoir imaginé l'espace à occuper, décide des moyens et actions à mettre en œuvre pour y parvenir. Ainsi, lors de cette phase, le dirigeant définit ce que doivent être les actions organisationnelles et de gestion en fonction de l'espace à occuper mais également en fonction des ressources disponibles et mobilisables de toute nature, ainsi que de l'environnement

dans lequel l'entreprise va évoluer. Comme le golfeur qui décide de changer de bâton quand le vent tombe ou se lève brusquement ou change de direction, le visionnaire doit savoir également ajuster ses moyens et actions à la lumière des fluctuations de son environnement.

2.1.3. Partage (P) de la vision

La vision ne peut servir de fil conducteur que lorsqu'elle est communiquée, acceptée et appropriée par les partenaires et les collaborateurs (Nanus, 1992). À défaut d'appropriation, elle doit au moins ne pas être rejetée et susciter des réticences. Il va de soi que le stade suprême de l'acceptation est l'appropriation de la vision par les collaborateurs au sein de l'entreprise et les partenaires en dehors de ses frontières comme étant la leur. Elle devient alors la force mobilisatrice et fédératrice des efforts et crée la tension créatrice dont parlent Hamel et Prahalad (1989), Meschi (1997) et Messeghem et Varrault (1997). Sans partage, la vision resterait individuelle et ne pourrait pas cimenter les forces au sein de l'entreprise ni faire de son auteur un dirigeant leader (Nanus, 1992). Si elle suscite des réticences et des dissensions, chacun va ramer dans une direction différente. C'est dans ce sens que va Beauchamp (2001) en écrivant que : «unless followers perceive a vision as such, it is not a leadership vision, but rather simply a novel idea».

2.2. Vision EMP et vision PME

En terme de sa conception, la vision suit généralement un ordre que nous qualifions de EMP : c'est-à-dire que le dirigeant construit d'abord l'image de l'espace (E) ou de l'horizon à occuper, avant de se représenter l'image des moyens (M) et actions à mettre en œuvre. Une fois les deux images, de l'espace à occuper et des moyens pour y parvenir, sont claires dans son esprit, il va chercher à les partager avec ses collaborateurs et partenaires et les rallier à sa vision. Il arrive parfois que la vision suive un ordre MEP. En d'autres termes, le dirigeant qui perçoit généralement les moyens et ressources disponibles comme une contrainte, construit l'image de l'espace à occuper en conséquence avant de chercher à partager ses images avec les autres. Dans certains cas, la conception suit aussi un ordre de type EPM. Dans ce dernier cas, le dirigeant conçoit une image de l'espace ou de l'horizon à occuper, choisit son équipe avec laquelle il partage cette image et, ensemble, ils réfléchissent à l'image des moyens à mettre en œuvre.

Cependant, en termes de sa réalisation, la vision suit le plus souvent et le plus logiquement un ordre PME. C'est-à-dire qu'une fois la vision partagée (P), le dirigeant met en œuvre les moyens (M) et actions nécessaires pour parvenir à l'espace (E) visionné¹. La vision PME serait alors la réalisation de la vision EMP. Si l'on considère VR comme étant la vision réalisée, on aurait alors :

$$VR = P + M + E$$

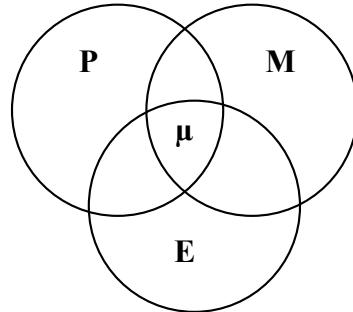
Cependant dans ce travail, nous partons du postulat que la vision suit un processus de type EMP au niveau de sa conception et de type PME à celui de sa réalisation. En effet et comme nous l'expliquons plus loin, les contraintes méthodologiques et surtout celles liées à l'absence de données longitudinales, nous ne permettent pas d'accéder sur une base égale, à toutes les informations permettant d'établir avec exactitude, la séquence des étapes.

2.3. Congruence des composantes de la vision

Il va sans dire que l'image des moyens et actions à mettre en œuvre doit être construite en adéquation avec celle de l'espace ou de l'horizon à occuper. Si les moyens sont surproportionnés par rapport à ce dernier, les coûts de sous-utilisation de ces moyens mineraient probablement l'efficience des actions mises en œuvre et alourdiraient inutilement l'agilité de l'entreprise. Par contre, s'ils sont sous-proportionnés par rapport à l'image de l'espace, l'entreprise aurait beaucoup de mal à atteindre ce dernier à moins de se donner les moyens nécessaires. De même, si l'adhésion des collaborateurs et partenaires à la vision de l'espace et des moyens n'est que partielle, l'effet de mobilisation ne serait pas optimisé. Si à l'inverse cette adhésion dépasse l'image, les partenaires et collaborateurs seraient peut-être frustrés de voir leur ambition dépasser celle du dirigeant et pourraient se démotiver. Dans la figure 2 ci-après, les trois anneaux doivent tendre vers la congruence totale. Plus l'espace (μ) est grand mieux c'est.

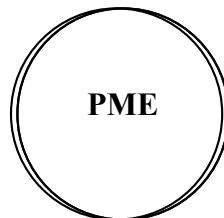
¹ C'est ce qu'on pourrait appeler la Métaphore du miroir. En effet, à l'image du miroir qui projette les objets à l'envers, le dirigeant pourrait imager le futur en partant de la situation d'arrivée. Cependant, au niveau de la réalisation, il doit commencer par rallier le plus possible de partenaires à sa vision avant de mettre en œuvre les moyens et actions nécessaires pour y parvenir.

Figure 2 : Congruence des composantes de la vision



Une superposition parfaite desdits anneaux serait l'idéal comme dans la figure 3.

Figure 3 : Adéquation totale des composantes de la vision



CONCLUSION DU CHAPITRE

Il s'avère à la lumière de la revue de littérature proposée à la première section de ce chapitre, que la vision reste, somme toute, une notion on ne peut plus polysémique et insaisissable. Son utilisation sert aussi bien pour faire l'éloge d'un leader inspiré que pour critiquer un rêveur complètement déconnecté de la réalité ou sujet à des hallucinations. Cependant, le consensus semble de plus en plus se faire en entrepreneuriat mais également en leadership et dans d'autres disciplines sur le caractère noble et valorisant du terme. Un visionnaire serait alors quelqu'un qui est doté de facultés presque prémonitoires et de pouvoirs extraordinaires lui permettant de voir au delà de ce que peut voir le commun des mortels. Un dirigeant visionnaire serait alors capable d'imaginer un état souhaitable pour son entreprise ou son produit dans le futur et mettre en

œuvre les actions et moyens nécessaires pour y parvenir y compris la mobilisation des personnes impliquées dans l'aventure.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons essayé de mettre de l'ordre dans les différents apports des chercheurs eu égard à nos objectifs de recherche. Ainsi et par souci de simplicité, avons-nous considéré que la vision se compose de trois grandes parties dont les premières lettres renvoient à l'acronyme EMP : Espace (à occuper) ; Moyens et actions (à mettre en œuvre pour y parvenir) ; et Partage (de la vision pour en faire une force mobilisatrice). Cependant, si la construction de la vision se fait souvent dans cet ordre, il existe des cas où elle suit un ordre MEP, voire même EPM. Sa réalisation, quant à elle, suit souvent le sens inverse de EMP à savoir: PME. C'est comme dans le miroir, l'image apparaît toujours à l'envers.

Cet effort constitue en fait une transition plus ou moins douce vers la conceptualisation que nous nous proposons de commencer au chapitre suivant. Il a quand même le mérite de faciliter un tant soit peu l'opérationnalisation du construit «vision» afin que nous puissions en identifier au moins les manifestations les plus en vue. C'est, entre autres, ce que se propose de faire le chapitre V ci-après.

CHAPITRE V – CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Les précisions conceptuelles du chapitre précédent ont balisé le terrain – nous l’espérons du moins – pour l’élaboration d’un cadre général de la recherche. Dans le présent chapitre, nous construisons un modèle théorique de base pour lier la notion de vision à l’internationalisation de l’entreprise. Nous l’appelons modèle de base car il constitue pour nous un point de départ vers l’exploration inductive des formes et caractéristiques que peut revêtir une telle relation entre la vision du dirigeant et l’internationalisation de son entreprise. Nous reviendrons plus tard sur le modèle pour l’étoffer à la lumière des conclusions tirées de la recherche sur le terrain. La présentation du modèle est suivie de l’opérationnalisation des principaux construits qui y sont utilisés. Des hypothèses préliminaires de recherche en sont déduites pour expliquer les différentes relations suggérées par le modèle.

1 – MODÈLE THÉORIQUE DE BASE¹

1.1. Construction du modèle

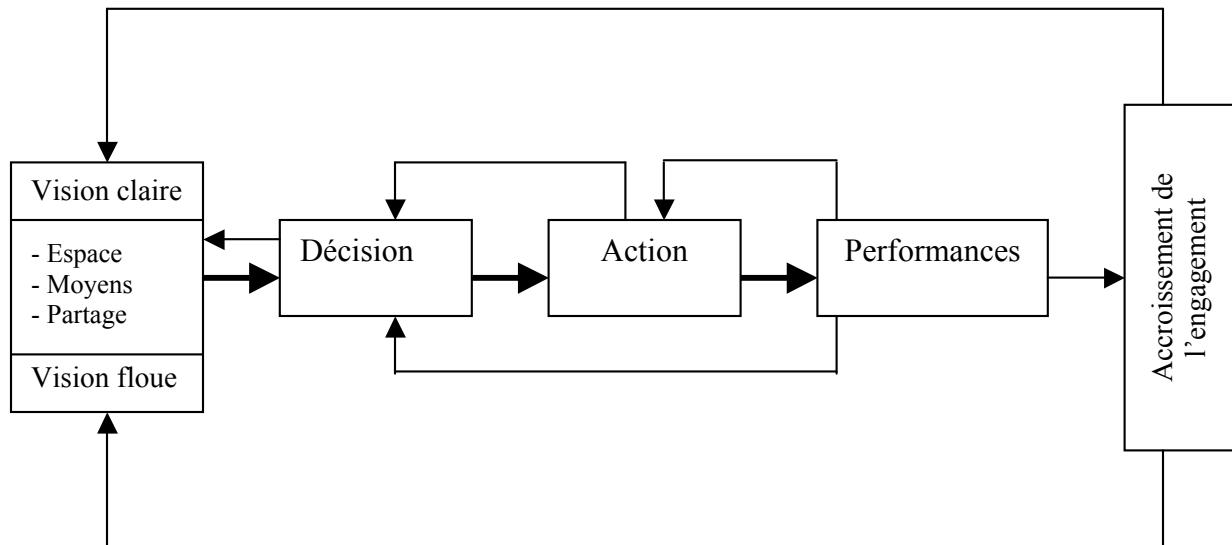
Le modèle exposé à la figure 4 se base, par souci de simplicité, sur les trois niveaux d’engagement international définis par Cavusgil (1984) à savoir : l’engagement expérimental, l’engagement actif et l’accroissement de l’engagement ou l’engagement à fond². Outre la simplicité de cette typologie des engagements, nous l’avons choisie en raison du fait qu’elle se focalise sur l’après-décision d’internationalisation. En effet, les entreprises qui nous intéressent dans ce travail sont celles dont les dirigeants ont choisi l’internationalisation. Celles dont les dirigeants arborent une attitude négative face à l’internationalisation ne sont donc pas retenues dans ce travail. Nous reconnaissons cependant que la germination de la vision internationale peut être antérieure à la prise de décision et peut même l’avoir motivée. C’est la raison pour laquelle nous essaierons entre autres objectifs, d’examiner le lien entre cette vision internationale et le caractère proactif ou réactif de la décision (Czinkota, 1982 ; Beamish, 2000). Le modèle de base

¹ Le modèle théorique proposé ici est sensiblement allégé et différent de celui qui a été développé dans le cadre de la proposition de thèse présentée le 23 novembre 2001. Cela s’explique par la prise en considération des commentaires et recommandations des membres du comité de la phase III ainsi que par les enseignements tirés des données des cas de contrôle.

² Cavusgil (1984) parle de *Experimental involvement*, *Active involvement* et *Committed involvement*.

postule également l'existence de deux types de vision : une vision claire et partagée de l'espace et des moyens d'une part, et une vision floue d'autre part.

Figure 4 : Modèle de base : relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de l'entreprise



N.B. : Les flèches grasses représentent les actions de mise en œuvre de la vision alors que les maigres représentent les actions de feed-back.

1.2. Composantes et sous-composantes du modèle

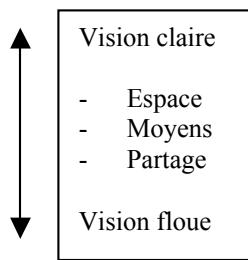
Comme on peut le voir à la figure 4, le modèle se compose de quatre grandes parties à savoir : la vision, la décision, l'action et enfin, la perception des performances. L'accroissement de l'engagement y est représenté en tant qu'action induite par la perception positive des performances. Les indicateurs de mesure de ces composantes sont présentés et expliqués à la section suivante de ce chapitre consacrée au cadre d'opérationnalisation. Nous nous contentons dans le cadre de la présente section, de décrire les composantes et sous-composantes du modèle.

1.2.1. : Vision du dirigeant

La vision du dirigeant est appréhendée dans le cadre de ce travail en terme d'acuité. En d'autres termes, nous distinguons entre deux grandes catégories de vision : la vision claire et la vision

floue¹. Il s'agit cependant de deux visions extrêmes qu'on peut situer aux antipodes d'un continuum pouvant être gradué à convenance pour tenir compte de différents niveaux de manifestation et de clarté de cette vision. Plusieurs chercheurs ont tenu compte de cette graduation de la vision dans leurs travaux de recherche (Nkongolo-Bakenda, 1992 ; Thibodeau, 1994). Bien que nous soyons nous-mêmes concerné par cette recherche de la finesse, ce qui nous intéresse le plus c'est davantage la tendance que prend l'internationalisation du fait d'une vision globalement claire ou globalement floue de l'image de l'espace à occuper, des moyens à mettre en œuvre en plus du partage de cette vision (Figure 5).

Figure 5 : Vision claire et vision floue

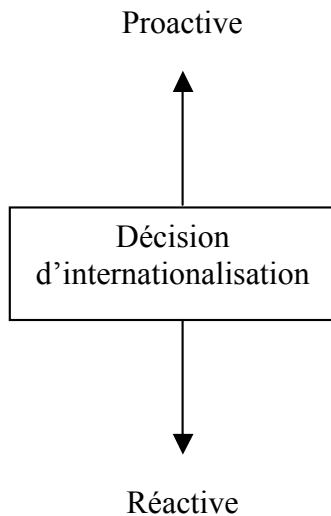


1.2.2. Décision d'internationalisation

À l'instar de la vision, la décision d'internationalisation se décline pour nous en décision proactive et décision réactive (Figure 6).

¹ Il nous a été suggéré d'utiliser des termes comme «vision explicite» et «vision implicite» ou encore «vision définie» et «vision non-définie» pour remplacer respectivement «vision claire» et «vision floue». Nous avons cependant préféré garder les termes «claire» et «floue» pour deux principales raisons : d'abord, parce que nous voulons véhiculer dans l'esprit du lecteur l'image de quelqu'un qui est capable ou non de se représenter clairement l'état souhaitable futur de son entreprise. Les termes «définie» et «non-définie» renvoient à un effort cognitif qui n'implique pas forcément cette dimension de clarté. Ceux de «explicite» et «implicite» supposent quant à eux une externalisation ou une internalisation de cette vision qui n'implique pas non plus cette idée de clarté. La deuxième

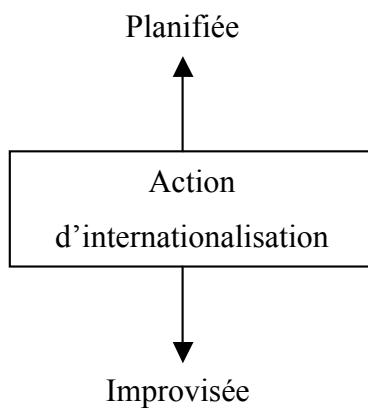
Figure 6 : Décision proactive et décision réactive



1.2.3. Action d'internationalisation

Là également, nous distinguons entre deux antipodes au niveau de l'action mise en œuvre pour concrétiser l'internationalisation de l'entreprise : une action planifiée et une action improvisée (Figure 7).

Figure 7 : Action planifiée et action improvisée

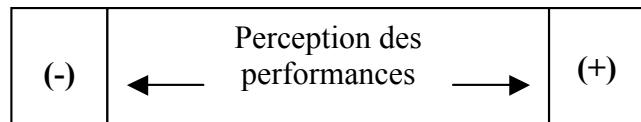


raison qui milite en faveur de ce choix et que «vision claire» a déjà été utilisée par d'autres auteurs dont Snell et Lau (1994) et Gasse et d'Amboise (1998).

1.2.4. Perception des performances

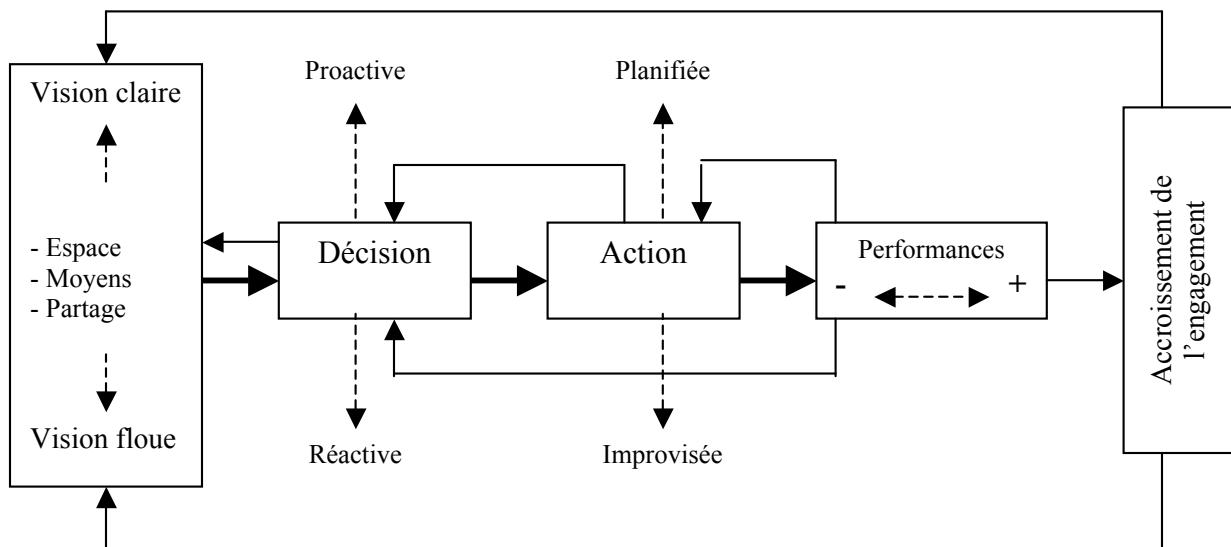
Les performances telles que perçues par le dirigeant de l'entreprise peuvent être positives ou négatives (Figure 8)

Figure 8 : Perception des performances



Compte tenu de cette identification des sous-composantes, le modèle de base présenté ci-dessus à la figure 4, pourrait être complété de la façon présentée à la figure 9.

Figure 9 : Modèle de base avec les sous-composantes : relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de l'entreprise



N.B. : Les flèches grasses représentent les actions de mise en œuvre de la vision, les maigres représentent les actions de feed-back ou les actions conséquentes alors que les flèches en pointillées renvoient aux formes que les composantes du modèle peuvent prendre.

Maintenant que le modèle de base est construit, il est nécessaire de définir les variables de recherche et d'énoncer la manière dont elles seront identifiées sur le terrain et, le cas échéant, mesurées et évaluées. C'est justement l'objectif que s'assigne la section suivante.

2 – CADRE D'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES DE RECHERCHE¹

Le cadre d'opérationnalisation proposé dans cette section a pour objectif de faciliter la lecture des relations suggérées par le modèle de base (Figure 9) et d'expliquer comment les variables et construits retenus dans l'étude seront identifiés et, le cas, échéant, mesurés et évalués.

2.1. Définition préalable des variables et construits

Le souci de clarté implique que les construits utilisés dont le contenu et l'échelle ne sont pas universellement établis, soient définis préalablement à l'étude de manière à éviter toute confusion. De même, il est fortement recommandé de définir les *proxy* de ces construits afin que l'on sache comment et sur quelle base ces derniers sont recherchés et évalués. Dans le présent travail, de nombreux construits sont utilisés et doivent par conséquent faire l'objet d'une définition préalable².

2.1.1. Petite et moyenne entreprise

En dépit de sa très large utilisation, ce terme n'a fait l'objet d'aucune définition universellement admise. Dans le présent travail, nous entendons par PME toute entreprise employant entre 5 et 499³ personnes et n'occupant pas une position dominante sur son marché focal, soit une part de marché inférieure ou égale à 10 %. Cependant et bien que le critère de l'effectif soit pris en considération, ce qui importe le plus pour nous c'est la centralité du dirigeant. C'est la raison pour laquelle nous nous limitons dans le cadre de cette étude aux PME où le dirigeant joue un

¹ Nous développons ce cadre d'opérationnalisation juste après le modèle de base pour montrer comment les différentes variables sont définies et opérationnalisées.

² Les mots écrits en lettres capitales entre parenthèses sont les codes pré-programmés sur Atlas.ti utilisé dans le traitement, le dépouillement et l'analyse des données. Ceux de ces codes qui sont en *italique* sont des super codes constitués en combinant d'autres codes sur la base des paramètres de la recherche. Tous les autres sont des codes primaires rattachés à des citations et à d'autres unités de sens.

³ Nous avons dû élargir l'éventail de l'effectif retenu dans le cadre de la proposition de thèse et qui était de 50 à 250 personnes. Il s'est avéré en effet à la lumière d'une étude exploratoire (Allali, 2002a) ainsi que des cas de contrôle (ou de pré-test), que certains sous-secteurs du secteur agro-alimentaire nécessitent l'utilisation d'un effectif plus faible ou plus élevé en fonction de l'intensité capitalistique de l'outil de production sans que la centralité du dirigeant ne soit affectée.

rôle central. En d'autres termes, les PME qui nous intéressent dans le cadre de cette étude sont celles où le pouvoir décisionnel et de gestion est centralisé en tout ou en grande partie entre les mains d'une personne détenant la majorité du capital (plus de 50 %) ou mandatée à un titre plénipotentiaire par des intérêts familiaux, communautaires ou autres, détenant la majorité du capital.

2.1.2. Vision (*VISION*)¹

Dans le cadre du présent travail, nous nous basons sur les définitions de la vision par Filion et en particulier sur celle dans laquelle il (1991a) la définit comme étant «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir». Cette vision peut porter sur l'espace à occuper (*VSPACE*) par l'entreprise (*VSME*), par ses produits (*VPROD*) ou ses services (*VSCE*)², ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (*VMEANS*). Ces derniers peuvent consister en moyens et actions de différentes natures : contexte organisationnel (*VMEANS-C*), ressources (*VMEANS-R*), motivation des collaborateurs, formation et transfert de compétences (*VMEANS-T*), stratégie concurrentielle (*VMEANS-CS*), etc. (*VMEANS-M*). Nous ajoutons cependant la notion de partage de la vision (*VSHARE*) implicite dans la définition de Filion (1996), comme étant le troisième élément du triptyque visionnaire.

2.1.2.1. Vision claire (*VCLEAR*)

Nous considérons que la vision est claire quand l'image de l'espace à occuper (*VSPACE*), ainsi que celle des moyens et actions à mettre en œuvre (*VMEANS*) sont claires dans l'esprit du dirigeant ainsi que dans celui de ses collaborateurs et partenaires (*VSHARE*). Cependant, dans le cas où cette dernière condition ne serait pas satisfaite, la vision serait dite «claire mais non partagée».

¹ Nous utilisons des codes abrégés en anglais pour référer aux différentes variables de notre modèle de base. Cette préférence linguistique s'explique par la volonté d'éviter l'utilisation des accents du fait que ces codes servent de base au dépouillement et à l'analyse des données dans le cadre du progiciel Atlas.ti.

² Nous prévoyons des réponses d'ordre général ne pouvant pas être rattachées à l'une de ces trois catégories de *VSPACE* mais susceptibles d'indiquer une vision plus ou moins claire de l'orientation générale. Nous construisons pour cela le code (*VMISC*).

2.1.2.2. Vision floue (*VFUZZY*)

La vision est floue quand l'image de l'espace à occuper et/ou des moyens et actions à mettre en œuvre n'est pas claire et/ou non partagée par les collaborateurs et partenaires du dirigeant.

2.1.3. Décision (*DECISION*)

Il s'agit de la décision portant sur l'internationalisation de l'entreprise. La figure 9 ci-dessus montre que la décision peut-être proactive (DECPROACT) ou réactive (DECReact).

2.1.3.1. Décision proactive (DECPROACT)

La décision est dite proactive quand elle est prise par anticipation du fait de l'orientation internationale du dirigeant sans qu'il y ait un stimulus interne ou externe. Pour faciliter l'opérationnalisation de ce construit, nous considérons qu'il y a décision proactive quand nous sommes en présence d'une ou de plusieurs motivations parmi celles énoncées au tableau II ou d'une motivation équivalente (Johnston et Czinkota, 1982).

2.1.3.2. Décision réactive (DECReact)

La décision est dite réactive quand elle est prise en réaction à un stimulus ou à des stimuli comme ceux du tableau I ou à un stimulus équivalent (Johnston et Czinkota, 1982).

2.1.4. Action d'internationalisation (*ACTION*)

L'action mise en œuvre dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise se décline en deux types extrêmes d'action : une action planifiée, délibérée et donc sciemment cohérente d'un côté, et une action totalement improvisée de l'autre.

2.1.4.1. Action planifiée (PLAN)

Nous utilisons l'appellation «action planifiée» dans un sens assez proche de ce que Mintzberg et Waters (1985 : 258) appellent «stratégie délibérée» :

«For a strategy to be perfectly deliberate – that is, for the realized strategy (pattern in actions) to form exactly as intended – at least three conditions would seem to have to be satisfied. First, there must have existed precise intentions in the organization, articulated

in a relatively concrete level of detail, so that there can be no doubt about what was desired before any action is taken. Secondly, because organization means collective action, to dispel any possible doubt about whether or not the intentions were organizational, they must have been common to virtually all the actors : either shared as their own or else accepted from leaders, probably in response to some sort of controls. Thirdly, these collective intentions must have been realized exactly as intended ... These three conditions constitute a tall order, so that we are unlikely to find any perfectly deliberate strategies in organizations.»

Nous privilégions cependant la première condition parmi les trois énoncées par Mintzberg et Waters (1985) à savoir l'intention préalable qui préside à l'action et la précède. C'est en gros ce qui correspond dans notre modèle à l'image des moyens et actions à mettre en œuvre. Cependant, bien qu'elle puisse être planifiée, voire formalisée, l'action peut être déconnectée de l'image de l'espace à occuper et des moyens et actions à mettre en œuvre. Autrement dit, même en l'absence d'une vision claire, il est possible de planifier une action qui serait peut-être cohérente par rapport au plan mais non-intégrée à la vision. Concernant la deuxième condition portant sur le partage de l'intention, elle fait, en partie, référence au partage de la vision dans notre modèle de base qui suppose l'acceptation à la fois de l'image de l'espace à occuper et des moyens à mettre en œuvre. La troisième condition de Mintzberg et Waters (1985) ne peut se vérifier quant à elle, qu'en ce qui concerne les visions déjà réalisées. Or, il nous appartient de nous prononcer sur le caractère délibéré ou non de certaines actions non encore entièrement réalisées. C'est la raison pour laquelle nous nous basons essentiellement sur la première condition pour évaluer ce genre d'action. Quand l'action est formalisée, nous nous basons sur l'existence d'un écrit pour déterminer son caractère planifié.

Il y a lieu toutefois de distinguer, concernant les actions planifiées et réalisées, entre deux issues possibles : (1) l'action est réalisée conformément à l'intention de départ (CONF) ; (2) les réalisations sont différentes de l'intention initiale (NOCONF).

2.1.4.2. Action improvisée (NOPLAN)

En l'absence d'une intention préalable à l'action, éventuellement formalisée par un écrit, et en fonction du comportement adaptatif du dirigeant face aux décisions à prendre pour mettre en œuvre et piloter l'internationalisation de son entreprise, l'action est considérée comme improvisée.

Là aussi, deux issues sont possibles concernant les actions improvisées : (1) les actions, quoique improvisées, font ressortir une certaine cohérence permettant de reconstruire ce qui aurait pu être une intention préalable à condition que cette dernière soit validée par le dirigeant comme étant ce qui régissait ses actes et décisions (CONSIST) ; (2) les actions ne laissent transparaître aucune cohérence permettant de reconstruire une quelconque intention ou, si une intention émerge de l'examen *a posteriori* des actions, elle n'est pas validée par le dirigeant (NOCONSIST).

Notre construit (CONSIST) s'approche beaucoup de la stratégie émergente de Mintzberg et Waters (1985 : 258) quand ils écrivent : «For a strategy to be perfectly emergent, there must be order – consistency in action over time – in the absence of intention about it.»

2.1.5. Adaptation (ADJUST)

Nous supposons que lorsque l'action est délibérée mais que les réalisations sont en deçà de l'intention initiale (NOCONF) ou, quand elle est improvisée et les actions ne sont pas cohérentes et donc les réalisations ne sont pas satisfaisantes (NOCONSIST), le dirigeant cherche à apporter des ajustements à l'action en cours ou aux actions futures. Nous imaginons que c'est le cas aussi quand l'action prend place dans un environnement plus ou moins instable nécessitant d'apporter des modifications aux actions quand bien même ces dernières étaient planifiées. Mintzberg et Waters (1985 : 261) écrivent à cet égard :

«It is this adaptability that distinguishes the entrepreneurial strategy from the planned one. Visions contained in single brains would appear to be more flexible, assuming the individual's willingness to learn, than plans articulated through hierarchies, which are comprised of many brains.»

2.1.6. Perception des performances (PERFSELF)

Il existe différentes façons d'évaluer les performances liées à l'internationalisation. Dans le cadre de ce travail, nous nous basons sur l'auto-perception par le dirigeant lui-même de cette performance (PERFSELF). Cette méthode a été utilisée dans plusieurs travaux dont l'étude menée par Beamish *et al.* (1993).

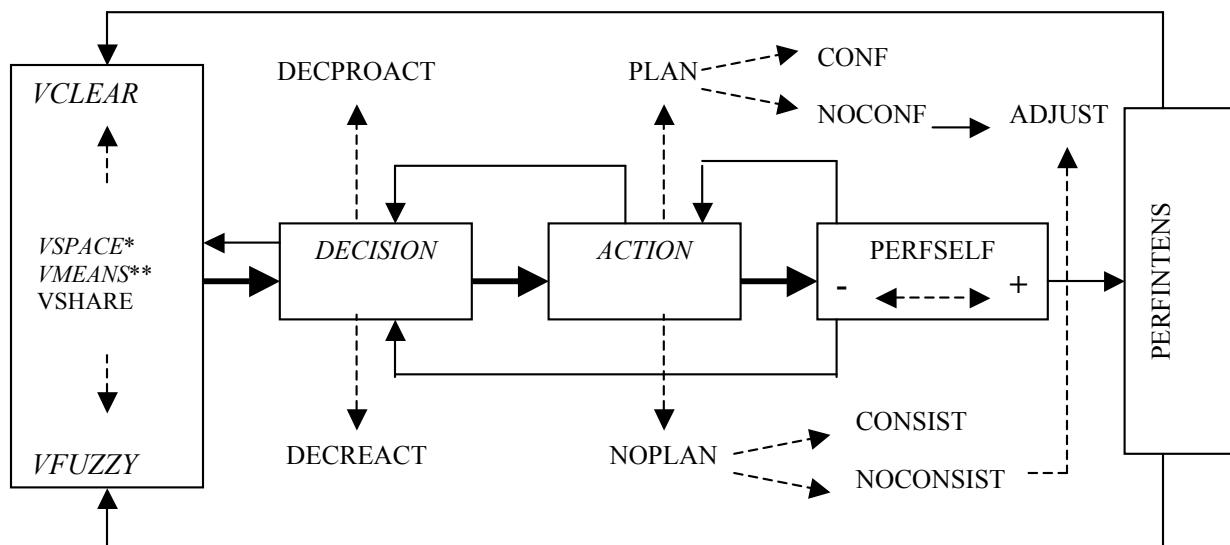
2.1.7. Accroissement de l'engagement (PERFINTENS)

L'accroissement de l'engagement sera mesuré par l'un ou l'autre des quatre indicateurs suivants : (1) augmentation de l'intensité d'exportation (pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation dans le chiffre d'affaires total) ; (2) passage d'un mode de pénétration du marché étranger à un autre impliquant une présence plus lourde (par exemple : passage de l'exportation à la création d'une filiale) ; (3) augmentation du nombre de marchés étrangers desservis en même temps par l'entreprise ; (4) alliance stratégique de quelque nature que ce soit avec des partenaires étrangers.

2.2. Schématisation des codes

Pour faciliter la lecture du tableau d'opérationnalisation proposé à la section suivante, nous présentons le schéma ci-après (Figure 10) permettant de visualiser les codes positionnés selon les relations suggérées par le modèle de base. Les variables y sont remplacées par les codes utilisés dans le dépouillement et l'analyse des résultats.

Figure 10 : Schéma des codes Atlas.ti positionnés selon le modèle de base



* $VSPACE$ = VSME ou VPROD ou VSCE ou VMISC

** *VMEANS* = *VMEANS-C* + *VMEANS-R* + *VMEANS-CS* + *VMEANS-T* (+ autre *VMEANS-M*)

2.3. Tableau d'opérationnalisation des variables et construits de recherche

Les tableau IIIa et IIIb ci-après montrent respectivement comment les différents construits et variables utilisés dans le cadre de cette étude sont précodés et opérationnalisés. Les codes Atlas.ti en *italique* sont des codes composites correspondant aux *Super Codes* du progiciel. Ils sont construits à partir des codes primaires (tous les autres codes). Par conséquent, aucune question de la grille d'entrevue ne leur est directement rattachée. Les codes primaires sont opérationnalisés directement à travers les questions correspondantes.

Tableau IIIa : Grille de précodage des construits et variables

Précodage Atlas.ti	Unités d'analyse	Questions (Grille ¹)
<i>VISION</i>	Vision du dirigeant	Voir questions sur les composantes de <i>VSPACE</i> , <i>VMEANS</i> et <i>VSHARE</i>
<i>VSPACE</i>	Vision de l'espace ou de l'horizon à occuper	Voir questions sur les composantes de <i>VSME</i> , <i>VPROD</i> et <i>VSCE</i>
<i>VSME</i>	Vision de l'espace ou de l'horizon à occuper par la PME	Questions 3101; 3107; 3110; 3201 à 3203; 3205 à 3207; 3209; 3210; 3218; 4021
<i>VPROD</i>	Vision de l'espace à occuper par le(s) produit(s)	Questions 3110; 3204 à 3207; 3209; 3210
<i>VSCE</i>	Vision de l'espace à occuper par le(s) service(s)	Questions 3110; 3204 à 3207; 3209; 3210
<i>VMISC</i>	Vision de l'orientation générale	Questions 3101; 3107; 3110; 3201 à 3207; 3209; 3210; 3218; 4021
<i>VMEANS</i>	Vision des moyens et actions à mettre en œuvre	Voir questions portant sur les composantes <i>VMEANS-C</i> , <i>VMEANS-R</i> , <i>VMEANS-T</i> , <i>VMAENS-CS</i> , <i>VMEANS-M</i>
<i>VMEANS-C</i>	Vision des actions organisationnelles	Questions 3115; 3117
<i>VMEANS-R</i>	Vision des ressources	Question 3115; 3116; 328; 3211; 3212
<i>VMEANS-T</i>	Vision des actions de formation et de savoir-faire	Questions 3117; 3119; 3208; 3214
<i>VMEANS-CS</i>	Vision des stratégies et actions commerciales	Questions 3117; 3217; 4001; 4017
<i>VMEANS-M</i>	Vision d'autres moyens	Questions 3115; 3116; 3213; 3216; 4018 à 4020
<i>VSHARE</i>	Partage de la vision par les collaborateurs et partenaires	Questions 3112 à 3114; 3215

¹ Les numéros des questions sont désignés par quatre chiffres ou digits. Le premier est celui de la section, le second désigne la sous-section et les deux derniers, le numéro de la question. Par exemple, le numéro 3203, renvoie à la question numéro 3 de la sous-section 2 de la rubrique 3. Un deuxième digit égal à 0 signifie l'absence de sous-section dans cette rubrique.

Précodage Atlas.ti	Unités d'analyse	Questions (Grille ¹)
<i>VCLEAR</i>	Vision claire	Voir questions relatives aux composantes de VSPACE, VMEANS et VSHARE
<i>VFUZZY</i>	Vision floue	Voir questions relatives aux composantes de VSPACE, VMEANS et VSHARE
<i>DECISION</i>	Décision d'internationalisation	Voir questions relatives aux composantes DECPROACT et DECREACT
DECPROACT	Décision proactive	Questions 2007; 3101 à 3106; 3108; 3110; 4002; 4003
DECREACT	Décision réactive	Questions 2007; 3101 à 3106; 3108 à 3110; 4002; 4003
<i>ACTION</i>	Action d'internationalisation	Voir questions relatives aux composantes PLAN et NOPLAN
PLAN	Action planifiée	Questions 3110; 3112; 3215; 3216
NOPLAN	Action improvisée	Questions 3110; 3112; 3215; 3216
CONF	Conformité de l'action réalisée par rapport à l'intention	Questions 3111; 4006; 4012; 4014
NOCONF	Non conformité de l'action réalisée par rapport à l'intention	Questions 3111; 4006; 4012; 4014
CONSIST	Cohérence des actions improvisées	Questions 3111; 4006; 4012; 4014
NOCONSIST	Incohérence des actions improvisées	Questions 3111; 4006; 4012; 4014
ADJUST	Adaptation / correction des actions mises en œuvre	Questions 3118; 3119; 3205 à 3207
PERFSELF	Auto-perception des performances	Questions 3111; 3120; 4006 à 4009; 4011; 4012; 4015; 4016
PERINTENS	Accroissement de l'engagement international	Questions 1012; 4004; 4005; 4010; 4013; 4014; 4017; 4022 à 4028.

La grille d'opérationnalisation desdits construits et variables est proposée ci-après au tableau IIIb.

¹ Les numéros des questions sont désignés par quatre chiffres ou digits. Le premier est celui de la section, le second désigne la sous-section et les deux derniers, le numéro de la question. Par exemple, le numéro 3203, renvoie à la question numéro 3 de la sous-section 2 de la rubrique 3. Un deuxième digit égal à 0 signifie l'absence de sous-section dans cette rubrique.

Tableau IIIb : Grille d'opérationnalisation des construits et variables

Codes	Opérationnalisation
<i>VISION</i>	Vision de l'espace ou de l'horizon à occuper (<i>VSPACE</i>) + vision des moyens et actions à mettre en œuvre (<i>VMEANS</i>) + partage de la vision avec les collaborateurs et partenaires (<i>VSHARE</i>)
<i>VSPACE</i>	Vision de l'espace à occuper par son entreprise (<i>VSME</i>), <u>et/ou</u> par son ou ses produits (<i>VPROD</i>), <u>et/ou</u> par son ou ses services (<i>VSCE</i>). Cette <i>VSPACE</i> est claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (1) et (3). Une valeur inférieure signifie que <i>VSPACE</i> est floue.
<i>VSME</i>	Opérationnalisées par les questions correspondantes. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par l'entreprise est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VPROD</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s) produit(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VSCE</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes (<i>OQC</i>). Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s) service(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VMISC</i>	<i>OQC</i> . Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'orientation générale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VMEANS</i>	Vision des actions organisationnelles (<i>VMEANS-C</i>) + vision des ressources (<i>VMEANS-R</i>) + vision des actions de formation et de savoir-faire (<i>VMEANS-T</i>) + vision des stratégies commerciales et compétitives (<i>VMEANS-CS</i>) + vision des moyens divers (<i>VMEANS-M</i>). <i>VMEANS</i> est considérée claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (3) et (5). Elle sera considérée floue si ce total donne une valeur inférieure.
<i>VMEANS-C</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes (<i>OQC</i>). Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions organisationnelles nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-R</i>	<i>OQC</i> . Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des ressources nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-T</i>	<i>OQC</i> . Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions de formation et de savoir-faire nécessaire est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-CS</i>	<i>OQC</i> . Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de la stratégie commerciale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-M</i>	<i>OQC</i> . Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des moyens divers à mettre en œuvre est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VSHARE</i>	<i>OQC</i> . Cette variable est également triangulée. Des questions sont posées aux collaborateurs et partenaires pour nous assurer que la vision est partagée. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision est partagée. Une valeur inférieure signifie qu'elle ne l'est pas.
<i>VCLEAR</i>	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons <i>VCLEAR</i> si et seulement si la valeur de <i>VSPACE</i> est comprise entre 1 et 3, celle de <i>VMEANS</i> est située entre 3 et 5 et celle de <i>VSHARE</i> est égale à 1. Aucune compensation n'est faite entre les valeurs des composantes. Cependant, une vision est dite claire et non partagée si <i>VSPACE</i> et <i>VMEANS</i> sont claires alors que <i>VSHARE</i> = 0.
<i>VFUZZY</i>	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons <i>VFUZZY</i> si <i>VSPACE</i> a une valeur inférieure à 1, et/ou <i>VMEANS</i> a une valeur inférieure à 3, et/ou <i>VSHARE</i> a une valeur nulle.
<i>DECISION</i>	Opérationnalisée à partir de ses composantes <i>DECROACT</i> et <i>DECreact</i> . La décision est dite proactive si les résultats des composantes est égale ou supérieure à (2). Elle est réactive si elle est inférieure.
<i>DECROACT</i>	<i>OQC</i> . Si la décision d'internationalisation est mue principalement par l'une des motivations du tableau I (Johnston et Czinkota, 1982) ou par une motivation équivalente, une valeur (1) est donnée à ce construit. Sinon une valeur (0) lui est attribuée. <i>DECROACT</i> = 1 + 1 = 2

Codes	Opérationnalisation
DECReact	OQC. Si la décision d'internationalisation est mue principalement par l'une des motivations du tableau II (Johnston et Czinkota, 1982), une valeur de (0) est attribuée à ce construit. Sinon, une valeur (1) lui est donnée. DECReact = 0
ACTION	Opérationnalisée à partir de ses composantes PLAN et NOPLAN. Une action planifiée est celle ayant une valeur de (1). L'action est dite improvisée si sa valeur est de (0).
PLAN	OQC. Si l'action n'est pas préalablement formalisée, nous cherchons dans les réponses données, des indications d'intention préalable claire validée par le répondant. Dans un cas comme dans l'autre, une valeur de (1) est donnée à ce construit. PLAN = 1
NOPLAN	OQC. Si l'action n'est ni préalablement formalisée ni basée sur une intention préalable claire et validée, une valeur (0) lui est attribuée. NOPLAN = 0
CONF	OQC. Si l'action est déjà réalisée et est conforme à l'intention préalable, une valeur de (1) lui est attribuée. CONF = 1
NOCONF	OQC. Si l'action est déjà réalisée et n'est pas conforme à l'intention préalable, une valeur de (0) lui est attribuée. NOCONF = 0
CONSIST	OQC. Même si aucune intention préalable n'est énoncée, si les actions réalisées sont cohérentes les unes par rapport aux autres et permettent de reconstruire une intention inconsciente <u>validée</u> par le répondant, une valeur de (1) est attribuée à ce construit. CONSIST = 1
NOCONSIST	OQC. En l'absence d'une intention préalable, les actions ne sont pas cohérentes entre elles, et/ou ne permettent pas de reconstruire une intention inconsciente du répondant, et/ou ce dernier ne valide pas cette intention, une valeur de (0) est donnée à ce construit. NOCONSIST = 0
ADJUST	OQC. Quand l'action n'est pas conforme NOCONF ou n'est pas cohérente NOCONSIST et les corrections et adaptations nécessaires lui sont apportées, une valeur de (1) lui est attribuée. Dans le cas contraire, une valeur de (0) lui est donnée.
PERFSELF	OQC. Une perception positive des performances ou des réalisations partielles a une valeur de (1). Une perception négative a une valeur de (0)
PERINTENS	OQC. Un accroissement de cet engagement sous l'une ou plus des quatre formes énoncées ou une forme équivalente, donne une valeur de (1). L'absence d'un tel accroissement donne une valeur de (0). La réduction de l'engagement donne une valeur de (-1).

Nous pouvons, maintenant que les variables et construits sont opérationnalisés et précodés, définir les hypothèses de recherche qui serviront de plate-forme à la recherche sur le terrain sans empêcher l'exploration inductive. Ces hypothèses sont inspirées à la fois des travaux de recherche antérieurs sur l'internationalisation des PME et de notre étude exploratoire réalisée en 2001 (Allali, 2002a).

3 – DÉFINITION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans un souci de cohérence et de clarté, nous rattachons ces hypothèses aux quatre principales composantes de notre modèle de base (Figure 9) ainsi qu'aux codes de notre schéma d'opérationnalisation (Figure 10).

3.1. Acuité visionnelle et type de décision d'internationalisation

Beamish *et al.* (2000) considèrent que la décision d'internationalisation peut être mue par des raisons réactives ou proactives. Cependant, de nombreuses études ont montré que la décision d'internationalisation de la plupart des PME a été prise en réaction à une initiative émanant de l'étranger (Kaynak *et al.*, 1987 ; Brush, 1993 ; Thibodeau, 1994 ; Joyal, 1996). Les travaux de Bilkey (1978) sur les PME exportatrices corroborent également cette tendance et révèlent que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe.

S'intéressant plus particulièrement aux PME exportatrices, Bilkey (1978) trouve que les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive.

Pour Julien (1995), les PME les plus dynamiques et qui font le plus d'innovation, ont plus de chance de réussir sur le marché international. Ce sont surtout ces PME qui prennent leur décision d'internationalisation d'une manière proactive. Nous postulons sur cette base que leur vision d'internationalisation est plus claire et mieux articulée que celle des PME qui prennent cette décision en réaction à un stimulus. D'où les propositions H1a et H1b :

H1a : Les dirigeants de PME qui conçoivent des visions plutôt claires et articulées, prennent la décision d'internationalisation d'une manière proactive.

H1b : Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue, prennent la décision d'internationalisation d'une manière réactive.

3.2. Acuité visionnelle et type d'action d'internationalisation

Mintzberg et Waters (1985) de même que Nanus (1992) soutiennent que lorsque l'action (ou le pattern d'actions) est basée sur une vision consciente, il serait possible de la contrôler et de l'ajuster au besoin. Beauchamp (2001) va, elle aussi, dans le même sens en avançant que, sans actions claires, la vision ne pourra jamais se réaliser. Et d'ajouter : «A critical step in making real the leader's vision is for the leader to support words with actions through policies and programs». Les travaux de Quigley (1993) ainsi que ceux de Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988), Beamish *et al.* (1993) abondent également dans la même veine. Pour Gluck (1984), la

vision constitue un guide qui permet «... d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre» (Mireault, 2000).

Sur cette base, nous avançons les hypothèses H2a et H2b stipulant que, quand la vision est claire, les actions visant à mettre en œuvre la décision d'internationalisation et les décisions subséquentes et à les piloter tendent à être planifiées, voire formalisées par écrit. Cette planification et, éventuellement, ce formalisme sont facilités par l'existence d'un fil conducteur permis par la clarté de la vision. Ils ont le mérite de faciliter le contrôle, le suivi, la communication et au besoin, l'ajustement des actions mises en œuvre. Par contre, quand la vision est floue, l'action tend à être improvisée et adaptative.

H2a : Quand le dirigeant de la PME dispose d'une vision plutôt claire, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être planifiées et parfois formalisées.

H2b : Quand la vision du dirigeant de la PME est plutôt floue, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être improvisées et adaptatives.

3.3. Vision a posteriori et cohérence émergente¹

Mintzberg et Waters (1985 : 261) écrivent :

«An interesting situation arises when the vision is beyond even the control of the individual himself, so that he or she pursues a pattern of action due to inner, subconscious forces (...). Such 'subconscious' strategies would probably be more difficult to change than those based on more conscious visions.»

Il découle de cette citation ainsi que des conclusions de notre étude exploratoire (Allali, 2002a) et de notre expérience avec les dirigeants de PME, que, quand bien même les actions ne sont pas supportées par une vision claire, elles peuvent parfois laisser émerger une certaine cohérence d'ensemble. Une telle cohérence permet souvent de reconstituer une vision a posteriori qui préside aux actions mises en œuvre. Ainsi, même si aucune vision claire n'a été définie au

¹ Comme nous l'expliquons plus loin, il ne s'agit nullement ici d'une rationalisation a posteriori des actes du dirigeant. C'est notre analyse rétrospective des actions réalisées sur la base des données recueillies de différentes sources et non les affirmations du dirigeant, qui nous permet de savoir s'il existe des traits communs entre lesdites actions permettant de leur imprimer une certaine cohérence.

départ, la cohérence du comportement peut révéler l'existence d'un fil conducteur permettant de la clarifier a posteriori. D'où l'hypothèse H3 :

H3: Dans les PME où le dirigeant a une vision plutôt floue, si des patterns cohérents émergent durant la mise en œuvre et le pilotage des actions d'internationalisation, il serait alors possible de reconstituer a posteriori l'image de la vision qui préside à ces actions.

3.4. Perception des performances et actions subséquentes

Les deux premiers niveaux d'engagement international de Cavusgil (1984) supposent que certains dirigeants d'entreprises s'engagent dans l'internationalisation à titre expérimental alors que d'autres le font d'une manière plus active. Il est à supposer que ceux qui internationalisent leur PME à titre expérimental sont plus enclins que les autres à remettre en cause leur décision d'internationalisation quand les performances ne leur donnent pas satisfaction. Par contre, les dirigeants de PME qui s'internationalisent de manière plus active, sont censés réexaminer d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation qu'une fois toutes les tentatives d'ajustement échouées. En revanche, quand les performances sont jugées satisfaisantes et durables, les dirigeants de PME, quels que soient leur niveau d'engagement initial et le degré de clarté de la vision au départ, tendent à augmenter davantage cet engagement. D'où les trois hypothèses suivantes :

H4a : Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt claire tendent à revoir d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué.

H4b : Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue tendent à remettre en cause la décision d'internationalisation de leurs entreprises quand ils perçoivent négativement les premières performances de ces dernières sur les marchés étrangers.

H4c : Quel que soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons proposé une construction conceptuelle pour développer la problématique retenue dans le cadre de ce travail. Aussi, avons-nous élaboré un modèle de base articulé autour de la vision avec ses trois composantes, de la décision d'internationalisation et enfin, de l'action de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation. Chacune de ces composantes se décline en sous-composantes permettant d'affiner davantage la recherche et de prévoir les principales formes possibles que ladite composante peut revêtir dans les PME retenues. L'articulation des composantes et des sous-composantes est censée également expliquer le comportement des dirigeants face à la perception des performances internationales de leurs entreprises.

Aussi bien les composantes que les sous-composantes ont été définies sur le plan conceptuel pour prévenir toute confusion éventuelle. Les variables et construits ainsi définis ont été par la suite opérationnalisés de manière à faciliter leur identification et, si possible, leur mesure sur le terrain. Un schéma de lecture des codes utilisés pour le traitement ultérieur des données a également été proposé.

De cette construction conceptuelle et opérationnelle, des hypothèses préliminaires de recherche ont été déduites. Ces dernières sont basées sur deux types-extrêmes de vision : une vision claire et une vision floue. Les dirigeants ayant une vision floue sont supposés prendre la décision d'internationaliser leurs entreprises d'une manière proactive et planifier les actions de mise en œuvre et de pilotage de cette internationalisation. Face à des performances négatives, ils sont censés revoir lesdites actions en vue de les ajuster. Ce n'est que quand les efforts d'ajustement n'auraient pas permis d'améliorer les performances que la décision de remettre en cause l'internationalisation de l'entreprise serait envisagée. Par contre, des performances positives inciteraient le dirigeant à accroître l'engagement international de son entreprise d'une manière ou d'une autre. En revanche, les dirigeants à vision floue sont censés prendre leur décision d'internationalisation en réaction à un stimulus interne ou externe et improviser leurs actions. Comme leurs collègues à vision claire, ils tendraient à accroître leur engagement international

suite à des performances positives. Par contre, une perception négative desdites performances les inciterait plutôt à remettre en question directement l'internationalisation de leurs entreprises.

De par l'approche largement inductive utilisée sur le terrain, ces hypothèses constituent davantage des bouts de ficelle ou, ce que Hafsi (1997) appelle des «bâtons d'aveugle» pour explorer d'autres possibilités. En effet, l'état des connaissances sur l'internationalisation des PME surtout en relation avec le dirigeant, ne nous permet pas de nous fier entièrement à la démarche hypothético-déductive. D'autre part, l'existence de ces connaissances si limitées soient-elles, ne nous permet pas de recourir exclusivement à la démarche inductive. Aussi, estimons-nous judicieux de combiner ces deux démarches pour, d'une part, capitaliser sur les travaux antérieurs sur la base du modèle et des hypothèses préliminaires et, d'autre part, explorer de nouvelles avenues de recherche.

Outre cette combinaison des deux démarches, nous combinons également diverses méthodes de collecte des données. Ainsi et bien que les entrevues constituent la pierre angulaire de ladite collecte des données, nous utilisons également la démarche ethnographique, l'analyse préalable et concomitante des documents ainsi que le recours aux informants et aux personnes-ressources. Le chapitre VI ci-après se propose justement de présenter et d'expliquer la méthodologie utilisée de même que les méthodes de collecte des données adoptées dans le cadre de ce travail.

CHAPITRE VI – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1 – PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

La nature des construits et variables à étudier et des relations à explorer exclut ou, du moins, rend peu pertinent le recours à une méthodologie quantitative. En effet, des notions comme la vision du dirigeant ou son appropriation par les collaborateurs, doivent être étudiées dans le contexte spécifique de chaque PME retenue dans l'échantillon. Nous ne dénigrons cependant pas les mérites de l'approche quantitative notamment pour compléter notre analyse ou pour vérifier la «généralisabilité» de ses conclusions. Cependant, comme notre étude implique une forte dose de contextualisation, nous estimons que l'approche qualitative sied mieux à nos attentes et besoins. Cela ne doit aucunement être interprété comme un indicateur d'une préférence inconditionnelle pour l'approche qualitative. Comme Bherer (1986), nous estimons que la méthodologie doit être définie en fonction de la situation à étudier plutôt que d'une préférence personnelle.

Nous avons opté dans cette étude pour une approche qualitative composite basée sur la méthode d'étude de cas multiples¹. En effet, quatre types d'outils méthodologiques y ont été utilisés séparément ou combinés en fonction des situations étudiées : entrevues semi-structurées ; démarche ethnographique ; utilisation d'informants ; et enfin, analyse de documents (Tableau IV). La méthode des entrevues est sans contredit, la principale méthode utilisée dans le cadre de ce travail. Les trois autres approches ont été utilisées pour la préparer, la compléter et/ou vérifier ses conclusions et définir le contexte global du secteur ou du sous-secteur de la PME étudiée.

1.1. Entrevues semi-structurées : démarche générale

Nous avons préparé notre utilisation de cette méthode sur la base des travaux de Yin (1994, 1997) qui préconise de commencer par formuler des hypothèses théoriques, ainsi que sur celles de Glaser et Strauss (1967) qui utilisent l'induction analytique. À ce niveau du moins, nous nous sommes écarté nettement de l'approche d'Eisenhardt (1989) appelant à commencer sans a priori théoriques.

Tableau IV : Outils de collecte de données

Données / Techniques	Entretiens semi-structurés	Démarche ethnographique	Informants et personnes-Ressources	Analyse de Documents
Information préalable sur les PME à étudier			Identification et présentation des entreprises retenues	Documents publics sur les entreprises retenues
Relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de sa PME	Vérification des hypothèses de recherche. Entretiens avec les dirigeants des PME retenues et éventuellement avec certains de leurs collaborateurs impliqués dans la décision et/ou la mise en œuvre de l'internationalisation.	Observation du comportement de certains collaborateurs. Questionnement sur l'acceptation et le partage de la vision et l'interprétation de certains actes et décisions		
Contexte de l'internationalisation	Entretiens avec les dirigeants et leurs collaborateurs pour la compréhension du contexte d'internationalisation spécifique aux PME de l'échantillon.		Entretien avec des personnes-ressources des organismes de tutelle et/ou d'encadrement pour comprendre le contexte global d'internationalisation des PME dans le sous-secteur.	- Documents corporatifs et rapports annuels des PME concernées - Articles et reportages sur les entreprises - Publications, études et rapports sur le secteur d'activité
Gestion de l'internationalisation	Entretiens avec les dirigeants et leurs collaborateurs	Observation de l'exécution des opérations internationales sur le terrain et sur le plan de l'administration. Questionnement sur l'interprétation des actes et décisions		

¹ Nous entendons cette méthode dans son sens large incluant les différentes approches de collecte de données dont certaines sont utilisées dans le cadre de ce travail.

Force nous est de constater cependant que cette opposition entre l'approche de Yin et celle d'Eisenhardt n'est qu'apparente. En effet, cette dernière elle-même trouve que l'approche de la *Tabula rasa* qu'elle privilégie est pertinente seulement quand il s'agit de construire une théorie ou quand les fondements théoriques sont si embryonnaires qu'ils ne permettent pas de servir de base à des hypothèses théoriques préalables à l'étude. Or, c'est loin d'être le cas ici.

Nous ne saurions en effet faire fi de toute la littérature disponible sur l'internationalisation des PME. Notre but n'est pas tant de construire une nouvelle théorie *ex-nihilo* que d'enrichir notre compréhension de l'internationalisation des PME en relation avec la vision mais aussi avec l'agir et le penser entrepreneuriaux et managériaux de leurs responsables. Il est également de vérifier les résultats des études antérieures qui nous avaient d'ailleurs permis de concevoir notre modèle de base et de définir nos hypothèses de recherche. Une précaution semblait quand même de mise : nous devions nous garder d'être obnubilé par nos a priori théoriques à tel point de nous refuser à voir les nouveautés du phénomène étudié. En tous cas, nous en étions tout à fait conscient. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons inscrit notre démarche générale de recherche dans une perspective largement inductive même si, parce qu'il fallait commencer de quelque part, nous sommes parti d'une perspective qui est plutôt hypothético-déductive.

Mise à part cette différence inhérente aux a priori théoriques, notre méthodologie rejoint dans une certaine mesure celle d'Eisenhardt (1989). En effet, la sélection non aléatoire de l'échantillon des cas à étudier correspond à une étape de son processus méthodologique. De même, l'utilisation de plusieurs cas sur la base du seuil de saturation théorique respecte globalement sa recommandation de retenir entre 4 et 10 cas dans l'étude. Le processus d'itération entre les données et les variables suit également son cheminement. Les contrastes entre le modèle théorique et les résultats de l'étude ont été également gérés selon la démarche qu'Eisenhardt (1989) adopte dans la comparaison des données et des modèles (*patterns*) émergents de l'étude. Enfin, tous nos construits de recherche ont été définis conformément à la recommandation d'Eisenhardt de fixer le sens des construits préalablement à la mise en œuvre de l'étude.

1.2. Démarche ethnographique

La démarche ethnographique était utilisée essentiellement dans son volet observation participante lors des visites et séjours dans les entreprises retenues dans l'échantillon. Cette démarche se base essentiellement sur les travaux de Malinowski (1963) qui considère que, seules possèdent une valeur scientifique, les sources ethnographiques où il est loisible d'opérer une nette séparation entre, d'un côté, les résultats de l'étude directe, les données et interprétations fournies par les répondants et, de l'autre, les déductions de l'auteur basées sur son bon sens et son flair psychologique. La compréhension de ce que Malinowski appelle «les impondérables de la vie authentique» du groupe étudié, n'est possible qu'à travers l'observation minutieuse directe et le contact étroit, voire la participation avec les individus et les groupes étudiés aux activités observées. En bref, Malinowski appelle à se doter d'une méthode scientifique pour pouvoir saisir le point de vue de l'indigène – le collaborateur du dirigeant dans notre cas –, ses rapports avec la vie dans l'entreprise et sa perception de son monde et comment ses rapports, ses points de vue et sa perception interagissent avec la culture de l'entreprise. L'intérêt de la démarche malinowskienne en ethnographie est qu'elle combine l'enquête sur le terrain et la réflexion théorique.

Nous avons complété la démarche malinowskienne par celle de Clifford Geertz (1973) qui appelle à fixer les sens à travers une description approfondie se basant sur l'interprétation par l'analyste de celles données par les individus étudiés. Cette fixation des sens profonds se fait par l'inscription - spécification du fait culturel permettant la construction des représentations explicatives des liens qui relient l'action ou le fait culturel à son sens. Cela nous rapproche également de la démarche de Philippe d'Iribarne (1998) qui préconise lui aussi de fixer le sens dans son contexte culturel (Allali, 2002d). Cependant, si l'observation participante de Malinowski et la fixation des sens (*Thick description*) de Geertz sont utilisées dans la collecte des données à l'intérieur des entreprises, la démarche de d'Iribarne a été utilisée essentiellement dans la comparaison des conclusions tirées des échantillons marocain et canadien.

1.3. Utilisation d'informants

Le choix lui-même des PME étudiées, comme cela est expliqué dans le cadre de la section suivante, a été fait de concert avec des informants et des personnes-ressources. En effet, outre le

fait que l'échantillonnage a été effectué d'une manière non-arbitraire pour nous assurer que toutes les PME retenues répondent parfaitement aux critères, le recours à des personnes-ressources a été jugé primordial pour comprendre la logique, les enjeux et les tendances sectoriels des entreprises étudiées. De nombreux chercheurs ont utilisé cette méthode pour la collecte d'informations et/ou pour la validation des données recueillies (Robichaud, 2001 ; Julien *et al.*, 2002). Ainsi, des entretiens réguliers avec des spécialistes des sous-secteurs retenus ont été conduits dans le cadre de ce travail de recherche aussi bien au Maroc qu'au Canada.

1.4. Analyse de documents

Cette activité de recherche précédait généralement les entretiens avec les dirigeants et leurs collaborateurs ainsi que les visites et les séjours en entreprises. A ce titre, elle avait pour objectif de collecter suffisamment de données factuelles sur l'entreprise afin de comprendre le contexte général de l'étude. Dans la limite de l'accès autorisé aux archives et documents de l'entreprise, cette analyse accompagnait également les entretiens et l'observation de manière à faciliter la triangulation des données collectées. Cependant et comme cela est expliqué plus loin dans ce travail, cet accès concomitant aux entretiens et aux séjours a été fort limité.

2. ÉCHANTILLONNAGE ET SÉLECTION DES CAS ÉTUDIÉS

2.1. Paramètres d'échantillonnage

La méthodologie de recherche utilisée dans ce travail suppose que les cas retenus sont choisis d'une manière délibérée de sorte qu'ils rencontrent les critères prédéfinis de la recherche (Eisenhardt, 1989). Ainsi, afin de vérifier les relations suggérées par le modèle de base, les critères suivants ont été retenus dans la constitution de l'échantillon :

2.1.1. Taille de l'entreprise

Bien que la taille de l'entreprise soit susceptible d'être mesurée de plusieurs manières (Julien *et al.*, 1994), nous avons opté principalement dans ce travail pour le critère de l'effectif employé. Ce choix était motivé essentiellement par la volonté d'étudier le partage de la vision du dirigeant au sein d'un groupe de personnes d'un nombre relativement limité. Ce dernier présente l'avantage de permettre l'établissement de relations directes entre le dirigeant et la grande majorité de ses collaborateurs. Pour ce faire, les PME retenues dans notre échantillon global

emploient un effectif se situant entre 05 et 499 personnes. Plusieurs études (Bilkey, 1978 ; Calof, 1994) montrent en effet que les plus petites entreprises se comportent d'une manière différente de celles ayant une taille relative plus importante. Nous avons voulu nous donner à cet égard, l'occasion d'étudier la relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de la PME sous l'effet de différentes tailles. D'autre part, nous avons limité le nombre maximum d'employés à 499 personnes pour nous assurer de l'existence de cette relation directe entre le dirigeant et la plupart de ses collaborateurs. Or, plus l'effectif employé est élevé, plus le maintien d'une telle relation devient ardu. En tout état de cause, les chercheurs participant à une conférence à l'université d'État du Kansas, sont parvenus à la conclusion que la définition de l'échantillon objet de l'étude est plus importante que la définition de la PME elle-même et que toutes extrapolations ou conclusions doivent se limiter aux paramètres de l'échantillon (Sexton, 1987). C'est la raison pour laquelle, les autres paramètres contingents ci-après ont été pris en considération pour compléter la définition par la taille.

2.1.2. Centralité du dirigeant dans les contextes décisionnel et opérationnel de la PME

Le dirigeant devait être activement impliqué dans la gestion de la PME. En effet, eu égard à la question centrale de cette recherche qui est d'étudier la relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de la PME, il était primordial de sélectionner des firmes où cette centralité était manifeste. Pour ce faire, nous avons établi un lien entre cette centralité du dirigeant et la propriété du capital. Nous avons utilisé toutefois le terme de propriété dans un sens large permettant d'y inclure également la représentation par le dirigeant d'intérêts familiaux ou communautaires détenant la majorité du capital. Nous avons estimé par conséquent que le dirigeant doit détenir au moins 50% du capital ou, à défaut, représenter pleinement et d'une manière plénipotentielle, des intérêts familiaux ou communautaires détenant la majorité du capital. La représentation desdits intérêts devait lui conférer les pouvoirs décisionnels qu'il aurait pu avoir s'il avait été lui-même propriétaire majoritaire de la firme. Au critère de la propriété, nous avons ajouté celui du statut au sein de l'entreprise. Nous avons estimé en effet que le dirigeant doit être actif au sein de sa PME et être le véritable décideur aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel.

2.1.3. Secteur d'activité

L'entreprise devait avoir pour activité principale la production et/ou la transformation des produits agro-alimentaires. Par conséquent, les entreprises commerciales qui ne procédaient à aucune forme de production ou de transformation ont été exclues de cette étude. En effet, les entretiens exploratoires avec les personnes-ressources avaient montré que l'internationalisation des entreprises commerciales était motivée par des raisons fondamentalement différentes de celles qui étaient impliquées dans la production et/ou la transformation des produits. En outre, leur perception des risques et des opportunités inhérentes à l'internationalisation, pouvait être complètement différente.

2.1.4. Engagement antérieur dans l'internationalisation

Afin de pouvoir étudier *a posteriori* la manière dont l'internationalisation de l'entreprise avait été mise en œuvre et pilotée, l'entreprise devait avoir amorcé son internationalisation depuis deux années environ. Ce recul permettait également d'étudier les manifestations des relations suggérées par le modèle de base et les hypothèses de recherche. Le choix de cette période était mû par la volonté de laisser suffisamment de temps à l'entreprise pour apprécier ses premières expériences à l'internationalisation et prendre d'autres décisions subséquentes.

2.2. Sélection des cas

L'échantillon canadien de PME répondant aux critères susmentionnés a été constitué en collaboration avec Agriculture et agroalimentaire Canada¹ et Club-Export agro-alimentaire du Québec². Celui de PME marocaines a été défini avec l'aide de l'Établissement autonome de

¹ Nous apprécions beaucoup l'aide apportée par Germain Simard, Chargé de projet à l'école des HEC qui, entre autres, nous a mis en contact avec Jean Lamoureux et Bernard Gravel d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ces deux personnes nous ont considérablement assisté dans l'identification et la sélection des PME de l'échantillon canadien.

² La plupart des PME sélectionnées dans l'échantillon canadien figurent dans *Gourmet export 2000-2001*, le répertoire des exportateurs de produits alimentaires et agricoles québécois, publié par Club Export Agro-Alimentaire du Québec. Nous apprécions également l'assistance d'André Coutu, Directeur de Club Export dans la prise de contact avec les entreprises.

contrôle et de coordination des exportations (EACCE¹), le Centre marocain de promotion des exportations (CMPE²) et l'Office interprofessionnel des céréales et légumineuses (ONICL³).

Un échantillon de 12 PME avait été présélectionné au Maroc et un autre de 13 au Canada. Cependant et compte tenu du fait que la méthodologie choisie comporte un seuil de saturation théorique comme cela est expliqué dans la section suivante, l'étude a porté sur 15 PME en tout dont trois à des fins de contrôle⁴ a priori et deux pour contrôle a posteriori. Chacun des échantillons nationaux se compose alors de cinq entreprises (Tableaux V et VI)

Tableau V : Composition de l'échantillon marocain⁵

Code PME	Code dirigeant	Âge dirigeant	Création PME	Début internat.	Effectif	Nombre marchés	Activité
M1	FG	47 ans	1999	1999	180	8	Production et exportation de légumes frais
M2	SBK	40 ans	1945	1987	450	15	Production et exportation d'agrumes et primeurs
M3	YAK	40 ans	1946	1987	234	72	Production et exportation de conserves de poisson et de produits végétaux
M4	YEM	34 ans	1999	1999	45	5	Fabrication et exportation de farine de blé
M5	KM	62 ans	1995	1997	53	1	Fabrication et exportation de couscous et de pâtes alimentaires

¹ Le personnel de l'EACCE nous a beaucoup aidé dans la sélection et la prise de contact avec les PME marocaines et surtout avec M1, M2 et M3. Nous apprécions plus particulièrement l'aide apportée par Abdellatif Taraf et Najib Layachi, respectivement Directeur au département des produits frais et Directeur au département des produits transformés.

² Plusieurs personnes du CMPE nous ont assisté dans la prise de contact avec des PME marocaines. Cependant, la seule que nous en avons retenue dans notre échantillon final est M5. Nous apprécions en particulier l'assistance apportée par Abdelkrim Abouyoub, Chef du département agro-alimentaire.

³ Mohamed Achiqi de l'ONICL nous a beaucoup aidé dans la sélection des entreprises. La seule que nous en avons cependant retenue est M4.

⁴ Ces cas de contrôle sont également connus sous le nom de cas tests.

⁵ Toutes les unités de production des entreprises de l'échantillon marocain sont localisées dans un milieu semi-urbain. Cependant, les sièges sociaux de M1, M2 et M3 sont situés en milieu urbain.

L'échantillon canadien se compose quant à lui de la façon suivante (Tableau VI)

Tableau VI : Composition de l'échantillon canadien¹

Code PME	Code dirigeant	Âge dirigeant	Création PME	Début internat.	Effectif	Nombre marchés	Activité
C1	LM	55 ans	1930	1987	480	9	Transformation et exportation de produits surgelés et en conserves
C2	EDF	50 ans	1993	1993	20	8	Production et exportation de haricots cranberry
C3	GP	47 ans	1995	1995	65	20	Production, ensachage et exportation d'infusions médicinales
C4	DLR	36 ans	1992	1996	6	10	Production et exportation de tartinades et de gelées de fruits et de fleurs
C5	CG	51 ans	Inconnue	Inconnue	36	3	Importation, transformation et exportation d'épices et de légumes déshydratés.

2.3. Niveau de saturation théorique

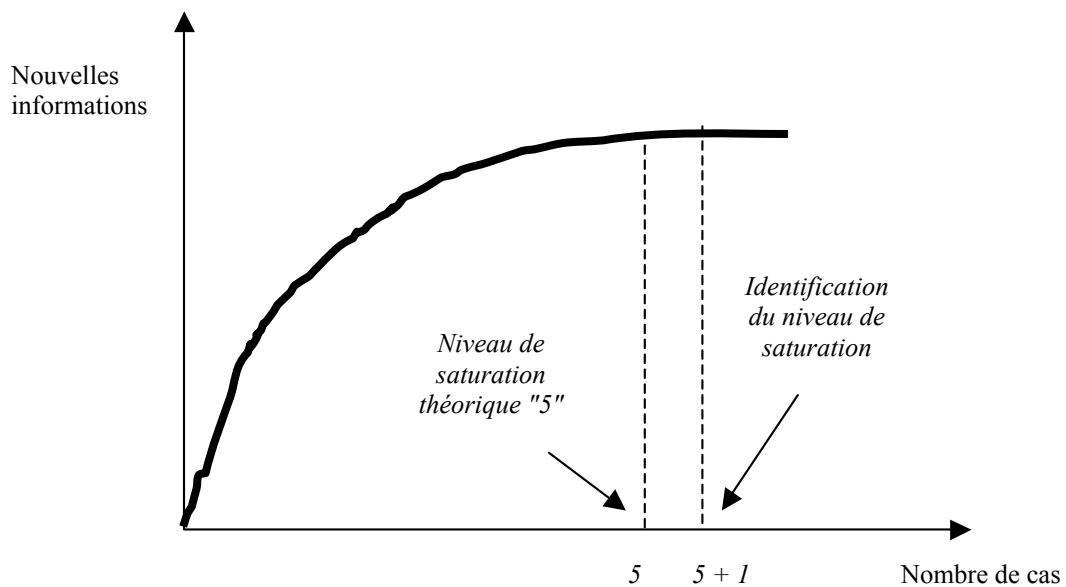
Comme la méthodologie choisie comporte un seuil de saturation théorique, il n'a pas été possible de fixer a priori un nombre exact de PME à étudier². Ce nombre n'a pu être fixé qu'une fois les données collectées.

Eisenhardt (1989) de même que d'autres auteurs, situent ce seuil entre 4 et 10 entreprises. Eu égard au fait que cette étude portait aussi bien sur des entreprises marocaines que canadiennes, ce seuil a été calculé séparément pour chacun des deux échantillons. Il se situait étonnamment à cinq PME respectivement (Figure 11), compte non tenu des cas de contrôle a priori : un (1) au Canada et deux (2) au Maroc. Par conséquent, 15 cas ont été étudiés au total dont trois de contrôle a priori.

¹ Seule C5 est située en milieu urbain. Toutes les autres sont localisées en milieu semi-urbain.

² Voir notre proposition de thèse.

Figure 11 : Niveau de saturation théorique



Les résultats desdits cas de contrôle a priori (pré-test) ont permis de tester et de valider les outils de recherche et ne sont pas présentés dans ce travail. N'y sont pas présentés non plus les résultats des entreprises étudiées au delà du seuil de saturation théorique dont une au Maroc et une autre au Canada. Il s'agit d'entreprises dont les résultats suggérés n'apportaient aucun nouvel élément par rapport aux résultats déjà atteints et qui ne permettaient de tirer aucun nouvel enseignement inductif pertinent à notre recherche. En outre, il s'est avéré après coup que, contrairement aux apparences, l'un de ces deux cas ne répondait pas parfaitement à nos critères d'échantillonnage. Nous aurions pu enlever aussi le cinquième cas marocain (cas M5) de cette présentation dans la mesure où il n'ajoutait pas d'informations inductives supplémentaires. Nous avons cependant préféré le garder d'une part, pour maintenir l'équilibre de l'échantillon marocain avec le canadien et, d'autre part, parce que les relations suggérées au niveau de la vérification des hypothèses étaient intéressantes à étudier.

3. DESIGN GÉNÉRAL ET CONDUITE DE LA RECHERCHE

Le design de la recherche est défini par Easterby-Smith *et al.* (1991 : 21) comme

« ... the overall configuration of a piece of research : what kind of evidence is gathered from where, and how such evidence is interpreted in order to provide good answers to the basic research question[s].»

La recherche dans le cadre de ce travail a été essentiellement basée sur les entretiens avec les répondants sélectionnés. Ces entretiens se sont déroulés d'une manière semi-structurée¹ et ont duré chacun entre une heure et demie et trois heures environ. Le maximum pouvant toutefois aller jusqu'à six heures ou deux entretiens de trois heures chacun avec le même répondant, en fonction de l'importance du cas et de la fréquence des interruptions pendant l'entretien. Le volet marocain de l'étude s'est déroulé en juin et juillet 2001 puis entre janvier et avril 2002. L'échantillon canadien a, quant à lui, été étudié entre septembre et décembre 2001 puis entre avril et juin 2002.

Bien qu'elle ait été privilégiée et comme cela a été expliqué précédemment, la conduite des entretiens n'a pas été la seule méthode utilisée dans le cadre de ce travail. Eisenhardt (1989) fait remarquer à juste titre que les chercheurs se basant sur la méthode inductive, ne se limitent généralement pas à une méthode unique.

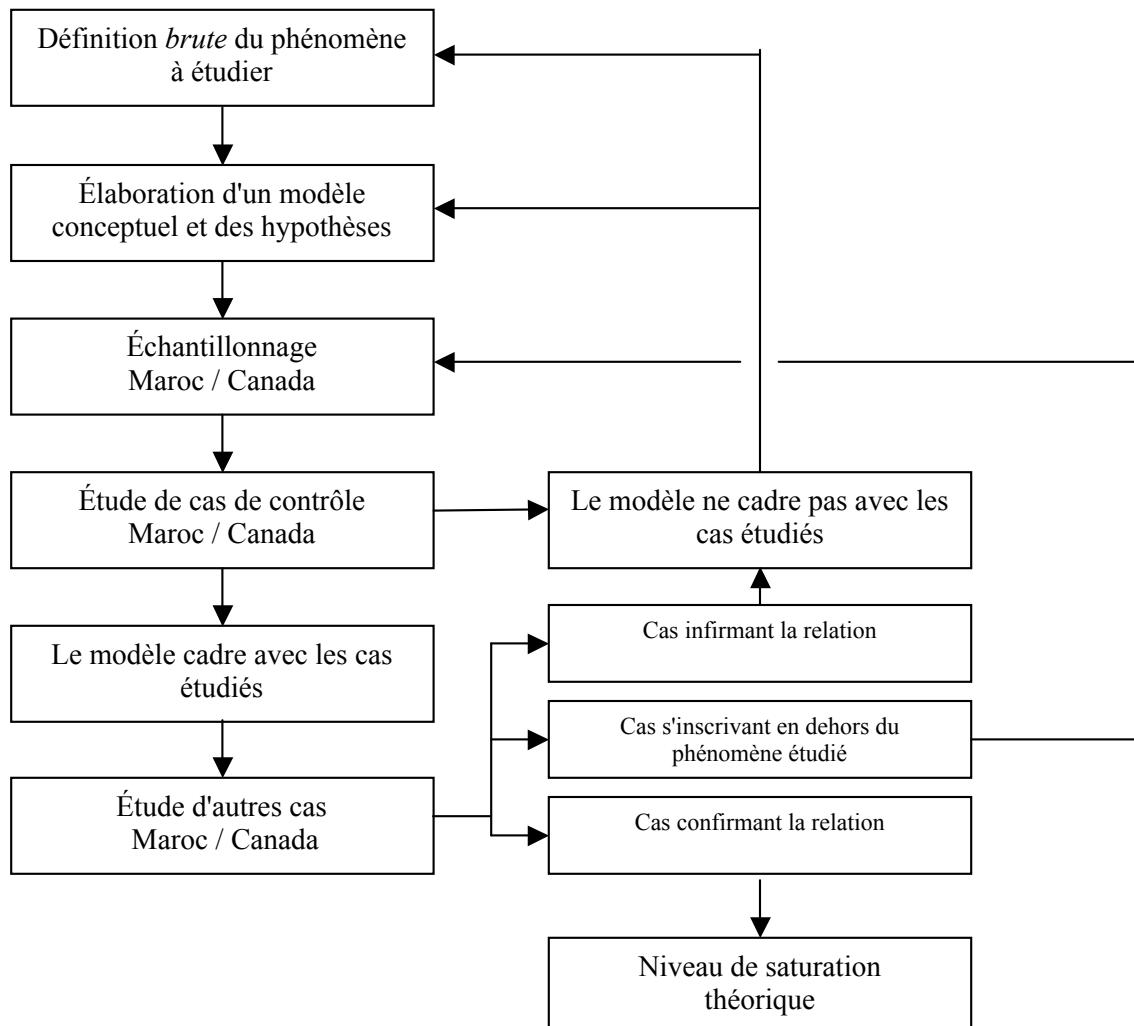
Yan et Gray (1994) décrivent la méthode de l'induction analytique largement utilisée dans ce travail, comme étant « ... a method of extending or refining theories by constantly comparing them with crucial instances or typical cases ... ». Le processus analytique inductif peut être décrit de la façon suivante (voir Figure 12) :

- Formulation d'une définition «brute» du phénomène à expliquer : il s'agit essentiellement de la définition de la principale question de recherche qui est afférente dans ce travail à la relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de la PME.
- Formulation d'une explication hypothétique du phénomène étudié. Il s'agit dans ce travail de l'élaboration du modèle de base visant à expliquer ladite relation entre vision et internationalisation ; relation pouvant être globalement résumée dans une influence mutuelle : la vision du dirigeant influence le processus et le contenu de l'internationalisation;

¹ Voir la Grille d'entrevue en annexe I

cette dernière permet à son tour de renforcer ou d'affaiblir la vision du dirigeant suivant la perception des performances réalisées.

Figure 12 : Processus d'induction analytique



- Présélection puis sélection des PME à étudier suivant les critères prédéfinis. Nous avons complété cette phase par une recherche documentaire préalable et, dans la mesure du possible, concomitante pour recueillir les données disponibles sur l'entreprise. Toutes les données documentaires publiques disponibles sur les entreprises sélectionnées dans les bibliothèques universitaires¹ et les centres de documentation des associations

¹ Pour les entreprises canadiennes, nous avons effectué des recherches dans les bibliothèques des quatre universités de Montréal en plus des principales bases de données accessibles à partir de ces bibliothèques. Pour le Maroc, nous

professionnelles¹ ont été consultées préalablement à l'étude à proprement parler. Parallèlement à l'étude sur le terrain, certaines des entreprises ont autorisé à un accès limité à leurs archives. Cela nous a permis de recueillir des données complémentaires qui nous ont aidé surtout dans l'analyse rétrospective des actions réalisées. Nous avons interrogé également les informants et personnes-ressources pour comprendre les enjeux, tendances et dynamiques des sous-secteurs dans lesquels les entreprises sélectionnées évoluent. Ainsi pour l'étude canadienne, avons-nous interrogé en particulier deux responsables au MAPAQ, deux autres à Agriculture et Agroalimentaire Canada, le directeur de Club-Export agroalimentaire du Québec, un ancien responsable à Développement Canada et un autre à Industrie Canada. Pour l'échantillon marocain, des entrevues ont eu lieu surtout avec deux responsables de l'EACCE, un responsable du CMPE, un autre à l'ONICL sans compter ceux des associations professionnelles.

- Les cas de contrôle (pré-test) ont été étudiés dans l'objectif de vérifier si les hypothèses sont conformes aux faits du cas : dans ce travail, trois cas de contrôle : deux au Canada et un au Maroc, ont été étudiés préalablement à la conduite des entretiens avec les autres entreprises. Nous avons assigné également à l'étude de ces cas de contrôle, l'objectif de tester les outils de recherche.
- Des entretiens semi-structurés ont été conduits avec les dirigeants et certains de leurs collaborateurs. Les questions posées² lors de ces entretiens ont été conçues de manière à permettre la collecte d'informations portant sur les hypothèses de recherche énoncées. Etant essentiellement ouvertes, ces questions ont permis d'approfondir la réflexion et de préciser le sens de certaines réponses au besoin. En moyenne, trois entrevues formelles³ d'une durée moyenne de deux heures et demie ont été conduites dans chacune des entreprises. Outre le dirigeant, nous avons également interviewé le responsable des marchés étrangers⁴ quand une telle fonction existait ainsi que le responsable des ressources humaines. En outre, quand les

avons effectué des recherches aux bibliothèques de l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, à la bibliothèque municipale ainsi qu'à celle du Roi Abdelaziz.

¹ Surtout Club-Export au Canada et Aspem, Aspam, Ficopam, EACCE et CMPE au Maroc.

² Voir Grille d'entrevue en annexe I.

³ C'est à dire formellement programmées avec le dirigeant ou ses proches collaborateurs et enregistrées. Les entrevues informelles ont été conduites d'une façon fortuite (non programmées) et le plus souvent n'ont pas fait l'objet d'enregistrement. Nous considérons également comme informelles les discussions que nous avons eues avec certains ouvriers sur leurs lieux de travail et qui portaient sur des aspects observés lors des séjours et/ou visites.

⁴ Son titre diffère suivant les entreprises : responsable (ou directeur) des exportations ; de la division internationale ; de la promotion internationale, etc.

dirigeants l'autorisaient, un séjour de deux jours à une semaine a eu lieu dans les entreprises. Durant ce court séjour, nous avons interrogé d'autres membres du personnel d'une manière non structurée et les avons observés travailler. Des questions leurs ont été posées sur l'interprétation qu'ils font de certaines décisions et valeurs de l'entreprise. Malheureusement, une entreprise marocaine et deux canadiennes seulement ont autorisé un séjour de plus d'une semaine. En effet, l'entreprise marocaine nous a permis d'y séjournier une dizaine de jours alors que les canadiennes nous ont autorisé à un maximum de six jours passés à l'entreprise à raison d'une journée par semaine. Cinq autres entreprises, dont deux marocaines ont permis différentes visites accompagnées au sein de l'entreprise totalisant un maximum d'une semaine. Les deux entreprises restantes ont refusé de tels séjours ou visites.

- Une certitude pratique quant aux questions étudiées a été atteinte après quelques études de cas. La procédure a continué jusqu'à ce qu'une relation «universelle» ait été établie. Le terme *universelle* est utilisé ici dans le sens restrictif de «significative». Chaque cas infirmant la relation a été redéfini ou reformulé. Dans notre situation, l'un des cas marocains qui devait faire partie de l'échantillon, a été finalement utilisé comme cas de contrôle. Cependant, il a permis de simplifier le modèle de base par rapport à celui présenté dans le cadre de la proposition de thèse.
- Les cas s'inscrivant en dehors du domaine couvert par la définition ont été examinés pour décider s'ils sont concernés par les hypothèses finales. Un cas canadien a été rejeté à cet égard en raison notamment du fait que les réponses données par le dirigeant étaient trop laconiques et évasives pour se prêter à un quelconque traitement. Il a été découvert par ailleurs que, contrairement aux apparences, le pouvoir dans cette entreprise était fortement dispersé, ce qui rendait cette entreprise non éligible par rapport aux critères d'échantillonnage retenus.
- L'étude a pris fin quand le niveau de saturation théorique a été atteint. En d'autres termes, la collecte d'information a pris fin dès que les informations marginales sont devenues de si peu de valeur et d'intérêt pour la recherche que l'étude d'autres cas ne se justifiait plus. Glaser et Strauss (1967 : 65) décrivent ce niveau de la façon suivante : le niveau de saturation théorique est atteint quand

«... no additional data are being found whereby the (researcher) can develop properties of the category. As he sees similar instances over and over again, the researcher becomes empirically confident that a category is saturated».

Dans les faits, il n'a été possible de savoir que nous avons atteint ce niveau qu'une fois les données collectées dans le cadre du dernier cas ont été analysées. En d'autres termes, le niveau de saturation théorique se situe pour chacun des échantillons à cinq cas, mais nous n'avons pu savoir que nous l'avons atteint que lorsque nous avons analysé les données du sixième cas (Figure 11). Cependant, pour ne pas alourdir inutilement le travail, nous avons considéré le sixième cas dans chacun des deux échantillons comme un cas de contrôle (test) et nous n'avons pas intégré les données correspondantes dans cette analyse d'autant plus que certaines données importantes manquaient dans l'un¹ et l'éligibilité de l'autre aux critères d'échantillonnage laissait à désirer. Afin de pouvoir respecter cette règle de saturation théorique, il était nécessaire de procéder à une analyse rapide des données après chaque cas de manière à évaluer l'importance des informations recueillies et décider de la continuation ou de l'arrêt de la collecte d'informations additionnelles.

Chaque cas a été étudié en profondeur et isolément des autres cas pour comprendre sa logique interne comme s'il s'agissait d'un cas unique. Nous avons vérifié les hypothèses de recherche et les relations que le modèle de base suggère et avons tiré les conclusions pertinentes au niveau de chacune des entreprises retenues (analyse intra-cas). Les synthèses ainsi que les principales données ont été validées par les répondants avant leur intégration dans les conclusions finales inhérentes à chaque cas.

Les conclusions ont été ensuite comparées entre les différentes entreprises à l'échelle de l'échantillon national pour y déceler les implications communes et les spécificités au niveau des relations étudiées (analyse inter-cas).

Dans une troisième phase, les données ainsi compilées et les conclusions ainsi arrêtées ont été comparées entre les deux échantillons (analyse inter-échantillons). Cette méthode rejoint celle de d'Iribarne (1998) en anthropologie des organisations qui étudie les pratiques du management

¹ Il faut reconnaître cependant qu'ayant atteint le niveau de saturation théorique, nous n'avons pas cherché à compléter le dépouillement dudit cas.

dans leur contexte culturel avant de procéder à toute comparaison. Pour faciliter cette dernière et partant, la visualisation et l'interprétation des résultats, nous avons eu recours à l'approche tabulaire de Miles et Huberman (1994).

4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données

«... represents the operations by which data are broken down, conceptualised, and put back together in new ways. It is the central process by which theories are built from data.» (Strauss & Corbin, 1990 : 57)

Les données collectées par le truchement des différentes techniques retenues dans le cadre de cette étude (entretiens semi-structurés, observation participante, informants et personnes-ressources et enfin, analyse des documents) ont été compilées et/ou transcrrites au fur et à mesure de leur collecte. Les données ainsi recueillies ont été converties sous format ASCI II et ont constitué les documents primaires de Atlas.ti¹ dont nous avons utilisé la version 4.2 dans le cadre de cette étude. Les différents passages de ces documents primaires ont été codés et ces derniers ont été constitués en super-codes, en familles et en réseaux. Ce sont justement ces derniers qui ont permis de vérifier les relations suggérées par les hypothèses de recherche et d'en explorer des nouvelles.

Les codes prédéfinis (Figure 10) ont servi de base à un premier découpage des documents primaires en unités de sens². Nous avons appelé cette étape «codage par liste» ou «pré-codage» pour la distinguer des phases subséquentes. En effet, comme au moment de la définition des pré-codes nous ne pouvions pas prévoir tous les cas de figure, trois autres formes de codage ont été utilisées (Pandit, 1996). Le codage ouvert pour classer les principales catégories et produire de nouveaux concepts et de nouveaux codes, le codage axial que nous appelons «le super codage» pour construire de nouvelles connexions entre un super-code et les codes qui le composent et enfin, le codage sélectif que nous appelons ici «réseau» pour intégrer les codes et les super-codes

¹ Des informations sur le logiciel de même qu'une version de démonstration peuvent être obtenues à l'adresse suivante www.atlasti.de

² Concernant les réponses directes recueillies dans le cadre des entretiens, une unité de sens est une simple citation. S'agissant d'autres documents primaires, tout passage pourvu d'un sens pertinent pour la présente étude a été considéré comme une unité de sens. Cette dernière acceptation a, par conséquent, une portée plus globale que «citation».

dans un cadre théorique global. Le modèle de base présenté à la figure 9 a été utilisé comme plate-forme pour la construction de ce cadre mais seulement dans la limite des propositions vérifiées et des nouvelles relations découvertes.

Chaque fois qu'un code est rattaché à une unité de sens, Atlas.ti crée dans sa base de données une nouvelle relation. De même, quand une recherche est lancée à partir de cette base, l'utilisateur a la possibilité de sauvegarder le résultat de cette recherche en lui attribuant un nouveau code (super-code) rattaché, non directement aux documents primaires, mais aux codes et éventuellement à d'autres super-codes intégrés dans la recherche. Dans ce cas, c'est l'utilisateur qui détermine la nature de la relation à travers sa définition des paramètres de la recherche. C'est le cas également quand différents codes, super-codes, etc. sont constitués en «familles» qui sont des conteneurs de données. De nouvelles relations sont également créées à l'occasion de la constitution de réseaux intégrant différents ingrédients : codes, super-codes, familles, citations, etc. Les différentes relations ainsi créées sont présentées dans les chapitres suivants de ce travail.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons vu dans ce chapitre que la nature de la question de recherche de même que des construits et variables qui sont définis pour l'appréhender, justifie le recours à une approche qualitative basée sur l'utilisation des études de cas multiples. Cependant, l'étendue de ladite question de recherche et de ses corollaires conjuguée avec la limitation des connaissances disponibles sur la question, rendent difficile la délimitation nette et précise de notre champ d'investigation. En effet, bien que nous ayons élaboré un modèle de base et des hypothèses préliminaires de recherche, ces derniers doivent être perçus davantage comme une plate-forme à partir de laquelle nous explorons de nouvelles avenues que comme une balustrade délimitant nettement les frontières de la recherche. Ainsi, la démarche hypothético-déductive incarnée dans le modèle et les hypothèses préliminaires, se trouve combinée avec la démarche inductive pour favoriser l'exploration. La combinaison méthodologique s'étend également aux moyens de collecte des données. Dans cette veine et outre les entrevues semi-structurées, nous recourons à l'analyse documentaire, à la démarche ethnographique et à l'utilisation des informants et des personnes-ressources.

La sélection des cas marocains et canadiens étudiés dans le cadre de ce travail s'est axée sur plusieurs éléments contingents. En effet, en raison de l'absence d'une définition universelle de la PME, nous nous devions de définir notre objet de recherche. Ainsi, avons-nous retenu les critères de la taille de l'entreprise exprimée en terme d'effectif employé, de la centralité de son dirigeant mesurée par la propriété du capital et l'exercice de pouvoirs, du secteur d'activité et enfin, de l'antériorité dans l'internationalisation.

Avec l'aide d'organismes de tutelle et d'encadrement des PME agro-alimentaires au Maroc et au Canada, nous avons constitué nos échantillons nationaux de PME répondant aux critères prédefinis. Comme la méthode utilisée comporte un seuil théorique, nous nous sommes arrêté à cinq entreprises dans chacun des contextes nationaux compte non-tenu de cinq autres cas étudiés à des fins de test.

Les données recueillies lors de ces études ont été traitées et analysées à l'aide du progiciel Atlas.ti 4.2. De par ses fonctionnalités, ce dernier a facilité le dépouillement simple et croisé des desdites données et la création de réseaux sur la base des codes, des super codes et des unités de sens. La présentation réticulaire et les relations qui ont émergé de la recherche ont permis de procéder plus rapidement à l'interprétation et à la comparaison des résultats.

Les chapitres VII et VIII ci-après, montrent justement comment l'analyse a été faite respectivement à l'échelle de chacun des cas marocains et des cas canadiens. La structuration desdits chapitres respecte la présentation suggérée par la combinaison méthodologique. Ainsi et après une synthèse du cas étudié, nous présentons successivement les résultats déductifs puis les enseignements inductifs que nous analysons dans le contexte dudit cas avant de passer au prochain.

CHAPITRE VII : ANALYSE INTRA-CAS DE L'ÉCHANTILLON MAROCAIN

Les différents cas sont présentés et analysés sommairement ci-après pour ne pas alourdir le texte. Il convient de se référer à l'annexe V où une analyse détaillée du cas M1 est proposée pour montrer la procédure que nous avons suivie dans l'analyse.

1. Présentation et analyse intra-cas de M1

Nous allons d'abord faire une présentation sommaire du cas M1 avant de proposer les principaux résultats qui en ont été tirés.

1.1. Présentation générale du cas

1.1.1. Historique et contexte général

M1 a été créée au début de 1999 par FG, 47 ans, pour produire, conditionner et exporter des légumes frais. FG est le fils cadet d'un agriculteur autodidacte qui avait une grande expérience dans l'exportation de primeurs depuis les années 1940. Déçu de la manière de faire de l'Office de commercialisation et d'exportation (OCE) qui avait été créé dans les années 60 pour centraliser, sur une base monopolistique, l'exportation des agrumes, primeurs et autres produits agricoles marocains, le père de FG a dû se convertir en 1973 dans l'élevage ovin et bovin et délaisser complètement l'agriculture d'exportation.

Le nouveau contexte politique au Maroc caractérisé par la démonopolisation et l'ouverture sur l'étranger était favorable pour le retour à l'agriculture maraîchère. Mais il ne s'agissait pas pour FG de faire n'importe quelle agriculture. Il s'est empressé en effet de moderniser et de développer l'exploitation familiale. En plus, cherchant à maintenir un contact étroit avec les marchés étrangers, FG a favorisé dès le début les cultures à forte valeur ajoutée et à fort potentiel à l'exportation.

1.1.2. Crédit de M1 et du GIE

Fort de ses premiers succès dans le cadre de l'exploitation familiale, FG a monté une autre entreprise dans le Sud du Maroc spécialisée dans l'exportation de primeurs (que nous appelons

ici M11) dont il a confié la gestion à son autre frère. Par la suite, il a crée M1 dans sa région natale. Il dit à ce propos :

«M1 a été créée parce que je sentais qu'il y a un avenir et qu'on doit obligatoirement gérer le climat. Le gérer, pas à 100 % mais on doit maximaliser l'impact de l'humain sur les conditions de la plante pour s'approcher de la meilleure température et de la meilleure hygrométrie associée à ça.»

Malgré les difficultés bureaucratiques et presque en même temps que M1 et outre M11 spécialisée dans les cultures conventionnelles, FG a crée deux autres sociétés : M12 spécialisée dans les cultures biologiques ; et M13 spécialisée dans les pépinières, le génie génétique, les expériences in-vitro, la recherche, la multiplication et le grossissement de différents plants : plants à bulbe, plants de produits maraîchers, plants de bananiers, etc. M13 a été créée en collaboration avec les Hollandais sur la base d'un contrat de cinq ans. Les quatre sociétés appartenant intégralement aux trois frères, sont aujourd'hui regroupées en Groupement d'intérêt économique (GIE). Cependant et bien que poursuivant des objectifs complémentaires et synergiques, chacune des sociétés est gérée d'une façon plus ou moins autonome.

M1 est l'une des toutes premières sociétés au Maroc qui ont investi dans les serres de haute valeur ajoutée avec une haute technologie. Sa raison d'être officielle est la production de primeurs de très haute qualité et leur exportation sur l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale. Elle emploie 180 personnes réparties entre la station de conditionnement, l'exploitation agricole et les bureaux administratifs. Ces derniers n'assurent cependant que le soutien logistique de la production et du conditionnement. Le commercial, la recherche et le développement et les services financiers sont assurés par le GIE.

1.1.3. Début de l'internationalisation

Quand M1 a été créée, FG et ses frères avaient déjà acquis une grande expérience dans les exportations à travers leur partenariat avec le groupe des domaines royaux. L'entreprise a donc été créée dès le début pour avoir une dimension internationale. Le marché local n'ayant jamais suscité l'intérêt de FG.

C'est FG qui s'occupe lui-même de la gestion internationale. C'est sa façon à lui de concilier entre l'engagement fait à son père de rentrer définitivement au Maroc et son amour pour l'international.

Au moment où l'étude a eu lieu, M1 exportait sur huit pays en Europe et en Amérique du Nord. Elle disposait de deux filiales en joint-venture en France et au Canada et avait un contrat d'assistance technique avec les Hollandais. En outre, FG était en pleine négociation avec d'autres partenaires potentiels dont des Israéliens pour la conclusion d'un autre accord de partenariat.

1.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats¹

Aussi bien pour ce cas que pour les suivants, nous procédons à cette analyse en trois temps : (1) nous déterminons d'abord les valeurs relatives des variables et construits dans le contexte de M1 ; (2) nous vérifions ensuite les hypothèses de recherche à la lumière desdites valeurs ; (3) nous présentons enfin les enseignements additionnels tirés de ce cas grâce à l'approche inductive adoptée dans cette étude. Pour alléger le texte et faciliter la visualisation des résultats des parties (1) et (3), nous présentons ces derniers respectivement dans les tableaux synoptiques VIIa et VIIb. Les résultats afférents à la partie (2) sont expliqués puis schématisés à la figure 13.

1.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

¹ Nous rappelons que l'analyse complète de ce cas est reproduite an annexe V.

Tableau (VIIa) : Récapitulation des données opérationnalisées de M1

Codes	Valeurs	Sens	Exemples / citations
VISION (VCLEAR)	VSPACE (1)	Claire	<i>Moi je suis un cérébral. Je ne peux pas avancer d'un pas si je ne sais pas dans dix ans ce que je vais faire et où je serai rendu (...) On se voit déjà bien placé sur le marché européen comme le premier exportateur marocain d'une variété d'agrumes issue de nos propres recherches scientifiques.</i>
	VMEANS (3)	Claire	<i>Il faut bien produire, il faut trouver le financement, trouver la dynamique pour tout ça, faire en sorte que les gens ne se fatiguent pas pour arriver à ces cinq ans que nous nous sommes donnés pour atteindre notre objectif</i>
	VSHARE (1)	Partagée	<i>Un ouvrier de la station de conditionnement : Chaque fois que FG vient à la station, il nous parle de ses intentions, des difficultés qu'il rencontre et nous demande notre avis que nous lui donnons en toutes libertés. Il nous écoute attentivement. Cela nous fait plaisir d'être associés à sa réflexion.</i>
DECISION	DECPROACT (2)	Proactive	<i>... j'ai vécu pendant 17 ans à l'étranger, j'ai toujours voulu avoir ce contact avec l'extérieur, c'était toujours ma vision. Ce désir de continuer à vivre à l'étranger, m'a poussé à m'intéresser à l'exportation</i>
ACTION	Individuelle NOPLAN (0)	Improvisée	Par exemple, les actions liées au financement.
	Globale PLAN (1)	Planifiée	<i>Le groupe a pris un virage que nous avions planifié et qui durera cinq ans. De ces cinq ans il en reste trois pour que tout soit installé</i>
	CONSIST (1)	Cohérence	<i>Au niveau de l'investissement, on a fait ce qu'il fallait faire.</i>
	NOCONSIST (0)	Non Cohérence	<i>Les deux erreurs que j'ai faites c'est les notions de temps et de coût qui n'étaient pas bien évaluées.</i>
	ADJUST (1)	Ajustement des NO- CONSIST	<i>On a redressé notre situation avec les banques pour repartir sur des bases solides.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Il n'y a pas pire que l'auto-satisfaction. Je suis persuadé cependant que nous sommes sur la bonne voie. Les choix que nous avons faits sont tous excellents.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accrois- sement	<i>Nous avons commencé par la France Nous sommes plus ou moins sur 8 marchés à présent mais il y a de petits marchés sur lesquels nous ne sommes pas très présents comme la Slovénie, etc.</i> <i>M1 dispose également de deux filiales à l'étranger.</i>

1.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

1.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

L'hypothèse H1a stipule que :

Les dirigeants de PME qui conçoivent des visions plutôt claires et articulées, prennent la décision d'internationalisation d'une manière proactive.

alors que H1b énonce que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue, prennent la décision d'internationalisation d'une manière réactive.

S'agissant du cas M1, la vision de FG a été définie comme étant une vision plutôt claire. Aussi, seule l'hypothèse H1a est vérifiée à ce niveau. La décision d'internationalisation a en effet été prise d'une manière proactive (Johnston et Czinkota, 1982). Par conséquent, l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de M1. La vision de FG étant claire, l'hypothèse H1b ne peut être vérifiée.

1.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

L'hypothèse H2a et H2b énoncent respectivement que :

Quand le dirigeant de la PME dispose d'une vision plutôt claire, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être planifiées et parfois formalisées.

Et que par contre,

Quand la vision du dirigeant de la PME est plutôt floue, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être improvisées et adaptatives.

Il ressort de l'analyse du cas M1 que, quand bien même la vision de FG était claire, les actions de mise en œuvre dans le cas de M1 étaient plutôt improvisées. Aussi, l'hypothèse H2a est infirmée dans le contexte de M1. La vision de FG étant claire, l'hypothèse H2b ne peut pas être vérifiée.

1.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

La vision de FG étant considérée comme claire, l'hypothèse H3 énonçant que :

Dans les PME où le dirigeant a une vision plutôt floue, si des patterns cohérents émergent durant la mise en œuvre et le pilotage des actions d'internationalisation, il serait alors possible de reconstituer l'image de la vision qui préside à ces actions.

ne peut pas être vérifiée quant à sa conformité dans le contexte de M1.

1.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Les hypothèses H4a, H4b et H4c soutiennent respectivement que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt claire tendent à revoir d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué.

Et que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue tendent à remettre en cause la décision d'internationalisation à la perception négative des premières performances.

Et enfin que :

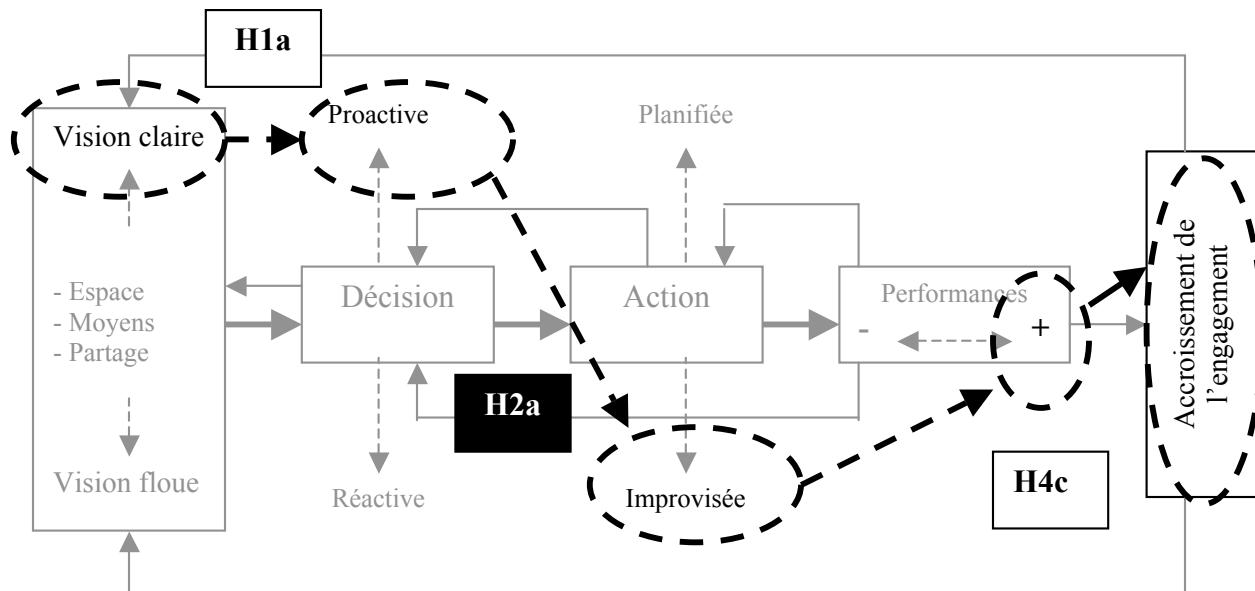
Quel que soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque.

Compte tenu de la nature de la vision et de la perception des performances réalisées, seule l'hypothèse H4c peut être vérifiée dans le contexte de M1. En effet, FG a commencé son internationalisation par l'exportation sur le marché français. Au moment où l'étude se déroulait, l'entreprise qui n'avait commencé son internationalisation qu'en 1999, l'année même de sa création, exportait déjà sur huit marchés, était partenaire dans deux joint-ventures et avait un programme de coopération technique avec les Hollandais. Par conséquent, l'hypothèse H4c est confirmée dans le contexte de M1. Interrogé sur la manière dont il se serait comporté si les performances étaient négatives, FG a soutenu qu'il aurait revu les actions de mise en œuvre en

quête d'éventuels dysfonctionnements à corriger. Nous estimons sur cette base que l'hypothèse H4a est aussi confirmée mais seulement par simulation dans le contexte de M1.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M1 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (13). En effet, la clarté de la vision semble y être associée à la proactivité de la décision d'internationalisation. Cependant, les actions mises en œuvre sont plutôt improvisées. Néanmoins, la perception positive des performances liées à l'internationalisation a amené le dirigeant à accroître l'engagement international de son entreprise en diversifiant les marchés d'exportation, en créant des filiales et en contractant des partenariats à l'étranger.

Figure 13 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M1



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

1.2.3. Enseignements inductifs du cas M1

Les enseignements additionnels générés par l'analyse de ce cas grâce à la méthode inductive adoptée dans le cadre de cette recherche, sont présentés au tableau VIIb ci-après :

Tableau VIIb : Enseignements inductifs tirés du cas M1

Enseignements inductifs		Observations	Exemples
Vision	Vision consciente et vision inconsciente	La vision du dirigeant tend à être composée d'une partie inconsciente	<i>... il y a des raisons dans mon conscient et d'autres dans mon subconscient qui m'ont influencé. Les deux étaient étroitement mélangées.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte, etc.	Avant de mourir, son père lui a dit : «s'il [l'OCE] disparaît, tu reprends l'agriculture»
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes quand l'environnement est instable	<i>Avant [de mettre en place les infrastructures pour canaliser l'eau sur 48 kilomètres jusqu'à l'exploitation], j'étais obligé de réviser mes objectifs et orientations en fonction de la pluviométrie.</i>
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement	Lors de la discussion avec le frère de FG qui dirige l'une des entreprises du GIE, nous n'avons pas pu déceler une vision claire au niveau de l'entreprise considérée séparément.
International	Styles d'approche des marchés étrangers	La proximité influence le choix des marchés étrangers. D'autres facteurs interviennent également : potentiel, solvabilité, etc.	<i>... on a choisi la Suisse parce que ce sont des gens sérieux, qui payent, c'est un marché potentiellement intéressant et sécurisant en plus de sa proximité.</i>
	Internationale à la création	Tendance à s'engager massivement dès le début sans attendre la réalisation des premières performances	Création d'une filiale de distribution et diversification des marchés la même année où l'entreprise a été créée

2. Présentation et analyse intra-cas de M2

2.1. Présentation générale du cas

2.1.1. Historique et contexte général

En 1949, alors que le Maroc se trouvait sous le double protectorat français au centre et espagnol au Nord et au Sud, Manuel Labriego et ses deux frères Miguel et José ont créé Au Nord du Maroc, un magasin d'expédition de tomates et de pommes de terre qu'ils ont appelé Labriego Hermanos Marruecos (LHM). Dès le départ, toute la production ou presque était acheminée en Espagne via le Détrroit de Gibraltar. Progressivement, les frères Labriego ont intégré d'autres activités aussi bien en amont qu'en aval de l'expédition à tel point qu'on disait d'eux : «sur cinq

pommes de terre, il y en a certainement une qui est passée par leurs mains en tant que semences, que marchandise à vendre ou que pomme de terre de consommation.»

Quand le Maroc a retrouvé son indépendance en 1956, LHM qui était une entreprise espagnole qui vendait sur son marché local, s'est trouvée sur un territoire devenu étranger. Ce qui était alors une vente locale s'est transformée *de Facto* en exportation.

Ainsi, quand la famille SB a acheté LHM en 1965, cette dernière avait déjà une bonne renommée, non seulement sur le marché espagnol, mais également sur une bonne partie du marché européen. En outre, elle détenait entre autres une exploitation à vocation maraîchère de 100 ha au sud de Larache, dont une partie était une jeune plantation de clémentines produisant environ 200 tonnes.

La famille SB était déjà bien établie dans la production de tomates et de pommes de terre dans la région de Casablanca et sur la route de Marrakech depuis les années 1940. SBM, le père de SBK l'actuel dirigeant, a été chargé de gérer la nouvelle entreprise qui est devenue M2. Rien ne prédestinait en fait SBM à cette profession, lui qui était économiste de formation et qui avait débuté sa carrière dans l'administration marocaine de l'après-indépendance.

L'acquisition de M2 a coïncidé avec la nationalisation de l'OCE qui allait détenir le monopole d'exportation des produits agricoles et agro-alimentaires jusqu'au milieu des années 1980. Ainsi, d'entreprise totalement tournée vers l'exportation, M2 est devenue, juste après son acquisition, une entité de conditionnement.

Dans les années 70 et alors que d'autres entreprises jadis exportatrices, disparaissaient les unes après les autres suite à la perte de leur vocation internationale, SBM a engagé un effort colossal de modernisation des infrastructures de conditionnement et de diversification de M2. Cette dernière allait en effet devenir un groupe après l'acquisition de nouvelles plantations d'agrumes et de primeurs et la création de nombreuses stations de conditionnement.

Après l'abandon du monopole de l'OCE vers la fin des années 1980, M2 a récupéré progressivement sa vocation internationale en reprenant ses exportations directes sur les marchés traditionnels de l'OCE. C'est dans ce contexte métamorphique de M2 que SBK a fait son entrée sur scène.

En 1987, SBK venait tout juste de rentrer des États-Unis où il avait préparé un baccalauréat en gestion hôtelière. Son objectif était en fait d'effectuer un stage dans l'entreprise familiale avant de retourner faire un MBA. Cependant, les différentes responsabilités qui lui ont été aussitôt confiées l'ont empêché d'atteindre son objectif.

Âgé de quarante ans au moment où l'étude se déroulait, SBK est devenu assez vite le dirigeant effectif de M2. Son père s'est en effet retiré progressivement de la direction de l'entreprise pour jouer un rôle de conseiller auprès de son fils.

Outre les quatre stations de conditionnement dont elle disposait au moment de l'étude, M2 détenait près de 1 000 hectares de plantations et employait près de 450 employés en plus des travailleurs occasionnels. Elle était structurée autour de six principaux départements : Comptabilité et finances, Production, Conditionnement, Recherche et développement, Gestion des ressources humaines et Commercial.

2.1.2. Redémarrage des exportations

Bien que l'entreprise ait été créée dès le début pour vendre sur le marché européen, elle était devenue, depuis son acquisition par la famille SB en 1965, une simple station de conditionnement du fait de l'institution du monopole en faveur de l'OCE. Ainsi, son retour sur le marché international en 1987 était en fait une sorte de troisième création de l'entreprise qui a nécessité la métamorphose complète de ses structures et de sa vocation. Pour SBK, c'était l'apprentissage de l'international qui était en fait le plus difficile.

«Mon arrivée à M2 a coïncidé avec la dénationalisation et le démantèlement du monopole de l'OCE. Il s'agissait alors de démystifier de nombreuses choses au sein de l'entreprise dont les aspects liés à l'international. Ainsi, à la fin des années 80 début des années 90, tout ce qui touchait à l'international était extrêmement compliqué pour ne

pas dire nouveau. Il fallait une grande expérience, une bonne équipe sur laquelle on peut compter et des compétences commerciales qui n'étaient pas toujours accessibles au commun des mortels. Certaines personnes surtout celles qui étaient plus ou moins initiées au sein de l'OCE, avaient intérêt à entretenir ce mythe et à maintenir à l'écart les nouveaux venus. (...) Au fur et à mesure que les années passaient, ce mythe se dissipait et j'ai progressivement découvert qu'une personne qui a un bon contact, qui est organisée et sérieuse, peut tout à fait mener à bien une opération à l'exportation aussi bien sur le plan commercial que logistique.»

Au moment de l'étude, M2 exportait régulièrement sur une quinzaine de marchés en Europe et en Amérique du Nord. Près de 50 000 tonnes étaient exportées chaque année dont 70 % environ provenaient de ses propres vergers. Le groupe détenait en plus des participations dans deux joint-ventures en France et en Angleterre.

2.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Comme pour le cas précédent, nous présentons les résultats de l'analyse du cas M2 en trois temps : (1) nous déterminons d'abord les valeurs des variables et construits dans le contexte de M2 ; (2) nous vérifions ensuite les hypothèses de recherche et, enfin ; (3) nous décrivons les enseignements inductifs tirés de l'analyse de ce cas. Cependant, contrairement au cas M1 où les résultats sont présentés plus ou moins en détails surtout en annexe, nous nous contentons ici d'une présentation synoptique desdits résultats.

2.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau (VIIIa) : Récapitulation des données opérationnalisées de M2

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VFUZZY)	VSPACE (0)	Floue (Assez diffuse ¹)	<i>La position qui me donnerait satisfaction c'est ... d'être un producteur de produits semi-finis (pré-emballés). Ma vision aujourd'hui est de devenir un spécialiste reconnu dans la production et l'exportation d'un seul produit. Ma vision est de parvenir à assurer notre autonomie de production dans trois à quatre années.</i>
	VMEANS (0)	Floue (diffuse)	<i>Les actions pour atteindre un tel objectif de positionnement portent sur les infrastructures et sur la logistique. Nous avions un projet de création d'une plate-forme de dispatching au Sud de l'Espagne, mais il n'a pas réussi.</i>
	VSHARE (0)	Vision non partagée	<i>Cet objectif de modifier l'approche logistique et de contact direct avec la clientèle est connu de tous les collaborateurs².</i>
DECISION	DECRACT (0)	Réactive	<i>Après l'abandon du monopole par l'OCE, les importateurs étrangers ont paniqué et ont pris contact avec nous.</i>
ACTION	NOPLAN (0)	Improvise	<i>Nous n'avons pas de description de postes ni de plans. Nous décidons des actions au moment opportun.</i>
	NOCONSIST (0)	Non Cohérence	<i>Au début, on avait créé un bureau de représentation à Paris qu'on a dû fermer par la suite car les communications téléphoniques ont facilité les contacts (...) Je dois avouer que beaucoup de recrutements faits n'étaient pas bien étudiés.</i>
	ADJUST (1)	Ajustement	<i>Aujourd'hui, nous sommes en train de remédier aux recrutements mal faits par le passé. (...) Nous essayons de réorienter nos efforts vers plus de spécialisation.</i>
PERFSELF	PERFSELF (0)	Négative	<i>Je ne suis pas satisfait de notre positionnement aujourd'hui (...) Notre satisfaction est surtout morale. mais on continue</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>Nous exportons régulièrement sur une quinzaine de marchés et ça évolue (...) Nous avons également deux filiales : une en France et l'autre en Angleterre.</i>

¹ Il est possible cependant de reconstituer, à partir des fragments donnés ça et là par le dirigeant, une certaine vision de l'espace qui serait par exemple : devenir un spécialiste reconnu dans la production et l'exportation d'une seule variété de produit (les agrumes) pré-emballée de manière à être livrée directement aux points de vente. Force nous est de constater cependant que le dirigeant est tellement obnubilé par la gestion courante de son entreprise qu'il ne trouve pas le temps de mettre de l'ordre dans sa pensée. Il dit à ce propos : «Les questions que vous posez m'ont fait réfléchir à des choses sur lesquelles on ne prend jamais le temps de réfléchir parce que, en général, on est tellement absorbé par le travail quotidien et on ne sent pas le temps passer. (...) Elles me permettent même de remettre en cause un ensemble de choses au sein de l'entreprise. (...) J'ai envie de prendre une petite pause et de réfléchir d'une manière plus détachée et prendre du recul par rapport à l'avenir de l'entreprise, où je veux aller, comment je vais y parvenir, etc.»

² La discussion avec les collaborateurs de SBK révèle qu'en fait, ces collaborateurs n'en savaient pas grand chose. L'image est aussi diffuse dans leur esprit que dans celui de SBK.

2.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

2.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Il ressort du tableau VIIIa que la vision de SBK est plutôt floue et que la décision d'internationalisation a été prise d'une manière réactive. Par conséquent, l'hypothèse H1b est confirmée dans le contexte de M2.

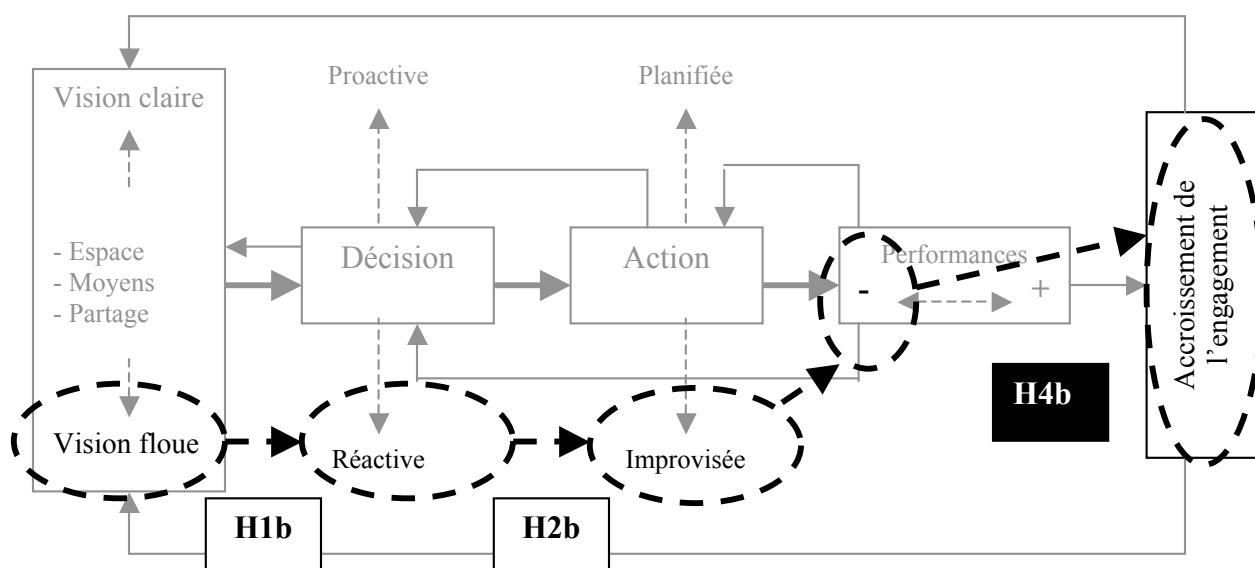
2.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Les résultats de l'analyse montrent que les actions de mise en œuvre de l'internationalisation sont plutôt improvisées. Sachant que la vision du dirigeant est plutôt floue, l'hypothèse H2b se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de M2.

2.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

Les données disponibles lors de l'étude du cas M2 ne révèlent aucune cohérence des actions improvisées. Aussi, n'est-il pas possible de vérifier l'hypothèse H3 dans le contexte de M2.

Figure 14 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M2



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

2.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Le tableau VIIIa révèle que les performances réalisées à travers l'internationalisation sont plutôt perçues négativement. Pourtant, SBK refuse de remettre en cause la décision d'internationalisation de M2. Tout au contraire, il semble s'engager davantage sur le marché international à travers la diversification des marchés et la création de filiales. Aussi, l'hypothèse H4b se trouve infirmée dans le contexte de M2.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M2 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (14). En effet, le caractère flou de la vision semble y être associée à la réactivité de la décision d'internationalisation. De même, les actions mises en œuvre sont plutôt improvisées et ne laissent émerger aucune cohérence ce qui exclut ou, du moins atténue, l'existence d'une vision a posteriori. Néanmoins, malgré la perception négative des performances liées à l'internationalisation, le dirigeant tend à accroître l'engagement international de son entreprise en diversifiant les marchés d'exportation et en créant des filiales à l'étranger.

2.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas M2 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau VIIIb).

Tableau VIIIb : Enseignements inductifs tirés du cas M2

Enseignements inductifs	Observations	Exemples	
Vision	Internatio-nalisation par décolonisation	Du fait de l'indépendance, un territoire considéré comme espagnol est redevenu marocain. Les ventes sur le marché espagnol sont devenues des exportations.	<i>Pour les Espagnols qui ont crée M2, leur marché est resté le même alors que l'entreprise est devenue exportatrice du fait de la décolonisation.</i>
	Vision fragmentée	Une vision peut être floue du simple fait que le dirigeant n'a pas pris le temps de la travailler en terme de cohérence.	<i>Les questions que vous posez m'ont fait réfléchir à des choses sur lesquelles on ne prend jamais le temps de réfléchir parce que, en général, on est tellement absorbé par le travail quotidien et on ne sent pas le temps passer.</i>
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes et leur pertinence n'est pas garantie quand la vision est plutôt floue et que l'environnement est instable	Exemple : pour remédier aux problèmes de transport, SBK a voulu mettre en place un système de transport par camions. Pour cela, il a dépensé une fortune pour la création d'une plate-forme de réception de remorques au Sud de l'Espagne. Il s'est aperçu par la suite que ce n'était pas une bonne décision.
	Les réseaux pour pallier l'insuffisance des moyens	Les réseaux peuvent apporter le complément de moyens et de ressources nécessaires à l'entreprise.	<i>Nous collaborons avec des concurrents pour mieux vendre sur les marchés étrangers (...) Nous collectons les informations sur les marchés à travers les importateurs et grâce aussi à l'échange avec nos concurrents espagnols.</i>
International	Styles d'approche des marchés étrangers	Outre la proximité, le choix des marchés étrangers semble être influencé par la réception de commandes non sollicitées.	<i>Les importateurs de Hong Kong nous ont écrit. On a été très rapides et on a saisi l'occasion. C'est comme cela que nous avons pénétré ce marché.</i>
	Internatio-nalisation par démonopolisation	Du fait de l'abandon du monopole par l'OCE, M2 s'est retrouvée face à face avec les clients étrangers.	<i>Une partie des clients qu'on a aujourd'hui, travaillait déjà avec l'OCE auparavant. On ne peut pas dire alors qu'on est parti de zéro mais on ne peut pas dire non plus que nous exportons.</i>

3. Présentation et analyse intra-cas M3

3.1. Présentation générale du cas

3.1.1. Historique et contexte général

M3 a été créée par des colons bretons et bordelais en 1946 suite à la fusion de plusieurs micro-entreprises de conserves de poisson. Au début, M3 avait le statut d'une coopérative dont la

mission était d'exporter la production d'une dizaine de membres qui en étaient les propriétaires. Les parts des colons bretons et bordelais ont été rachetées progressivement par la coopérative qui est devenue de ce fait une société anonyme¹. Cependant, la société a cessé d'exporter directement à partir de 1965 quand le monopole d'exportation des produits agricoles et agro-alimentaires a été dévolu à l'OCE. La loi sur la marocanisation promulguée en 1973, a obligé les propriétaires de M3 d'ouvrir le capital à des intérêts marocains. C'est ainsi qu'à la même année, la famille de YAK est entrée dans le capital de l'entreprise par achat progressif d'actions.

C'est tout à fait par hasard que le père de YAK est entré dans l'entreprise. Autodidacte et commerçant dans l'âme, il avait accumulé une fortune respectable qu'il cherchait à placer. En 1973, juste après la promulgation de la loi sur la marocanisation, des amis sont venus lui suggérer de faire son entrée dans l'industrie pour supplanter les propriétaires français qui étaient restés au Maroc après la reconquête de l'indépendance en 1956². Flairant l'opportunité, le père de YAK a donc décidé de choisir une entreprise qui se portait bien. Ainsi, a-t-il acheté la plupart des actions de M3 qui étaient offertes à la vente.

3.1.2. Arrivée de YAK dans l'entreprise

Quand YAK est arrivé dans l'entreprise en 1991, son père qui avait réussi tant bien que mal à maintenir la cap, commençait à vivre assez mal la fameuse période de transition entre le statut de producteur national et celui d'exportateur direct après l'abandon du monopole de l'OCE. L'entreprise ne faisait en fait que répondre aux commandes arrivées plus ou moins spontanément des courtiers étrangers. Il faut cependant reconnaître que c'était déjà beaucoup si l'on sait qu'une véritable hécatombe a eu lieu parmi les entreprises du secteur qui s'étaient endormies sur leurs lauriers du temps de l'OCE. La brusque disparition de l'écran opaque que constituait l'OCE et la mise en face-à-face avec le marché étranger, ont été fatales pour de nombreuses firmes.

À son arrivée à l'entreprise, YAK était très bien préparé. Fils unique, il savait que tôt ou tard, il serait appelé à assurer la relève. Aussi, avait-il opté pour des études avancées en agro-alimentaire

¹ L'équivalent d'une société incorporée.

² Désireux de voir les entreprises marocaines et surtout celles qui évoluaient dans des secteurs stratégiques, reprises par des ressortissants marocains, le législateur a imposé aux propriétaires étrangers de céder au moins 51 % du capital de leurs entreprises à des intérêts marocains.

et en bio-chimie, option génie génétique appliquée à l'agro-alimentaire. Il a complété sa formation technique par une formation poussée en commerce international. Avant de quitter la France où il a fait ses études, YAK a travaillé pendant quelques années dans des entreprises agro-alimentaires et d'emballage pour compléter ses connaissances. «Je voulais prouver, dit-il, que, si je reprends les rênes de l'entreprise, c'est que je le mérite et non parce que je suis destiné à le faire du fait du statut familial de l'entreprise.»

3.1.3. Développement de l'entreprise sous le règne de YAK

Depuis l'arrivée de YAK à M3, l'entreprise a considérablement diversifié ses produits et ses marchés. Ainsi, en plus des conserves de poisson, a-t-elle développé, quoique de façon accessoire, les conserves végétales. Cependant, les deux principales réalisations de YAK restent l'introduction de M3 en bourse «pour édulcorer le caractère familial de l'entreprise, dit-il» et la fusion, en 1996 avec son principal concurrent.

Bien que M3 soit encore une PME par quel que critère qu'on choisisse, YAK la gère comme s'il s'agissait d'une grande entreprise. Ainsi, M3 est-elle l'une des rares entreprises du secteur qui soit côté en bourse¹. En outre et,

«Pour des raisons économiques, [YAK a] privilégié une croissance interne à travers la création de filiales satellites qui se spécialisent dans différents aspects de la production de conserve de poisson. [M3 a] également une activité dans la pêche à proprement parler. [Elle a sa] propre flottille qui [lui] assure une certaine indépendance dans [ses] approvisionnements.»

Comme ces filiales ont des métiers différents, chacune d'entre elles est en fait une division autonome comportant les principales fonctions habituellement retrouvées dans une entreprise classique : Production, Comptabilité et finances, Logistique, etc. La coordination d'ensemble est assurée par YAK et son équipe de collaborateurs directs.

Vers la fin des années 1980, M3 employait une cinquantaine de personnes et exportait réactivement sur une vingtaine de marchés dont trois sur une base régulière. Au moment de

¹ Les impératifs de confidentialité nous empêchent de dire dans quelle bourse M3 est cotée de manière à éviter la traçabilité de l'information.

l'étude en mars 2001, M3 dont l'effectif permanent était passé à 234 employés, exportait 90 % de sa production sur 72 marchés répartis sur les cinq continents.

3.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Nous déterminons ci-après les valeurs des variables et construits de l'étude (Tableau IXa), nous vérifions ensuite les hypothèses de base dans le contexte de M3 (Figure 15) et nous présentons enfin, les enseignements inductifs tirés de ce cas (Tableau IXb).

3.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau (IXa) : Récapitulation des données opérationnalisées de M3

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VCLEAR)	VSPACE (1)	Claire	<i>Dans cette perspective, ma vision est de courtiser ces multinationales pour nous acheter ou pour s'associer avec nous. Pour cela, nous nous devons de rendre la mariée la plus belle possible avant 2010 et gagner plus de parts de marchés.</i>
	VMEANS (4)	Claire	<i>Cette opération [fusion] nous a donc permis de réaliser notre vision en nous donnant les moyens de notre politique. Il nous reste à nous arrimer à une dynamique étrangère dans le domaine de la distribution et du marketing.</i>
	VSHARE (1)	Partagée	<i>... ceux qui travaillent au sein de l'entreprise et avec elle, sont régulièrement informés de nos orientations stratégiques</i>
DECISION	DECPROACT (2)	Proactive	<i>Si l'entreprise n'était pas déjà engagée dans l'international à mon arrivée, cela aurait été inéluctable que je prenne la décision de l'internationaliser.</i>
ACTION	PLAN (1)	Planifiée à court terme	<i>La planification et les objectifs écrits se limitent à court terme (...) mais la vision globale reste constante.</i>
	CONF (1)	Conformité	<i>Cette fusion a été un véritable succès en partie parce qu'elle a été bien planifiée et préparée. (...) En ayant cet effet bénéfique sur l'entreprise, elle nous a donné raison quant à nos choix stratégiques et a renforcé notre vision des choses.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Nous étions déjà connus et appréciés. Cela nous a permis en plus d'écraser la concurrence sur ces marchés là. (...) Cela nous a vraiment boosté. Nous sommes devenus des experts dans notre domaine.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>J'ai cherché à pérenniser les marchés existants et à en trouver d'autres. (...) Cela nous a permis de les pénétrer tout en bénéficiant de notre poids sur les autres marchés. (...) Nous n'avons pas encore de filiales à l'étranger mais nous envisageons d'en ouvrir prochainement.</i>

3.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

3.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Il ressort du tableau IXa que la vision de YAK est plutôt claire et que la décision d'internationalisation, même si elle a été prise avant son arrivée dans l'entreprise, aurait certainement pu être adoptée d'une manière proactive eu égard à l'orientation internationale de YAK. Par conséquent, l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de M3.

3.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation au sein de M3, sont plutôt planifiées mais à court terme seulement. La vision de YAK étant plutôt claire, l'hypothèse H2a se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de M3.

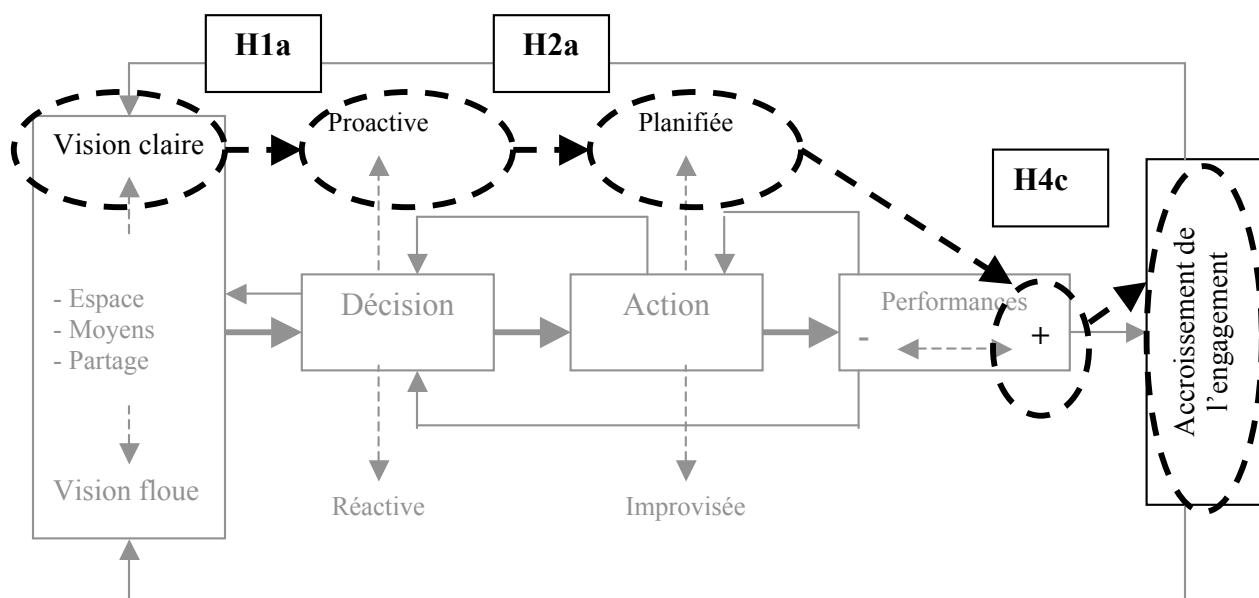
3.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

S'agissant d'une vision plutôt claire, la conformité ou non de l'hypothèse H3 ne peut pas être vérifiée dans le contexte de M3.

3.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

L'analyse approfondie des données recueillies lors de l'étude du cas M3, montre que les performances réalisées à travers l'internationalisation sont plutôt perçues positivement. Aussi, l'hypothèse H4c se trouve confirmée dans le contexte de M3.

Figure 15 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M3



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Interrogé sur la manière dont il aurait agi si les performances internationales de M3 étaient plutôt négatives, YAK a soutenu qu'il aurait réexaminé sa démarche mais qu'il n'aurait jamais remis en cause la décision d'internationalisation de l'entreprise. Aussi, l'hypothèse H4a se trouve confirmée par simulation.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M3 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (15). La clarté de la vision semble y être associée à la proactivité de la décision d'internationalisation. De même, les actions mises en œuvre sont plutôt planifiées même si ce n'est qu'à court terme. En outre, le dirigeant perçoit positivement les performances internationales de M3 et accroît son engagement sur les marchés internationaux à travers la diversification de ces marchés. Qui plus est, il a l'intention d'y créer des filiales.

3.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas M3 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau IXb).

Tableau IXb : Enseignements inductifs tirés du cas M3

Enseignements inductifs	Observations	Exemples	
Vision	Vision et succession	Le fait d'être prédestiné à prendre la relève d'une entreprise familiale, semble inciter le successeur à mûrir d'avance sa vision. Cela peut traduire aussi la vision du prédécesseur s'il avait contribué à préparer son successeur.	<i>Je voulais prouver que, si je reprends les rênes de l'entreprise, c'est que je le mérite et non parce que je suis destiné à le faire du fait du statut familial de l'entreprise (...) Donc, bien avant d'entrer dans l'entreprise, j'avais commencé à réfléchir sur la direction à prendre.</i>
	Décision héritée	Ce n'est pas toujours le dirigeant actuel qui a pris la décision d'internationalisation. Dans pareils cas, le transfert de la décision implique-t-il aussi le transfert de la vision sous-jacente ?	<i>Si l'entreprise n'était pas déjà engagée dans l'international à mon arrivée, cela aurait été inéluctable que je prenne la décision de l'internationaliser</i>
	Communauté des visions	Quand l'entreprise est dirigée par plus d'une personne, la communauté de leurs visions est nécessaire pour la réussite.	<i>... cette opération s'est déroulée sans problèmes car la vision que j'avais était parfaitement partagée par mon associé actuel. Cela a permis que l'opération se fasse sans aucun heurt ni accroc.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte, etc.	<i>Paradoxalement, c'est l'environnement farouche dans lequel nous évoluons et duquel nous nous plaignons qui nous protège aujourd'hui. C'est cet environnement qui dissuade des groupes internationaux de venir s'installer chez nous.</i>
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Quand les actions sont planifiées, cette planification se fait à court terme si l'environnement n'est pas très stable	<i>La planification et les objectifs écrits se limitent à court terme. Notre environnement est stable mais de temps en temps, il y a quelques turbulences</i>
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement.	La discussion avec certains collaborateurs responsables de filiales de M3 a confirmé que bien qu'ils connaissent l'orientation générale du groupe, ces responsables ne maîtrisent réellement que la partie de la vision afférente à leur propre entité.
International	Styles d'approche des marchés étrangers	L'approche de nouveaux marchés étrangers semble se faire à partir de marchés existants et non en raison de la proximité.	<i>Quand nous voudrions pénétrer un nouveau marché, nous essayons toujours de le faire en utilisant un marché existant comme tremplin.</i>
	Environnement difficile comme barrière à l'entrée	Le fait d'évoluer dans un environnement hostile semble dissuader les concurrents à pénétrer le marché.	Voir citation précédente commençant par : « <i>Paradoxalement, ...</i> »

4. Présentation et analyse intra-cas de M4

4.1. Présentation générale du cas

4.1.1. Historique et contexte général

L'entreprise M4 a été créée en 1999 dans la région du Centre-ouest par YEM pour fabriquer et exporter de la farine de blé. YEM n'avait en fait jamais rêvé de diriger une entreprise de ce type lui qui avait fait des études avancées en finance en France et qui rêvait de devenir un *golden boy*. Cependant, à peine sorti de l'école, il a appris que son grand père paternel qui venait de passer de vie à trépas, a légué à son père une participation minoritaire dans une minoterie dans la région du Centre à quelques 300 kilomètres de Rabat, la capitale. Médecin célèbre, le père de YEM ne savait pas quoi faire de la minoterie qui s'était arrêtée de produire entre-temps. Cependant, fidèle à la mémoire de son père, il ne voulait pas se départir de ce legs embarrassant. Avec un ami minotier, il a racheté les parts des autres associés et demandé à YEM de rentrer pour gérer la minoterie.

La récession qui sévissait en France au début des années 1990 a encouragé YEM à exaucer la volonté de son père sans trop d'hésitation. Ainsi, le nombril à peine sec, YEM s'est retrouvé à l'âge de 23 ans à la tête d'une minoterie qui employait une cinquantaine de personnes et d'une usine de fabrication de pâtes qui lui était annexée et dont l'effectif s'élevait à une vingtaine d'employés.

Avec l'aide de quelques amis, YEM a pu relever le défi de redémarrer la minoterie sans trop d'anicroches. Cependant, quand l'État a décidé vers la fin des années 1990 de supprimer la subvention de transport du blé qu'il donnait aux minotiers pour supporter les prix de la farine, l'activité a commencé à battre de l'aile. En effet, totalement dépendant des importations de blé de l'étranger, la minoterie a vu sa compétitivité compromise du fait de l'éloignement des principaux ports d'entrée. La décision a alors été prise de maintenir l'activité à un niveau minimum et de créer une autre minoterie dans une région proche d'un port maritime.

4.1.2. Création de M4

La création de M4 a été donc mue par la volonté de récupérer la compétitivité grecée par la suppression de la subvention de transport. Il fallait alors trouver un site d'implantation proche d'un port maritime pour minimiser les frais de transport du blé importé. Le choix s'est porté sur la zone industrielle de la région du Centre-ouest à quelques kilomètres d'un port principal. Casablanca qui était pressentie pour servir de site d'implantation à la nouvelle minoterie a été très vite écartée au profit d'une ville secondaire qui offrait des avantages fiscaux assez intéressants. «La proximité du port et les avantages fiscaux nous ont permis à peine de contrebalancer la perte de compétitivité consécutive à la suppression de cette prime de transport.» YEM a-t-il tenu à préciser.

Au début de 1999, la minoterie était déjà opérationnelle. Cependant, comme l'outil de production installée était surproportionné par rapport aux besoins du marché local, il a fallu dès le début se tourner vers les marchés étrangers. La proximité du port aura ainsi doublement servi M4 : en réduisant les frais de transport inhérents à l'acheminement du blé d'une part, et en encourageant YEM à s'intéresser dès le début à l'exportation.

Au moment où l'étude était conduite, M4 employait 45 personnes sur une base permanente et comptait les départements suivants : Production, Finance et comptabilité, Ressources humaines et enfin, Administration.

4.1.3. Début de l'internationalisation

Dès le départ et alors qu'il explorait les possibilités d'exportation de la farine de blé, YEM a fait la connaissance d'un courtier suisse à travers lequel l'essentiel de l'exportation était assuré au moment de l'étude. Deux ans après le démarrage de l'entreprise, l'outil de production tournait à plein régime et les exportations représentaient les deux tiers des ventes totales. Quatre pays de l'Afrique de l'Ouest absorbaient l'essentiel des exportations. Contrairement à ces derniers qui étaient approvisionnés principalement à travers le courtier suisse, le marché libyen en croissance continue, était géré directement par YEM.

4.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Le tableau X présente les valeurs des variables et construits de l'étude dans le contexte de M4. Nous vérifions ensuite les hypothèses de base de la recherche (Figure 16) et présentons enfin, les enseignements inductifs tirés de ce cas.

4.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau X : Récapitulation des données opérationnalisées de M4

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VFUZZY)	VSPACE (0)	Floue	<i>Ma vision aujourd'hui est d'arriver à augmenter la capacité de production de 50 % dans une année. Je n'en ai pas d'autres. (...) La demande est là, il faut la satisfaire.</i>
	VMEANS (0)	Floue	<i>Je me suis dit : «Je vais exporter sur les marchés où les Français sont présents». J'ai pris alors une carte et j'ai commencé à la cocher. (...) Je me suis aperçu après que nous ne sommes pas compétitifs sur ces marchés-là.</i>
	VSHARE (0)	Non partagée	<i>Tous ceux qui travaillent avec moi le savent : la capacité de production doit être augmentée.</i> Tous les collaborateurs à qui nous avons demandé où l'entreprise allait, ne savaient pas quoi répondre.
DECISION	DECRACT (0)	Réactive	<i>L'objectif derrière l'exportation c'était de saturer la capacité du moulin et de le faire tourner à sa pleine capacité.</i>
ACTION	PLAN (1)	Planifiée	<i>Je sous-traité tout ce que je peux sous-traiter sauf la production. Cependant, j'établis des plannings avec le courtier, avec le transporteur, avec la production, etc. Je sais toujours ce que j'ai à faire et comment je dois le faire.</i>
	CONF (1)	Conformité	<i>Tous les matins, j'ai sur mon bureau l'état des réalisations de la veille. Les éventuels écarts sont analysés et corrigés. Cela nous permet de nous conformer toujours aux objectifs.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>On y est arrivé mais il ne faut jamais dire qu'on y est arrivés pleinement (...) mais aujourd'hui, oui on est arrivés parce qu'on n'arrive pas à subvenir à la demande. C'était ça le principal objectif.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (0)	Maintien	<i>Je ne veux pas court-circuiter mon courtier. Il fait son travail à ma satisfaction. (...) la répartition actuelle du chiffre d'affaires me donne satisfaction et je ne veux pas la changer.</i>

4.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

4.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Le tableau X révèle que la vision de YEM est plutôt floue et que la décision d'internationalisation a été prise d'une manière réactive. Par conséquent, l'hypothèse H1b est confirmée dans le contexte de M4.

4.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation au sein de M4, sont généralement planifiées. La vision de YEM étant plutôt floue, l'hypothèse H2b se trouve par conséquent infirmée dans le contexte de M4.

4.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

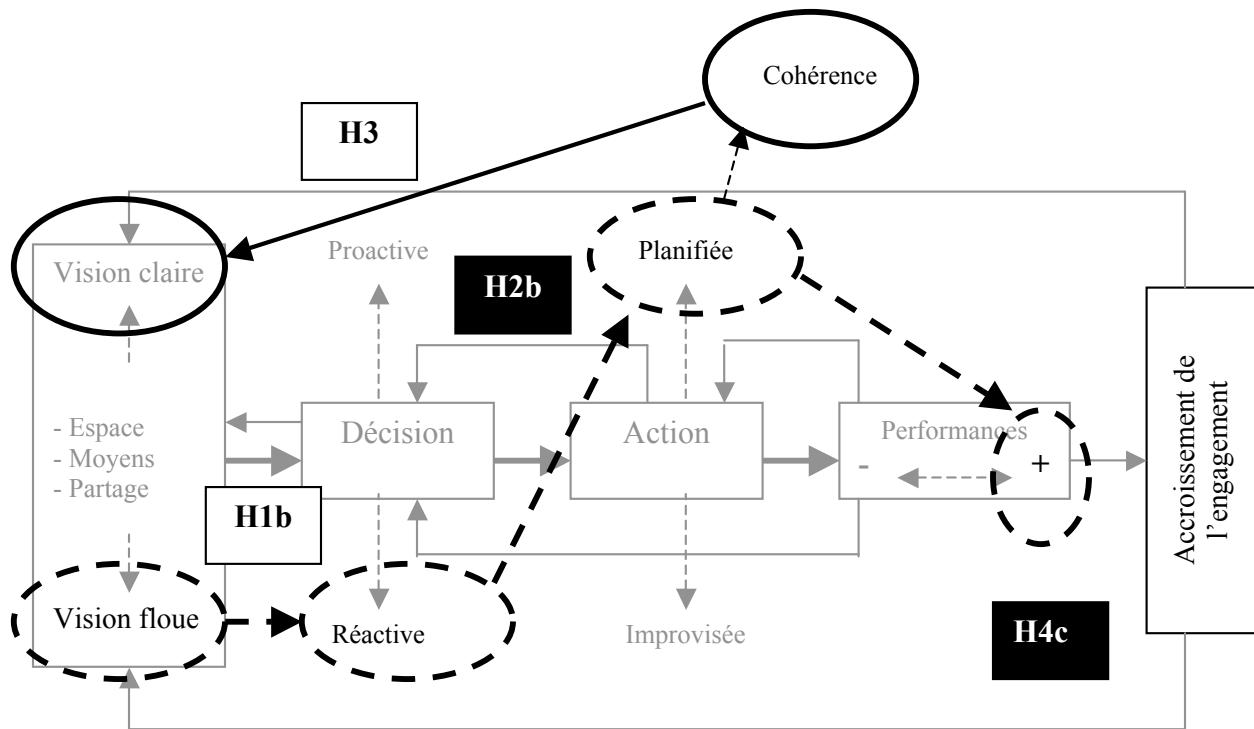
L'analyse a posteriori des actions décidées par YEM révèlent une certaine cohérence permettant d'imprimer un fil conducteur au processus de pilotage de l'internationalisation de M4. Elle permet également de reconstituer l'image de la vision de l'espace à occuper qui s'est avérée être «devenir le plus grand exportateur marocain de farine de blé sur le marché de l'Afrique de l'Ouest». À cette vision a posteriori de l'espace correspond une image a posteriori des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Cette dernière consistait en fait à intégrer tout le processus de production tout en sous-traitant la logistique et en renforçant la formation technique du personnel. L'objectif d'augmenter la capacité de production de 50 % dans une année, devient alors une image de moyens plutôt qu'une vision de l'espace à occuper. Ces deux visions a posteriori de l'espace et des moyens ayant été validées par le dirigeant, l'hypothèse H3 se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de M4.

4.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Aussi bien YEM et ses collaborateurs que les documents comptables et financiers de M4 montraient que les performances de l'entreprise à l'exportation étaient plus que satisfaisantes. Cependant, YEM ne comptait pas, au moment de l'étude au moins, augmenter son implication dans les marchés étrangers. Les démarches de son courtier de même que la répartition de son chiffre d'affaires lui donnaient satisfaction. Par conséquent, l'hypothèse H4c se trouve infirmée dans le contexte de M4. Cependant, YEM nous a assuré que si les performances étaient

décevantes, il n'aurait pas remis en question l'internationalisation de son entreprise. En effet, le marché local étant étroit et la capacité de production de M4 étant surproportionnée par rapport au marché local, l'éventualité de se focaliser sur le marché intérieur était totalement exclue. Aussi, l'hypothèse H4b se trouve infirmée par simulation.

Figure 16 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M4



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les flèches et ellipses pleines et claires renvoient aux actions et/ou effets subséquents. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M4 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (16). Le caractère flou de la vision y est associé à la réactivité de la décision d'internationalisation. Cependant, les actions mises en œuvre sont planifiées. Leur cohérence permet de clarifier a posteriori la vision du dirigeant. En outre, bien que le dirigeant perçoive positivement les performances internationales de M4, il ne veut pas accroître son engagement sur les marchés étrangers.

4.2.3. Enseignements inductifs

Un seul enseignement additionnel permis par l'approche inductive adoptée dans ce travail, nous semble pertinent eu égard à nos questions de recherche. En effet, le fait pour YEM de faire partie de l'Association des minotiers marocains et du conseil d'administration de l'école de meunerie de Casablanca, semble l'avoir beaucoup aidé à clarifier sa vision même s'il n'arrivait pas à la formuler adéquatement. La discussion avec d'autres confrères des tendances et enjeux du secteur, de même que l'esprit d'émulation qui s'installe lors de ces rencontres, nous semble un élément primordial dans l'émergence de cette cohérence qui a permis à YEM de clarifier sa vision. C'est peut-être une autre forme de vision réticulaire qu'il faudrait explorer dans l'avenir.

5. Présentation et analyse intra-cas de M5

5.1. Présentation générale du cas

5.1.1. Historique et contexte général

L'entreprise M5 a été créée en 1995 par KM et se spécialise dans la fabrication et l'exportation de couscous et de pâtes alimentaires. Avant de créer cette entreprise, KM qui était âgé au moment où l'étude se déroulait de 62 ans, a travaillé dans deux entreprises similaires pendant plus d'un quart de siècle. Originaire d'une tribu connue pour sa tradition commerciale, KM a passé une enfance relativement difficile dans une région aride du Maroc. Après des études primaires dans sa région, puis secondaires à Rabat, la capitale du Maroc, KM est parti préparer un diplôme supérieur de commerce en France. Le diplôme en poche, KM a effectué des stages dans différentes firmes dont une entreprise alimentaire à Dijon. C'est probablement ce qui l'a poussé à accepter l'offre d'une entreprise de fabrication de couscous et de pâtes au Maroc en 1967.

Le retour de KM au Maroc a coïncidé avec le départ massif de nombreux cadres français qui étaient restés au royaume après l'indépendance. La guerre de 1967 entre les Arabes et les Israéliens a également provoqué l'exode spontané et en grand nombre de Juifs du Maroc. À court de cadres moyens et supérieurs, les entreprises marocaines prises au dépourvu, ont ouvert grandes leurs portes aux nouveaux diplômés marocains comme KM. Ainsi, ce dernier fut-il nommé successivement, inspecteur commercial puis directeur commercial de cette entreprise qui comptait 250 employés. Au début des années 1980, KM a été promu directeur général d'une

filiale qu'il venait lui-même de créer dans un pays d'Afrique de l'Ouest. En fait, il s'agissait au début d'un mandat provisoire en attendant de trouver quelqu'un pour assurer la direction de la filiale une fois atteinte la vitesse de croisière. Cependant, la pénurie de cadres qualifiés conjuguée avec les performances plus que satisfaisantes réalisées par KM, ont milité en faveur de sa titularisation dans le poste. Ainsi, le mandat qui devait initialement durer six mois, s'est prolongé sur plus de 13 années. Entre-temps, la filiale qui employait 85 personnes, a été vendue avec la condition cependant que KM continue d'assurer la direction.

5.1.2. Création de M5

Bien qu'il avait les pouvoirs les plus étendus, KM estimait qu'il avait appris tout ce qu'il devait apprendre sur le métier. Ainsi, vers la fin des années 1980, KM commençait déjà à rêver de se mettre à son propre compte.

En 1994, KM a estimé que le moment était venu pour faire le grand saut. Il lui restait quelques années seulement pour prendre sa retraite mais le cadre était devenu trop étroit pour lui et les enfants avaient grandi et voulaient partir ailleurs. L'aîné était même parti en France poursuivre des études universitaires. Ne voulant pas voir sa famille disloquée, KM a pris alors la décision de passer aux actes. Les relations qu'il avait tissées avec différents organismes et personnes surtout dans les milieux français de développement international, lui ont facilité considérablement l'obtention des financements nécessaires.

KM est rentré au Maroc et a créé M5 en 1995 dans une zone industrielle près d'une grande ville. Malgré un départ difficile et tonitruant, KM a réussi néanmoins à intéresser sa fille et ses deux fils à venir s'investir dans l'entreprise qui employait au moment de l'étude quelque 53 personnes à titre permanent.

En plus de la production supervisée par KM lui-même, l'organisation est articulée autour de trois principaux départements : Ventes et marketing ; Finance et comptabilité et Ressources humaines. Bien que la direction de ces départements soit assurée par ses enfants, KM centralise en fait toutes les décisions de telle sorte que, bien que consultés, ses enfants jouent davantage un rôle exécutoire.

5.1.3. Début de l'internationalisation

M5 a commencé à produire pour le marché local quelques mois après sa création. Cependant, dès le départ, KM qui avait beaucoup voyagé durant ses études en France, savait de par ses fonctions au sein de l'entreprise alimentaire où il avait travaillé, qu'il y avait un grand potentiel à l'exportation. Cependant, sachant que le marché européen était très exigeant en matière de qualité, KM était en train d'explorer le marché de l'Afrique de l'Ouest qu'il connaissait assez bien quand il a reçu une commande spontanée d'un intermédiaire marocain établi en France. Au moment de l'étude, les exportations destinées pour l'essentiel au marché français, représentaient quelques 23 % des ventes totales. Pour faciliter l'écoulement de ses produits, KM a contribué à la création d'une entreprise commerciale dans la région parisienne à laquelle il a concédé l'exclusivité de distribution de ses produits sans y détenir de participation.

5.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Les valeurs des variables et construits de l'étude sont présentées au tableau XI. Nous vérifions ensuite les hypothèses de base de la recherche dans le contexte de M5 (Figure 17). Par contre, l'analyse des données du cas n'a pas permis de tirer d'enseignements additionnels pertinents à nos questions de recherche.

5.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XI : Récapitulation des données opérationnalisées de M5

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
<i>VISION</i> (VFUZZY)	<i>VSPACE</i> (1)	Claire	<i>J'aime le couscous et je me suis dit : «ma vision c'est de faire le meilleur couscous au Maroc, d'en être le premier exportateur et le plus gros producteur.»</i>
	<i>VMEANS</i> (0)	Floue	<i>Nous avons participé à l'exposition parce que nous avions été contactés par les gens du Consulat du Maroc à Paris. (...) Nous produisons, les gens nous contactent. C'est tout.</i>
	<i>VSHARE</i> (0)	Non partagée	<i>J'ai tout fait moi-même de A à Z</i>
<i>DECISION</i>	DECRACT (0)	Réactive	<i>Nous avons commencé à exporter quand nous avons reçu une commande [spontanée] d'un intermédiaire en France.</i>
<i>ACTION</i>	NOPLAN (0)	Improvise	<i>Nous avons participé à l'exposition parce que nous avions été contactés par les gens du Consulat du Maroc à Paris.</i>
	NOCONSIST (0)	Pas de cohérence	<i>Il [un client] a bradé le premier container pour gagner des parts de marché mais il ne m'a pas payé.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Plutôt positive	<i>En ce qui concerne l'objectif de faire des produits de qualité, je crois que nous l'avons atteint. Pour les deux autres, nous ne savons pas.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Maintien	<i>Je les ai aidés à créer cette structure de distribution pour concurrencer le Marocain qui m'avait acheté le premier container.</i>

5.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

5.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Le tableau XI montre que la vision de KM est plutôt floue bien que son image de l'espace à occuper soit plutôt claire. Il montre également que la décision d'internationalisation a été prise d'une manière réactive. Par conséquent, l'hypothèse H1b est confirmée dans le contexte de M5.

5.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation au sein de M5, sont presque entièrement improvisées. La vision de KM étant plutôt floue, l'hypothèse H2b se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de M5.

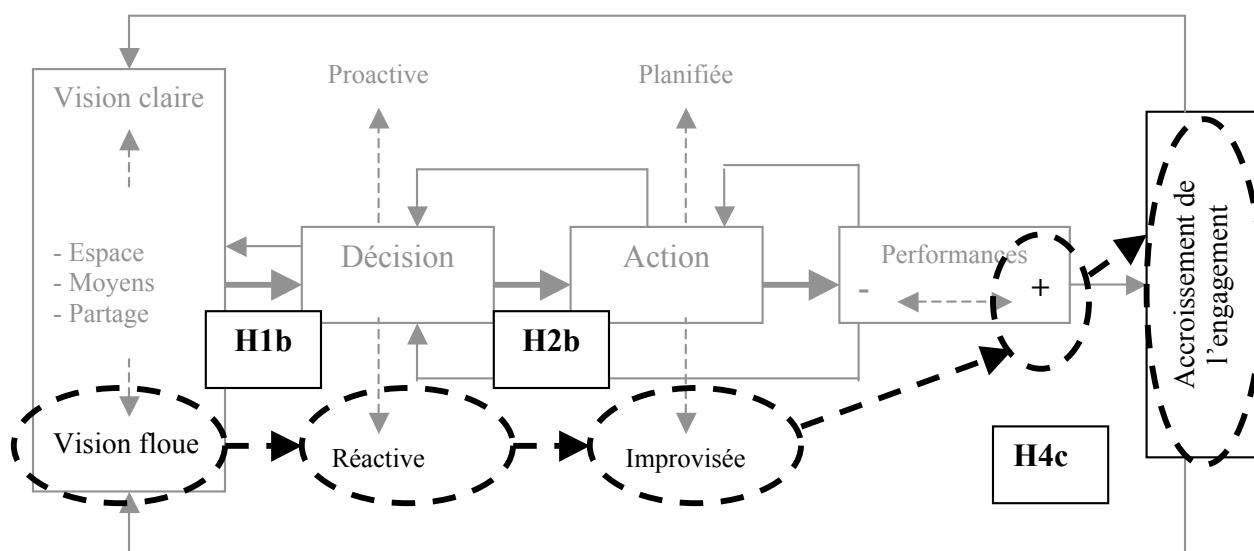
5.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

L'analyse a posteriori des actions ne révélant aucune cohérence par rapport à la vision identifiée, l'hypothèse H3 ne peut aucunement être vérifiée dans le contexte de M5.

5.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Bien que de nombreuses données recueillies lors de l'étude de M5 montrent que les performances ne sont pas tout à fait positives, KM les perçoit néanmoins comme conformes à sa perception. Cependant, il se contente de passer un contrat tacite de partenariat avec des intermédiaires en France qui leur donne l'exclusivité de distribution des produits de M5 sur le marché. D'une certaine manière, nous pouvons par conséquent soutenir que l'hypothèse H4c se trouve confirmée dans le contexte de M5. KM soutient en outre que si les performances étaient négatives, il aurait cherché un autre marché à l'exportation sans pour autant remettre en cause l'internationalisation de M5. Par conséquent, l'hypothèse H4b est infirmée par simulation.

Figure 17 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M5



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M5 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (17). Le caractère flou de la vision semble y être associé à la réactivité de la décision d'internationalisation. De même, les actions mises en œuvre sont totalement improvisées. En outre, le dirigeant perçoit positivement les performances internationales de M5 mais n'accroît que symboliquement son engagement sur son marché d'exportation à travers la conclusion d'un accord de distribution exclusive.

5.2.3. Enseignements inductifs

Aucun enseignement additionnel pertinent à nos questions de recherche n'a été tiré de l'analyse du cas M5.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Après le tour d'horizon de la littérature, la présentation du cadre général et de la méthodologie de recherche, nous commençons dans ce chapitre l'analyse des données recueillies de l'étude sur le terrain. Comme cela a été annoncé précédemment, ladite analyse est faite en trois temps : d'abord au niveau de chacun des cas de l'échantillon marocain ; ensuite, la même analyse intra-cas est effectuée au niveau de l'échantillon canadien ; enfin, les résultats ainsi dégagés des analyses intra-cas au sein de chacun des échantillons nationaux sont compilés et comparés entre lesdits échantillons. Ce chapitre VII commence justement cette trilogie en présentant l'analyse intra-cas de l'échantillon marocain. Le chapitre IX ayant, entre autres, pour objectif de compiler les résultats intra-cas à l'échelle de chacun des deux échantillons nationaux afin de les comparer sur une base globale, nous ne souhaiterions pas à ce niveau vider, ne serait-ce que partiellement, ledit chapitre se sa substance en anticipant sur cette compilation. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà faire les principales remarques préliminaires suivantes :

- D'abord, en terme d'internationalisation, nous pouvons constater que certaines entreprises étudiées se sont internationalisées l'année même de leur création alors que d'autres y sont venues d'une manière plutôt progressive. Force nous est de constater cependant que cette progressivité était plus moins forcée en raison de facteurs institutionnels liés notamment à la situation de monopole sur l'exportation des produits agricoles et agro-alimentaires qui a prévalu du milieu des années 60 au milieu des années 80. D'une certaine manière, les

entreprises créées avant l'institution de ce monopole sont passées par trois étapes : alors qu'elles avaient été créées dans les années 40 pour exporter, elles sont devenues des entreprises locales durant le règne de l'OCE pour retrouver leur vocation internationale en 1986-1987. Cependant, comme durant cette troisième phase toutes les entreprises concernées sont gérées par de nouveaux dirigeants, nous avons alors considéré que lesdites entreprises sont venues à l'internationalisation d'une manière plutôt progressive.

- L'internationalisation la même année de la création ne semble pas être un gage de clarté de la vision. En effet, sur les deux entreprises (M1 et M4) qui se sont internationalisées la même année de leur création, seule M1 est gérée par un dirigeant ayant une vision plutôt claire.
- De toutes les entreprises de l'échantillon marocain, deux entreprises seulement confirment parfaitement le modèle de base et répondent aux hypothèses préliminaires de recherche : en effet, alors que M3 confirme la partie «vision claire» de notre modèle de base, M5 le fait pour la partie «vision floue» dudit modèle. Il s'ensuit par conséquent que des corrections au niveau du modèle de base et de ses hypothèses seront nécessaires. Cependant, il est prématuré de présenter les raisons des déviations relevées à ce stade. Nous y reviendrons dans le chapitre IX.
- Les enseignements inductifs apportent des compléments d'information fort intéressants pour mieux comprendre la problématique de recherche. Là également, nous ne voulons pas anticiper sur le chapitre IX. Nous pouvons relever néanmoins que toutes les entreprises étudiées sont plus ou moins des entreprises familiales dont certaines ont même fait l'objet d'un transfert intergénérationnel comme c'est le cas de M2 et de M3. Ce caractère soulève des questions importantes quant au transfert de la vision au sein de ces entreprises. Nous pouvons relever également que de nouvelles formes d'internationalisation ont été vécues par l'une des entreprises étudiées à savoir M2. En effet, la première internationalisation de l'entreprise après la reconquête de l'indépendance était due au changement du statut du territoire d'implantation plutôt qu'à une décision délibérée ou réactive de son dirigeant de l'époque. L'abandon du monopole que détenait l'OCE sur l'exportation des produits agricoles et agro-

alimentaires en mettant face-à-face les producteurs marocains avec les clients étrangers, peut être considéré lui aussi comme une nouvelle forme d'internationalisation.

Nous reviendrons sur ces différentes remarques et sur d'autres plus loin dans ce travail. En attendant, nous procérons dans le chapitre suivant à la même analyse pour l'échantillon canadien. Dans cette perspective, nous présenterons une synthèse de chacun des cinq cas avant de procéder à l'analyse intra-cas dans un cadre hypothético-déductif, puis sur une base inductive.

CHAPITRE VIII : ANALYSE INTRA-CAS DE L'ÉCHANTILLON CANADIEN

1. Présentation et analyse intra-cas de C1

1.1. Présentation générale du cas

1.1.1. Historique et contexte général

LM avait 55 ans au moment de l'étude. Il est PDG d'un hypogroupe composé d'une douzaine d'unités de production réparties sur quatre provinces et employant près de 480 personnes sur une base permanente. Si cet effectif la situe à l'orée de la grande entreprise, C1 est en fait une firme qu'on pourrait difficilement catégoriser selon sa dimension. PME par la centralité de son dirigeant, C1 se transforme par moment en grande entreprise par son effectif qui peut passer du jour au lendemain à près de 2 000 employés en périodes de pointe.

En fait, LM n'a jamais créé d'entreprises. Beauceron d'origine, LM a été très tôt initié à l'entrepreneuriat. Son père Charles qui était comptable dans une conserverie puis dans une fabrique de chaussures, a dû acheter cette dernière avec deux autres associés quand l'ancien propriétaire a refusé de rebâtir l'unité de production ravagée par un violent incendie. Il s'en est tellement bien sorti qu'une banque régionale a fait appel à lui pour aider Richard, propriétaire d'une conserverie cliente, à redresser la situation de son entreprise. Non seulement Charles a-t-il prêté main forte à Richard, mais il est devenu en outre associé dans la conserverie. Quelques mois plus tard, Charles a acheté les parts de Richard qui voulait partir en retraite, puis des autres associés, devenant ainsi le propriétaire unique de la conserverie.

LM qui avait entre-temps fait des études en commerce et en sciences sociales et qui avait aidé activement son père dans la négociation avec Richard et ses associés, a été chargé de la gestion de la conserverie. Il avait vingt-cinq ans mais avait un sens aiguisé de la gestion et de l'organisation. Il avait prouvé en outre qu'il pouvait compter sur lui-même en s'adonnant à différentes activités saisonnières.

Avec son frère aîné qu'il a débauché de la fabrique de chaussures de son père, LM était convaincu que l'avenir était dans l'alimentation. «Moi j'étais convaincu, dit-il, que les

chaussures c'était pas l'avenir. Je n'ai jamais été attiré par ça. Puis l'été, j'étais allé travailler là deux ou trois semaines parce qu'il manquait quelqu'un, mais ce n'était pas ce que je voulais.». Il voyait même plus loin que la conserverie. «Je n'ai pas acheté une conserverie pour rester petit et travailler physiquement, précise-t-il. Il faut faire des choses (...) Au début des années 80, je me suis dit qu'il fallait me regrouper avec d'autres et qu'il fallait grossir.» Les conserveries québécoises se livraient à l'époque à une concurrence acharnée surtout au niveau des prix. Cette situation déplaisait beaucoup à LM qui voulait organiser le secteur à travers des concentrations. «Quand on a acheté [la conserverie], le chiffre d'affaires était à 600 000 et on s'était rendu à ce moment-là à environ 4 millions de dollars. J'avais commencé à courtiser tous les autres transformateurs du Québec.»

Sentant que l'avenir appartient au surgelé, LM a fait des mains et des pieds pour acquérir une entreprise de surgelé près de Québec dont il a fait le siège social du groupe qui ne cessait de se développer. C'est justement cette entreprise que nous appelons ici C1.

C1 a été créée dans les années 30 par la famille Labonté et était devenue très vite un gros joueur dans l'industrie alimentaire de la région de Québec. Au moment de son achat par LM, elle était gérée par les trois frères Labonté et s'était spécialisée presque exclusivement dans les produits surgelés et en particulier dans le maïs.

1.1.2. Organisation de C1

En choisissant d'élire siège à C1, LM a consacré son choix du surgelé comme l'activité principale de l'hypogroupe. En effet, au fur et à mesure que ce dernier se développait, l'activité de conserve perdait de son importance au profit du surgelé au sein duquel LM a développé de nouveaux créneaux très porteurs et a créé des marques de commerce aujourd'hui célèbres.

Progressivement, LM a acquis des unités de production au Québec, en Ontario, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick consacrant ainsi le caractère canadien de l'hypogroupe.

«... on est devenu une vraie entreprise canadienne. En effet, en raison de ce qui est arrivé à l'automne 1998 : l'achat de Provigo par Loblaws et l'achat de l'IGA par Sobey's, c'était pour nous urgent de nous positionner comme une compagnie

canadienne et non seulement une compagnie québécoise. Ce fut l'évolution de [C1] : d'un transformateur de légumes en conserves on est devenu aujourd'hui un transformateur de légumes [tout court].»

Au moment de l'étude, l'hypogroupe comptait une dizaine d'unités de transformation employant près de 480 personnes sur une base de permanence et environ 1 500 saisonniers. Les usines étaient gérées d'une façon autonome et disposaient de leur propre budget. L'organisation était articulée autour de cinq départements : Ventes, Opérations, Finances, Administration et développement et enfin, Ressources humaines. Chacun des départements assurait la coordination des activités au sein de l'hypogroupe et assistait les structures locales au sein de chaque unité. Cependant, malgré cette organisation, LM continuait de jouer un rôle central au sein de C1 et de l'hypogroupe. L'organisation des unités en centres de coûts lui permettait de centraliser toutes les décisions importantes à son niveau. «Chaque usine est une unité de production, explique-t-il. C'est un centre de coût et de qualité. (...) Les gens de vente ont aussi leurs objectifs fixés en fonction du volume et de la rentabilité.»

1.1.3. Internationalisation

Quand LM est arrivé à la conserverie de Richard, celle-ci exportait déjà ; quand il a acheté C1, les frères Labonté avaient déjà un courant d'affaires avec l'étranger. La plupart des unités acquises étaient également plus ou moins présentes à l'exportation. Cependant, LM a non seulement diversifié les marchés étrangers sur lesquels les entreprises exportaient, mais il a fait de l'internationalisation un choix stratégique et une vision d'ensemble.

«Si C1 n'exportait pas, la première décision que j'aurais prise, aurait été celle de la lancer sur les marchés étrangers. Comme elle exportait déjà mais d'une manière plus ou moins irrégulière, il a fallu revoir tout cela en vue de le consolider et de le développer. (...) Nous étions une conserverie québécoise, nous sommes devenus un groupe canadien; notre ambition est devenir maintenant une multinationale.»

Cependant, LM n'a pas oublié l'hécatombe qui a eu lieu dans les années 70 parmi les entreprises alimentaires du Québec qui étaient trop dépendantes de l'exportation sur l'Europe. L'institution de l'union douanière et de la politique agricole commune (PAC) en Europe avait fermé subitement le marché devant ces entreprises acculant la plupart d'entre elles à la fermeture. C'est la raison pour laquelle, bien qu'il soit irréversiblement tourné vers l'international, LM ne voulait

pas «mettre tous ses œufs dans le même panier.». Ainsi, les exportations ne représentaient qu'environ 25 % des ventes totales. Le marché américain était de loin le marché prioritaire de C1 en raison de sa proximité et de sa similarité avec le marché canadien.

«Quand nous parlons de l'exportation aujourd'hui, nous faisons référence aux marchés en dehors du Canada et des États-Unis. Les États-Unis sont notre marché naturel. D'ailleurs, dans notre organisation, le marché américain se trouve dans le même groupe que le marché canadien.»

Outre le marché américain, C1 exporte sur une base régulière sur huit autres marchés en Europe et en Amérique Latine. LM ne prévoyait pas d'augmenter le pourcentage des exportations dans les ventes totales mais voulait procéder à la transformation des produits sur place dans les pays étrangers et en particulier aux États-Unis et en Amérique Latine.

1.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Les valeurs des variables et construits de l'étude sont présentées au tableau XIIa. Nous vérifions ensuite les hypothèses de base de la recherche dans le contexte de C1 (Figure 18). Les enseignements inductifs sont enfin présentés au tableau XIIb.

1.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XIIa : Récapitulation des données opérationnalisées de C1

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VCLEAR)	VSPACE (1)	Claire	<i>En 1988, on s'est dit : «on veut être le meilleur et le plus gros transformateur de légumes (...) En février 1993, on s'est dit : « on va se donner une meilleure position dans les légumes en conserves (...) en raison de ce qui est arrivé à l'automne 1998 : l'achat de Provigo par Loblaw et l'achat de l'IGA par Sobeys, c'était pour nous urgent de nous positionner comme une compagnie canadienne et non seulement une compagnie québécoise. (...) Quand je me retirerai de C1 dans cinq à sept ans, nous serons les premiers au Canada et nous aurons une unité de production aux USA.</i>
	VMEANS (5)	Claire	<i>Nous avons toujours grossi par acquisition. Voler des parts de marché, il y a des limites à cela. (...) Il y a un apprentissage à faire. Dans certains pays où la langue est l'espagnol ou le portugais et non pas l'anglais, on a fait suivre des cours à nos employés ... On ne devient pas numéro un en recrutant des numéros 5.</i>
	VSHARE (1)	Partagée	<i>Tous les gens de chez nous savent où nous allons et surtout pourquoi nous y allons.»</i>
DECISION	DECROACT (2)	Proactive	<i>Si C1 n'exportait pas, la première décision que j'aurais prise, aurait été celle de la lancer sur les marchés étrangers. Comme elle exportait déjà, (...), il a fallu revoir tout cela en vue de le consolider et de le développer.</i>
ACTION	PLAN (1)	Planifiée à court terme	<i>Maintenant nous sommes en novembre et il faut donner nos intentions d'achat et planifier nos utilisations de semences pour 2003, mais quand tu commences à regarder le long terme, il faut être un peu prudent.</i>
	CONF (1)	Conformes	<i>On était déjà préparés, on était déjà là. On avait pris de l'avance sur nos concurrents. (...) Ce sont des détails mais que ça prend des années à apprendre et à planifier.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Je suis très satisfait de notre position actuelle au Canada et sur les marchés étrangers dans le surgelé.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>Quand j'ai acheté C1, elle exportait 5 % de son chiffre d'affaires. Aujourd'hui, elle en exporte 20 % (...) nous projetons d'acquérir une unité de transformation aux USA.</i>

1.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

1.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Le tableau XIIa montre que la vision de LM est plutôt claire aussi bien au niveau de l'espace à occuper, des moyens et actions à mettre en œuvre, qu'au niveau du partage de sa vision. Il montre également que la décision d'internationalisation bien que prise avant l'acquisition des différentes firmes de l'hypogroupe, a été consolidée et développée d'une manière proactive. Par conséquent, nous estimons que l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de C1.

1.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Toutes les actions analysées dans le contexte de C1 aussi bien à travers les entretiens avec C1 et ses collaborateurs que sur la base de l'analyse des documents, se sont avérées être planifiées. La vision de LM étant plutôt claire, l'hypothèse H2a se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de C1.

1.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

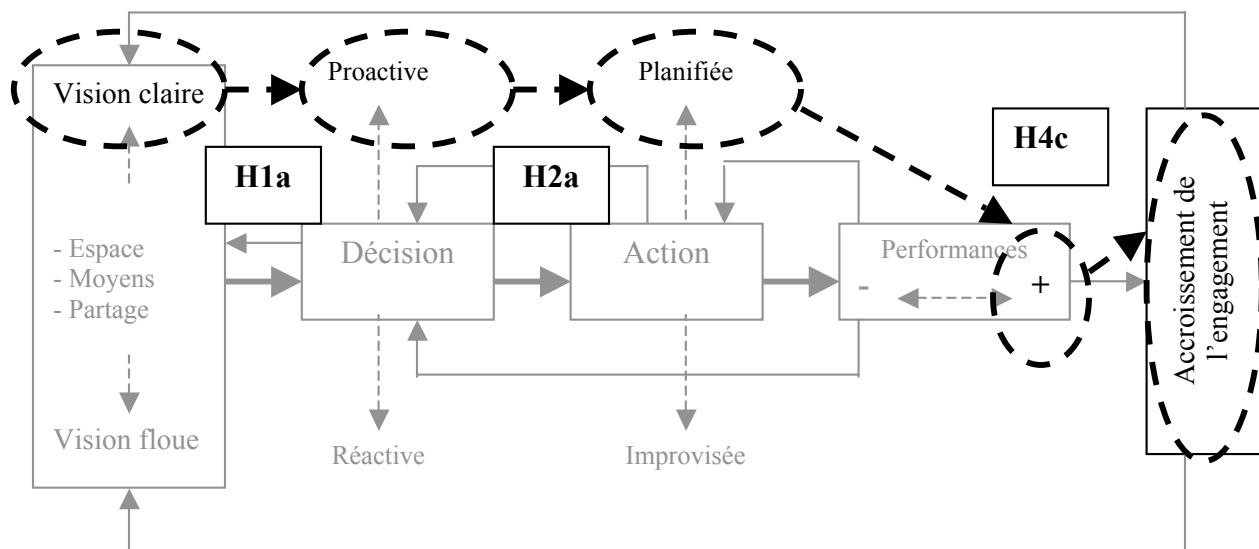
La vision de LM étant plutôt claire, l'hypothèse H3 qui s'applique exclusivement à un contexte où la vision du dirigeant est floue, ne peut pas être vérifiée dans le cas de C1.

1.2.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Tous les indicateurs montrent que LM est satisfait des performances internationales de C1 et de l'hypogroupe dans son ensemble. L'accroissement du pourcentage des exportations dans les ventes totales de même que l'acquisition projetée d'une unité de transformation aux États-Unis, confirment par conséquent l'hypothèse H4c dans le contexte de C1.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de C1 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (18). Le caractère clair de la vision paraît clairement y être associé à la proactivité de la décision d'internationalisation. De même, les actions mises en œuvre sont totalement planifiées. En outre, le dirigeant perçoit positivement les performances internationales de C1 et accroît son engagement international à travers l'intensification des exportations et l'intention d'acquérir une unité de transformation sur le marché américain et plus tard sur le marché latino-américain.

Figure 18 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C1



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

1.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas C1 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau XIIb).

Tableau XIIb : Enseignements inductifs tirés du cas C1

Enseignements inductifs		Observations	Exemples
Vision	Vision d'équipe	Outre son partage, la vision semble être parfois construite par l'équipe toute entière.	<i>Paul [VP des ventes] m'a dit : « si nous voulons réussir, il faut aller là où il y a du monde. Ici les choses ne bougent pas beaucoup. »</i>
	Décision héritée	Le transfert de la décision implique-t-il aussi le transfert de la vision sous-jacente ?	<i>Si C1 n'exportait pas, la première décision que j'aurais prise, aurait été celle de la lancer sur les marchés étrangers. Comme elle exportait déjà, (...), il a fallu revoir tout cela en vue de le consolider et de le développer. Il a fallu aussi revoir l'orientation.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte etc.	<i>Mon père disait : « quand tu travailles, quand tu es méthodique, tu arrives toujours quelque part. Notre père nous a élevés d'une façon rigoureuse. Il disait aussi : « si tu veux réussir dans la vie, tu dois travailler et faire des efforts. »</i>
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Même quand les actions sont planifiées, cette planification se fait à court terme quand l'environnement n'est pas très stable.	<i>Maintenant nous sommes en novembre et il faut donner nos intentions d'achat et planifier nos utilisations de semences pour 2003, mais quand tu commences à regarder le long terme, il faut être un peu prudent (...) surtout quand on entre dans une zone de turbulence.</i>
	Environnement et actions d'ajustement	En relation avec l'enseignement précédent, plus l'environnement est instable plus des actions d'ajustement sont nécessaires.	<i>Notre environnement est assez stable mais nous devons toujours pouvoir nous ajuster rapidement quand il y a des fluctuations.</i>
	Ajustement de la vision	Parfois, les actions d'ajustement ne sont pas suffisantes. La vision elle-même peut faire l'objet d'une révision ne serait-ce que partielle comme dans l'exemple ci-contre.	<i>... en raison de ce qui est arrivé à l'automne 1998 : l'achat de Provigo par Loblaw et l'achat de l'IGA par Sobey's, c'était pour nous urgent de nous positionner comme une compagnie canadienne et non seulement une compagnie québécoise.</i>
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement.	Les directeurs d'usines que nous avons rencontrés avaient des préoccupations opérationnelles. Même s'ils contribuent à l'élaboration de la vision générale, ils le font en partant chacun de ses propres préoccupations.
International	Styles d'approche des marchés étrangers	L'approche de nouveaux marchés étrangers semble se faire davantage selon la proximité.	<i>En raison de sa proximité et aussi de la similarité des habitudes, le marché américain constitue notre marché prioritaire. A moyen terme, l'avenir est en Amérique du Sud. L'Europe est trop loin pour nous.</i>

2. Présentation et analyse intra-cas de C2

2.1. Présentation générale du cas

2.1.1. Historique et contexte général

«Avant qu' [EDF¹] ... ne se lance dans le commerce de haricot cranberry, il ne s'en cultivait pas au Québec.» C'est ce qu'on peut lire sur le site de CanadExport On-Line² en préambule à la présentation de la personnalité de l'année 1997 dans l'industrie bioalimentaire au Québec.

Créée en 1993 de la fusion de deux entités antérieures, C2 est en effet la première entreprise québécoise de production et d'exportation de cette variété de haricot marbré au rouge et très appréciée en Europe et au Japon.

Nantais de naissance, EDF dont les origines lointaines se retrouvent en Italie médiévale, était d'abord parti aux Antilles faire son service militaire avant de s'y installer comme importateur d'outils. Sous la pression de son épouse qui ne s'y plaisait pas beaucoup, EDF a élu domicile au Québec. Après un court séjour dans une entreprise de négoce, EDF a intégré une firme de commercialisation de légumineuses.

«La bonne formation que j'ai eue ainsi m'a permis ensuite d'entrer dans une importante société de négoce montréalaise qui était agent de la Commission canadienne du blé, donc exportatrice à l'époque de plusieurs millions de tonnes de céréales par année et là, j'ai créé un département d'exportation de légumes secs en conteneurs et par la suite, j'ai créé un autre département d'exportation de sous-produits par bateaux complets. (...) J'ai toujours créé les départements dans lesquels j'ai travaillé.»

En 1986, l'entreprise où EDF travaillait fut rachetée par des Américains qui, quelques années plus tard, fermèrent le bureau montréalais de l'entreprise à la grande déception d'EDF et de ses collègues. Frustré, ce dernier décida alors de reprendre les cartes de l'entreprise et de s'associer avec PB, président d'une compagnie qu'il avait aidé quelques années plus tôt à fonder son

¹ Le dirigeant a donné formellement son accord pour que son nom et celui de sa société ainsi que tous les faits et données communiqués à notre attention à l'occasion de cette étude, soient révélés. Cependant, bien que nous rapportions les faits et les noms des endroits sans modification et qu'il soit possible de retracer lesdits faits et noms pour identifier l'entreprise et le dirigeant, nous préférerons, dans un souci d'homogénéité avec les autres cas, utiliser le code C2 pour l'entreprise et l'acronyme EFF pour le dirigeant.

² Édition du 12 novembre 1997.

entreprise dans le domaine de la production des légumineuses ainsi qu'avec un autre associé qui a financé l'aventure.

2.1.2. Crédation et organisation de C2

Quand C2 fut créée, tous les approvisionnements en haricot cranberry provenaient de l'Ontario. EDF s'est demandé pourquoi une telle variété ne serait-elle pas cultivée au Québec ? Les conditions climatiques de même que le sol semblaient convenir pour une telle culture. Le défi fut alors de convaincre les producteurs de se lancer avec lui et ses associés dans cette entreprise. Une année plus tard, tout le monde se félicitait de cette initiative qui s'est avérée des plus heureuses.

Au moment de l'étude, C2 était organisée d'une manière bicéphale : la production et la gestion technique étaient assurées par PB dans une usine ultra moderne de nettoyage de haricots secs cranberry à Saint-Aimé ; la gestion commerciale, le marketing et le suivi de la clientèle relevaient de la responsabilité de EDF qui a élu siège dans une petite maison près de chez lui à Brossard. «Il y a en fait deux sociétés qui travaillent l'une pour l'autre, a-t-il précisé.»

Cependant et malgré cette division des tâches et des responsabilités, une parfaite concertation entre les deux patrons caractérisait leur manière de gérer. La constitution d'un conseil d'administration où siège les deux patrons en plus de l'associé passif qui a financé l'entreprise, contribuait considérablement à cet effort de concertation.

Sur les 20 employés que comptait C1, quatre seulement étaient sous la responsabilité directe de EDF au siège de Brossard.

2.1.3. Internationalisation

C2 a été créée dès le début pour exporter 100 % de sa production.

«Beaucoup d'entreprises préfèrent d'abord maîtriser le marché local avant d'exporter. Mais dans notre cas, ça ne l'est pas. Nous sommes l'exception qui confirme la règle. (...) à la limite, aujourd'hui il devient plus facile est moins onéreux de vendre à l'international car à l'international, pas besoin d'aller payer des mètres linéaires de tête

de gondole chez Provigo, etc. vous n'avez pas besoin d'avoir toutes ces exigences des institutions de tutelle.»

Déjà une année après sa création, l'entreprise avait augmenté ses ventes à l'exportation de 107%. Elle exportait au moment où l'étude se déroulait près de 100 % de sa production sur l'Europe et le Japon.

Son succès, elle le doit indéniablement à EDF qui, en 1997, a été nommé personnalité de l'année à l'exportation du monde bioalimentaire. En même temps, son entreprise a décroché le Méritas 2000 et le grand prix à l'exportation lors du salon du monde des affaires en septembre 1997¹.

«With 23 years' experience in the import-export field, Mr. [EDF] is an authority on exporting. He attributes his success in business to his respect for people and his ethical concern.» peut-on lire sur le site de CandaExport On-Line.

Paul-Arthur Huot, une personnalité très connue dans les milieux agro-alimentaires québécois et ex directeur exécutif du Club Export dont EDF était président et l'un des membres fondateurs, le décrit dans ces termes : «[EDF] établit des partenariats solides, c'est un homme de grandes réflexions qui projette où on devrait aller et voit comment mettre en place ce qu'il faut pour y arriver.» C'est avec beaucoup de fierté que EDF nous a remis la copie d'un document où on pouvait lire cette citation.

Pour EDF lui-même, son succès s'explique avant tout par son sens de l'éthique et du respect de la clientèle.

«Quand un client n'achète plus, on prend l'avion et on va le voir. D'ailleurs nous n'attendons pas que le problème survienne. Nous allons en Europe en moyenne quatre fois par année. Nous rencontrons 90 à 95% de nos clients au moins une fois par année. Une chose très novatrice ou, du moins inhabituelle chez nos concurrents, que nous avons faite est que mon associé qui s'occupe de la production et moi-même qui m'occupe du commercial, voyageons toujours ensemble. Cela est dû au fait que, on a beau insister sur la qualité, mais un haricot de qualité est perçu différemment par un acheteur espagnol que par un italien ou japonais. Les critères de perception de la qualité

¹ Le Bulletin des agriculteurs, janvier 1998. Rubrique Personnalité du mois, pages 11-14.

diffèrent beaucoup à l'intérieur d'un même pays ou d'une même région d'un client à un autre. Alors, quand le chargé de la production voyage avec le commercial, il peut se rendre compte par lui-même des exigences de qualité de chacun des clients.»

2.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Le tableau XIIIa présente les valeurs des variables et construits de l'étude. La figure 19 permet quant à elle de vérifier les hypothèses de base de la recherche dans le contexte de C2. Enfin, le tableau XIIIb résume les principaux enseignements inductifs tirés de l'étude de C2.

2.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XIIIa : Récapitulation des données opérationnalisées de C2

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VCLEAR)	VSPACE (1)	Claire	P.-A. Huot dit d'EDF : «c'est un homme de grandes réflexions qui projette où on devrait aller et voit comment mettre en place ce qu'il faut pour y arriver.» <i>A la création de l'entreprise, nous avons décidé que nous serions le fournisseur de haut de gamme de cette variété de haricots sur le marché européen (...) dans un horizon de trois années.</i>
	VMEANS (4)	Claire	Voir la seconde moitié de la citation de Huot ci-dessus. <i>... toute notre action à la fois commerciale et au niveau de l'usine, a tendu à atteindre cet objectif d'être le fournisseur de haut de gamme.</i>
	VSHARE (1)	Partagée	<i>Pour les deux nouvelles recrues, j'ai tenu à ce qu'elles sachent s'imprégner des valeurs de l'entreprise avant de maîtriser les aspects techniques de leurs fonctions.</i>
DECISION	DECPROACT (2)	Proactive	<i>J'étais toujours intéressé par l'international (...) C2 est devenue alors internationale dès sa création.</i>
ACTION	NOPLAN (0)	Improvise	<i>... nous avons des voyants de contrôle très précis nous permettant de savoir exactement ce qui se passe dans l'entreprise, mais nous ne budgétisons pas. Cela s'explique ... par le fait que nous faisons un métier lié à l'agriculture et, ensuite par le fait que nous visons le marché international.</i>
	CONSIST (1)	Cohérence	<i>... curieusement, on s'aperçoit que quelle que soit la situation, on fait de l'argent en partie parce que nous savons globalement où nous allons. Cela n'est certainement pas tombé du ciel. C'est que quelque part on a bien travaillé.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Les premières performances sur les marchés étrangers sont satisfaisantes. Nous avons eu en 1997 le prix Meritas 2000 du ministère de l'agriculture du Canada dans la catégorie moins de 50 employés.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>Nous avons augmenté le nombre de marchés sur lesquels nous exportons. Nous exportons aujourd'hui sur 8 ou 9 sur une base régulière. (...) Les autres formes d'internationalisation ne nous intéressent pas pour le moment. Elles sont sur le feu arrière de la cuisinière.</i>

2.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

2.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Le tableau XIIIa montre que la vision de EDF est plutôt claire aussi bien au niveau de l'espace à occuper, des moyens et actions à mettre en œuvre, qu'au niveau du partage de sa vision. Il montre également que la décision d'internationalisation a été prise d'une manière proactive. Par conséquent, l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de C2.

2.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

L'analyse des actions dans le contexte de C2 montre que ces dernières sont improvisées en raison de la nature de l'activité qui est très dépendante des conditions climatiques. L'hypothèse H2a se trouve par conséquent infirmée dans le contexte de C2.

2.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

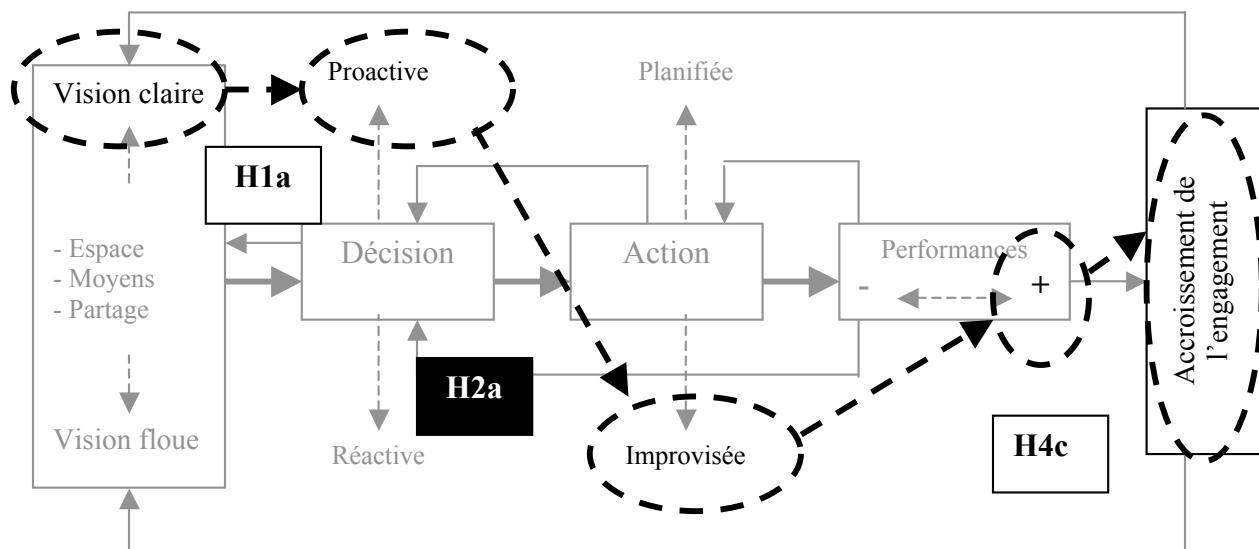
La vision de EDF étant plutôt claire, l'hypothèse H3 qui s'applique exclusivement à un contexte où la vision du dirigeant est floue, ne peut pas être vérifiée dans le cas de C2.

2.2.2.4. Perception des performances et actions subséquentes

EDF est globalement satisfait des performances internationales de C2. Les actions subséquentes se sont limitées cependant à augmenter le nombre de marchés. C2 exportant déjà presque 100 % de sa production, EDF n'envisageait pas d'autres actions en vue d'accroître son engagement international. Il comptait néanmoins ouvrir quatre nouveaux marchés de l'Europe de l'est. Il s'intéressait également à la création d'une joint-venture en Ukraine mais seulement à long terme. L'hypothèse H4c se trouve dans une certaine mesure confirmée dans le contexte de C2.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de C2 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (19). Le caractère clair de la vision y est associé à la proactivité de la décision d'internationalisation. Cependant, les actions mises en œuvre sont totalement improvisées. En outre, le dirigeant perçoit positivement les performances internationales de C1 et accroît son engagement international à travers la pénétration de nouveaux marchés étrangers.

Figure 19 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C2



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

2.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas C2 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau XIIIb).

Tableau XIIIb : Enseignements inductifs tirés du cas C2

Enseignements inductifs	Observations	Exemples
Vision	Vision et spiritualité	Le fait de s'adonner à des activités spirituelles et philosophiques semble influencer la conception et le développement de la vision. <i>Cette dimension spirituelle ou de valeur humaine est nécessaire à l'équilibre de la personne. (...) en tous cas, sans cette dimension, je n'aurais pas réalisé ce que j'ai réalisé.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte etc. <i>... entre une mère de formation juridique et un père de formation économique, j'ai retrouvé cela dans ma propre formation puis je crois que, quelque part dans ma personnalité, les deux vivent en moi</i>
	Vision et définition des contextes	Les dirigeants-entrepreneurs tendent à créer de nouveaux contextes. <i>J'ai toujours créé les départements dans lesquels j'ai travaillé dans les entreprises où j'ai travaillé jusqu'au jour où j'ai, avec deux associés crée C2.</i>
	Réseaux comme moyens pour réaliser la vision	Les réseaux et les partenariats peuvent être instrumentés pour réaliser les objectifs fixés. <i>P.-A. Huot : ««[EDF] établit des partenariats solides.» J'ai trouvé des fournisseurs qui eux avaient les moyens de financer des bateaux complets et qui faisaient partie des réseaux que j'avais créés auparavant pour développer ces affaires.</i>
	Stabilité de l'environnement et planification des actions	Quand l'environnement est très instable et que l'activité est saisonnière, toute planification serait presque impossible à faire. <i>Dans un tel contexte [d'instabilité], ce n'est pas sérieux d'établir des budgets.</i>
	Environnement et ajustement de la vision	Dans un environnement instable, le cadre global de l'action est fourni par la clarté de la vision. A l'intérieur de ce cadre, toutes les actions sont improvisées. Quand les actions sortent du cadre, la redéfinition de la vision. Devient nécessaire. <i>Si toutefois nous devons nous développer quant à nos manières de faire, nous essayerons de nous réimplanter en Ukraine ou dans d'autres régions avec un projet de ce type là.</i>
International	Styles d'approche des marchés étrangers	L'approche de nouveaux marchés étrangers semble se faire davantage selon les habitudes de consommation et les exigences de qualité. <i>Notre approche est totalement différente : vendre à des gens qui sont prêts à payer plus cher et qui sont solidement établis sur le marché.</i>

3. Présentation et analyse intra-cas de C3

3.1. Présentation générale du cas

3.1.1. Historique et contexte général

C3 a été créée en janvier 1995 par GP pour produire, ensacher et exporter des infusions et des plantes médicinales. Âgée de 47 ans au moment de l'étude, GP est diplômée en pharmacologie et en commerce international. Après la mort tragique de son mari dans un accident de la circulation en 1986, GP qui avait alors deux enfants en bas âge, a dû se chercher un travail «pour joindre les deux bouts de doigts». Il a pu, avec l'aide de quelques amis, trouver un emploi intéressant comme laborantine dans une entreprise alimentaire de la région de Québec. À ce titre, elle a pu développer de nombreux produits dont des décoctions amaigrissantes qui n'ont pas tardé à connaître un succès fulgurant. Sa position, conjuguée avec son «intuition de femme», l'ont conduite assez vite à s'intéresser aux herbes médicinales que l'entreprise importait et qui arrivaient en vrac et souvent dans des conditions qui laissaient à désirer.

Poussant la curiosité plus loin, GP a appris, à sa grande surprise, qu'il n'existant pas dans tout le Canada, de fabricants de machines d'ensachage. Qui plus est, une seule entreprise québécoise disposait du matériel nécessaire pour la mise en sachets de différents produits dont les thés et les tisanes. Désireuse d'apprendre davantage sur ces «herbes qu'elle aime tant», GP quitta son emploi et alla travailler dans ladite entreprise où elle s'est occupée, à sa demande, à la fois des laboratoires et des importations des herbes.

«Mon patron me disait toujours : "Tu vas avoir de la misère car tu ne fais pas ce qu'on te dit. Tu fais à ta tête. Tu devrais voir à devenir patronne et non à rester employée.". Je lui disais : "Il n'y a pas de problème, je vais prendre ton poste". Alors j'ai perdu naturellement mon emploi.»

Estimant qu'elle avait appris suffisamment le métier, GP s'est associée avec un distributeur de plantes médicinales de Montréal pour créer une petite unité d'ensachage dans la région du Québec. «C'était une erreur monstrueuse, reconnaissait-elle. Les clients voyaient d'un mauvais œil le fait que l'un de leurs concurrent soit associé principal dans l'entreprise.». En outre, des incompatibilités d'humeurs et des divergences d'intérêts, ont rendu inévitable la séparation entre les deux associés peu de temps seulement après la création de l'entreprise.

La petite somme résultant de la cession de ses parts, de même que l'argent provenant de la vente de la maison que lui avait léguée son mari, ont suffi pour démarrer une toute petite entreprise de trois personnes en Gaspésie.

3.1.2. Crédit et démarrage de C3

«J'ai choisi la Gaspésie parce que je voulais m'éloigner le plus possible de Québec et de Montréal. J'étais déçue et frustrée. D'ailleurs, après la vente de ma maison, rien ne me liait plus à quelque endroit que ce soit. La Gaspésie était pour moi un retour aux sources puisque mon père y était né. (...) Au début, nous étions obligés de tout faire à la main : le nettoyage et le tamisage des plantes, la mouture, l'ensachage, etc. À mesure que la demande augmentait, cela était devenu fastidieux et peu pratique. C'est à ce moment là que j'ai décidé d'acheter des machines. Cependant, je n'avais pas d'argent. Toutes mes économies étaient investies dans la bâtisse et la matière première.»

La situation de l'entreprise et de GP ne permettait pas à cette dernière d'obtenir un financement bancaire. C'est du moins ce que lui a répondu le directeur des comptes qu'elle est allée voir pour demander un prêt. Elle a dû alors partir en Europe négocier avec le président de l'entreprise qui fabriquait les machines d'ensachage, l'achat d'une machine à crédit. «Je lui ai demandé juste de dire oui ou non, alors il a dit : "oui" » se rappelait-elle avec émotion. Forte de cet appui, elle est allée demander la même chose aux grossistes de plantes médicinales. Là également, la chance lui a souri.

«Dès la première année, l'effectif est passé de trois à 20 employés. La machine d'ensachage a augmenté la productivité d'une manière que je ne pouvais pas soupçonner. C'est là que nous avons commencé à nous organiser et à penser comme des gens d'affaires.»

Deux années après sa création, l'entreprise a fait une percée fulgurante sur le marché avec ses décoctions et infusions anti-toux, anti-stress et amaigrissantes.

Au moment de l'étude, C3 comptait 65 employés et était composée de cinq départements tous placés sous la supervision directe de GP : Recherches et Développement, Contrôle, Finance, Production, Marketing et ventes.

3.1.3. Internationalisation de C3

Dès le début, C3 a été créée pour avoir une dimension internationale. Cependant, l'objectif d'exporter 100 % de la production n'a jamais été assigné à l'entreprise. D'ailleurs, GP refuse de distinguer entre marché local et marché étranger à quelque titre que ce soit, sinon à celui de la reconnaissance des différences de goûts entre les consommateurs. «Ce qui nous intéresse le plus, disait-elle, ce n'est pas tant le marché local ou le marché étranger que la satisfaction du consommateur.» C'est probablement la raison pour laquelle les exportations ne représentent qu'environ 25 % de son chiffre d'affaires total. «Cependant, ajoutait-elle, quand je vais à l'étranger et je trouve mon produit sur l'étagère d'un magasin de produits médicinaux, cela me remplit de fierté.»

Quand elle a commencé, GP vendait au Québec et en Ontario et exportait sur le marché américain. «Pour nous, disait-elle, vendre en Ontario c'est une exportation. Les consommateurs ont des habitudes différentes des Québécois et parlent en anglais.» Au moment où l'étude se déroulait, GP vendait sur plus de 20 marchés dont le Japon, l'Arabie Saoudite et de nombreux pays européens. Deux mois plus tôt, elle avait conclu un accord de partenariat avec un producteur en Amérique Latine pour assurer l'approvisionnement régulier de l'entreprise en certaines herbes produites spécifiquement pour C3 qui faisait de la recherche de nouveaux goûts et arômes, son cheval de bataille sur le marché.

3.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Les valeurs des variables et construits de l'étude sont présentées au tableau XIVa. La figure 20 permet quant à elle de vérifier les hypothèses de base de la recherche dans le contexte de C3. Le tableau XIVb résume enfin les principaux enseignements inductifs tirés de l'étude de C3.

3.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XIVa : Récapitulation des données opérationnalisées de C3

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VFUZZY)	VSPACE (0)	Floue	<i>... je prévois davantage de progression du chiffre d'affaires et une augmentation de la proportion des exportations. C'est par l'exportation qu'on peut développer le chiffre d'affaires et profiter des nouvelles tendances. Où l'on va n'a pas d'importance du moment que le chiffre d'affaires progresse.</i>
	VMEANS (2)	Floue	<i>Je n'ai personne qui s'occupe uniquement des marchés d'exportation et je n'ai pas d'infrastructures à l'exportation. Notre approche (...) est une approche de chiffre d'affaires indépendamment de sa provenance locale ou étrangère.</i>
	VSHARE (0)	Non partagée	<i>La plupart d'entre eux savent qu'on fabrique pour le Japon, mais je ne suis pas certaine qu'ils savent tous où est situé le Japon sur une carte. (...) Certains d'entre eux ne partageait pas notre vision des choses et ont dû partir ou j'ai dû les remercier.</i>
DECISION	DECPROACT (2)	Proactive	<i>J'adore travailler à l'international et développer de nouveaux marchés.</i>
ACTION	NOPLAN (0)	Improvise	<i>Je n'ai pas fait d'études préalables sur la question. Je sentais que c'était bon et j'ai foncé. (...) Nous ne fixons pas de pourcentages ou d'objectifs d'exportation en tant que tels. Nous allons là où il y a la demande.</i>
	CONSIST (1)	Cohérence	<i>Tout le monde pensait que je ne passerai pas, mais j'ai réussi.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Je suis globalement satisfaite mais il nous faut une personne qui s'occupe uniquement des exportations.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>J'ai augmenté progressivement le nombre de marchés. Aujourd'hui, nous exportons sur une vingtaine de pays.</i>

3.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

3.2.2.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Le tableau précédent (Tableau XIVa) montre que la vision de GP est plutôt floue et non partagée. Cependant, la décision d'internationalisation paraît avoir été prise d'une manière proactive. Par conséquent, l'hypothèse H1b est infirmée dans le contexte de C3.

3.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

L'analyse des actions de mise en œuvre de l'internationalisation dans le contexte de C3 montre que ces dernières sont largement improvisées. L'hypothèse H2b se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de C3.

3.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

Bien que la vision de GP soit plutôt floue et que les actions de mise en œuvre de l'internationalisation soient plutôt improvisées, une certaine cohérence émerge de l'analyse a posteriori desdites actions. Cette cohérence permet, non seulement de clarifier la vision future de la dirigeante mais également de reconstruire l'image de l'espace et des moyens qui imprimait cette cohérence aux actions. Ainsi, s'est-il avéré que la vision était de voir une marque maison qui venait d'être lancée, devenir leader sur le marché japonais en l'espace de cinq années et représenter au moins 30 % du chiffre d'affaires de C3. Pour réaliser une telle vision, il serait nécessaire de créer un département Exportation, de recruter du personnel qualifié et de réorganiser l'aire de production de manière à mieux répondre aux goûts des consommateurs japonais. En plus, un partenariat avec un distributeur japonais serait nécessaire. Une telle vision a posteriori a été validée par la dirigeante comme étant «exactement ça» et que «C'est tout à fait ce que [elle a] toujours voulu faire». Par conséquent, l'hypothèse H3 se trouve confirmée dans le contexte de C3.

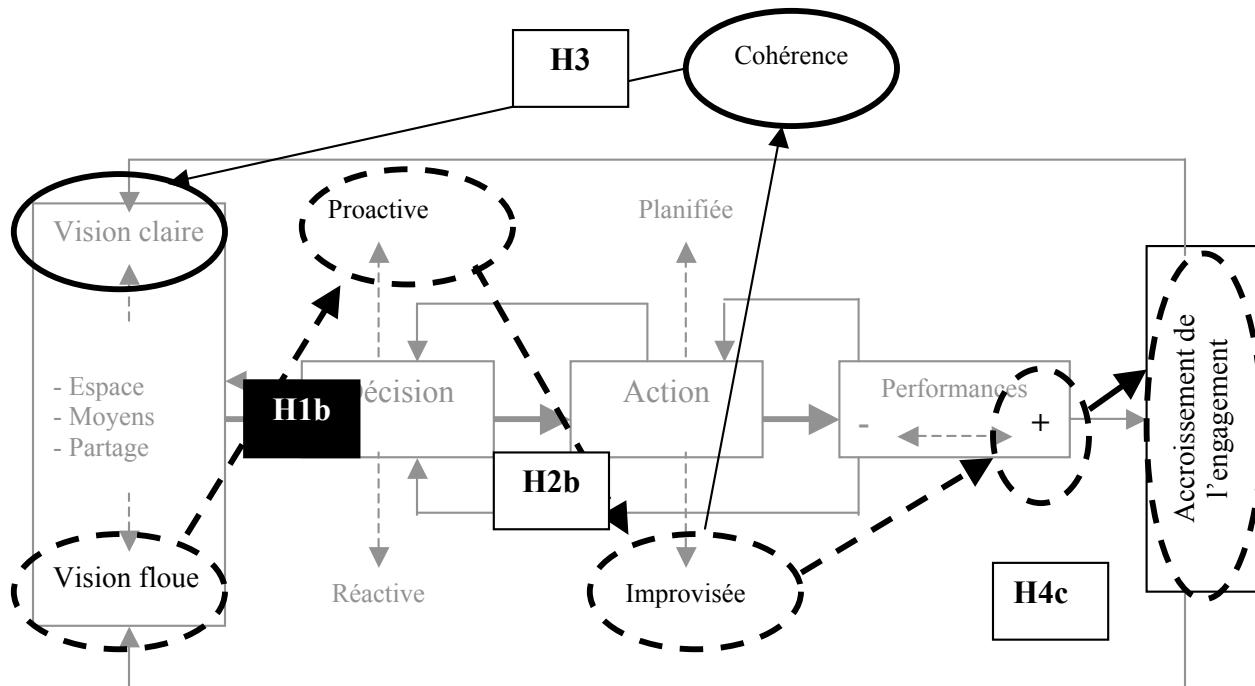
3.2.2.4. Perception des performances et actions subséquentes

La dirigeante est globalement satisfaite des performances internationales de C3. Les actions subséquentes ont consisté en l'accroissement du nombre de marchés desservis de même qu'en la conclusion d'un partenariat avec un producteur latino-américain. L'hypothèse H4c est par conséquent confirmée dans le contexte de C3.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de C3 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (20). Le caractère flou de la vision n'a pas empêché la dirigeante de prendre sa décision d'internationalisation sur une base proactive. Les actions mises en œuvre sont quant à elles largement improvisées. Cependant, l'analyse de ces actions laisse émerger une certaine cohérence qui clarifie la vision aussi bien de l'espace que

des moyens à mettre en œuvre. En outre, la dirigeante perçoit positivement les performances internationales de C3 et accroît son engagement international à travers la pénétration de nouveaux marchés étrangers et la conclusion d'un partenariat avec un producteur étranger.

Figure 20 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C3



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les flèches et ellipses pleines et claires renvoient aux actions et/ou effets subséquents. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

3.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas C3 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau XIVb).

Tableau XIVb : Enseignements inductifs tirés du cas C3

Enseignements inductifs		Observations	Exemples
Vision	Vision et intuition	L'intuition peut-elle compléter ou remplacer la vision ?	<i>L'intuition de la femme dont on parle me disait que j'étais capable de repartir et d'y arriver.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte etc.	<i>... j'ai développé toutes les marques quand je travaillais là-bas. Il y avait la tendance à développer les marques maison</i>
	Dimension interculturelle	La réalisation de la vision internationale du dirigeant doit intégrer la prise en considération des spécificités culturelles des pays étrangers.	<i>... par ignorance de leur culture [Arabie Saoudite], j'ai demandé un verre de vin. Cela les a choqués. J'ai appris à partir de ce moment-là à bien me documenter et me renseigner sur les différents pays et leurs cultures avant d'y aller.</i>
International	Styles d'approche des marchés étrangers	La langue semble jouer un rôle important dans l'approche des marchés.	<i>L'exportation pour moi c'est même l'Ontario parce qu'on y parle anglais. Naturellement, il est plus facile d'exporter aux USA. Sur le Japon, il y a le problème de la langue mais on y est allé quand même. Nous sommes aussi en Arabie.</i>

4. Présentation et analyse intra-cas de C4

4.1. Présentation générale du cas

4.1.1. Historique et contexte général

Sur la plaquette publicitaire de C4 on peut lire :

«[DLR, 36 ans,] est littéralement tombé dans les fleurs étant jeune. Fleuriste de père en fils et diplômé de l'édition 1983 de l'Institut de technologie agro-alimentaire (ITAA) de St-Hyacinthe, il converge, après plus de 10 années en fleuristerie, vers l'alimentation.»

En fait, cette convergence vers l'alimentation n'était pas le fruit d'un hasard. C'est que C4 avait été créée en 1992 par son frère jumeau et sa mère pour fabriquer et commercialiser leur produit phare, la gelée de rose, sur le marché québécois. D'autre part, la conjointe vietnamienne de DLR est issue d'une famille œuvrant dans la restauration depuis plusieurs années. Elle même, «dès son jeune âge, cuisinait et développait son sens du goût des aliments et de leurs agencements.» C'est

en fait elle qui a acheté C4 quand, la mère de DLR, se retrouvant seule après le retrait de son fils et associé, décida de vendre l'entreprise en 1995. De l'entreprise il n'y avait en fait que le concept et une certaine renommée acquise sur le marché québécois où les produits étaient commercialisés à travers un distributeur. Il fallait alors tout recommencer. «On s'est retrouvés avec une entreprise qui ne valait plus rien. Cela ne nous dérangeait pas. On s'était dit, "on va reculer pour mieux sauter".», se rappelait-il avec une certaine fierté

DLR gérait à ce moment-là sa boutique de fleurs dans la banlieue d'une grande ville du Québec. «Je ne me voyais pas du tout faire ce que je suis en train de faire aujourd'hui. Je ne pouvais pas cependant laisser ma conjointe se débattre toute seule dans l'entreprise, nous a-t-il confié.»

«On a alors arrêté complètement la compagnie pendant un an et demi. On a refait complètement la gamme de produits, on a travaillé l'image, on a fait le catalogue, on a lancé des études sur les fleurs. On a parti nos champs et après cela, la compagnie a redémarré. Moi j'ai fait des cours d'exportations et j'ai participé au Tremplin du Club-Export. Je suis allé chercher un bagage au niveau de l'exportation : la douane comment ça fonctionne, etc.»

Du sous-sol de leur maison où les commandes étaient préparées d'une façon artisanale, l'entreprise a déménagé dans des locaux modernes sur une superficie de 4 000 pieds carrés et acquis du matériel sophistiqué.

4.1.2. Organisation de C4

L'emménagement dans les nouveaux locaux a nécessité aussi d'étoffer l'équipe. Ainsi, progressivement, l'effectif est passé à huit employés au moment de l'étude, y compris DLR et sa conjointe. La petite dimension de l'entreprise ne nécessitait pas la création de divisions ou de départements en tant que tels, mais DLR a tenu tout de même à créer formellement des fonctions dont il a chargé ses collaborateurs.

«Au sein de l'entreprise on a la Recherche et développement, c'est ma conjointe qui s'en occupe ; on a le Marketing, la Production, le Contrôle de la qualité. On n'a personne en ce moment qui s'en occupe mais on travaille ça. C'est un contractant qui nous aide à ce niveau, c'est une entreprise de St-Hyacinthe. On sous-traite aussi la comptabilité.»

Concernant la gamme de produits, elle a été également étoffée progressivement. Elle consistait au moment de l'étude en trois grandes familles de produits : les gelées, les tartinades et les sirops.

«À l'achat de l'entreprise, il y avait la gelée de roses, la gelée d'herbes et la gelée de kiwi et anis. Aujourd'hui on a une vingtaine de produits y compris ces trois là qui existaient au début. Il y en a qui existaient mais qu'on a améliorés : gelée de pomme, gelée de lavande, etc. Nous avons donc 20 produits en excluant les variantes de présentation.»

L'entreprise disposait de ses propres champs de fleurs comestibles : calendules, hémérocalles, pensées jaunes, pensées noires et violettes. Les roses étaient quant à elles cultivées sous serres. La capacité de production installée s'élevait à près d'un million de bouteilles par années.

4.1.3. Début de l'internationalisation

Il est difficile de soutenir que C4 a été créée avec une dimension internationale dès le début, comme il est tout aussi difficile de soutenir le contraire. En fait, quand le frère jumeau de DLR et sa mère ont crée C4 en 1992, leur objectif était exclusivement de commercialiser la gelée de rose qu'ils ont inventée eux-mêmes sur le marché québécois. Dès la deuxième année de fonctionnement, ils ont été contactés par des distributeurs américains et japonais intéressés par le produit.

«Ne voulant pas se lancer dans une nouvelle aventure, mon frère qui s'intéresse davantage à la création qu'aux affaires et qui est artiste dans l'âme, a décidé de se retirer de l'entreprise laissant ma mère livrée à elle-même. Ne sachant pas par où commencer, elle aussi a été excédée et a vendu à ma conjointe.»

En fait, la conjointe de DLR et lui même n'auraient jamais acheté l'entreprise s'il n'y avait pas ce potentiel qui commençait à se dessiner sur les marchés étrangers. «La vision de ma conjointe, comme la mienne, est à l'international. Puisque le projet portait sur l'international, j'ai décidé d'embarquer quelques mois plus tard, nous précisait-il au moment de l'étude.». Ainsi, dès le démarrage, DLR s'est mis en contact avec les distributeurs, surtout américains, pour explorer avec eux les possibilités d'exportation.

«En réalité, notre idée était de développer le marché américain qui était juste à côté. Bizarrement, ce n'est pas là qu'on a commencé. On avait cette année deux containers à vendre et on les a vendus aux Japonais et aux Brésiliens. On avait vendu aussi au Canada, ce qui fait qu'on n'avait plus rien à vendre aux Américains.»

Au moment de l'étude, l'entreprise réalisait 80 % de son chiffre d'affaires à l'exportation. Ses produits se retrouvaient dans dix pays et quatre continents. Ils se sont illustrés dans de nombreux concours et manifestations en raflant plusieurs médailles, trophées et distinctions.

4.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Les valeurs des variables et construits de l'étude sont présentées au tableau XVa. La figure 21 schématise les relations permettant de vérifier les hypothèses de base de la recherche dans le contexte de C4. Le tableau XVb résume enfin les principaux enseignements inductifs tirés de l'étude de C4.

4.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XVa : Récapitulation des données opérationnalisées de C4

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
<i>VISION (VCLEAR) mais non partagée</i>	<i>VSPACE</i> (1)	Claire	<i>Dans cinq ans, nous pourrons aller dans les marques privées (...) Dans cinq ans, on ne sera plus ici. C'est certain. On va être le leader aux Etats-Unis dans les tartinades et gelées.</i>
	<i>VMEANS</i> (3)	Claire	<i>Aux Etats-Unis, on a commencé avec des courtiers et des équipes de vente. (...) et on est rentrés avec les distributeurs.</i>
	<i>VSHARE</i> (0)	Non partagée	<i>Nathalie (bras droit de DLR) : «Pour moi, présentement, que nous soyons leader, deuxième ou troisième, le plus important pour moi, c'est d'avoir un équilibre financier.»</i>
<i>DECISION</i>	<i>DECPROACT</i> (2)	Proactive	<i>La vision de ma conjointe, comme la mienne, est à l'international. Puisque le projet portait sur l'international, j'ai décidé d'embarquer quelques mois plus tard.</i>
<i>ACTION</i>	<i>PLAN</i> (1)	Planifiée	<i>Nous avons un plan marketing développé par une firme de conseil. (...) On essaie maintenant d'obtenir les commandes à l'avance sur toute l'année pour pouvoir planifier.</i>
	<i>NOCONF</i> (0)	Non cohérence	<i>Au début, je croyais qu'on allait faire plus de volume surtout dans la niche où j'étais aux Etats-Unis.</i>
	<i>ADJUST</i> (1)	Ajustement	<i>Je ne suis pas le genre de personnes qui dit : "J'aurais dû ...". Je dis plutôt : "J'ai appris et je vais éviter ces erreurs là".</i>
<i>PERFSELF</i>	<i>PERFSELF</i> ()	Positive	<i>On a gagné la médaille de bronze. On est parmi les meilleurs.</i>
<i>PERFINTENS</i>	<i>PERFINTENS</i> (1)	Accroissement	<i>Les exportations représentent 80 % de nos ventes. Nous négocions actuellement notre entrée sur deux nouveaux pays.</i>

4.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

4.2.2.1. Acuité de la vision et type de la décision d'internationalisation

Le Tableau XVa montre que la vision de DLR est plutôt claire mais elle n'est pas partagée en dépit du nombre restreint de ses collaborateurs. La décision d'internationalisation paraît avoir été prise d'une manière proactive. Par conséquent, l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de C4.

4.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

L'analyse des actions de mise en œuvre de l'internationalisation dans le contexte de C4 montre que ces dernières sont planifiées dans leur majorité. L'hypothèse H2a se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de C4.

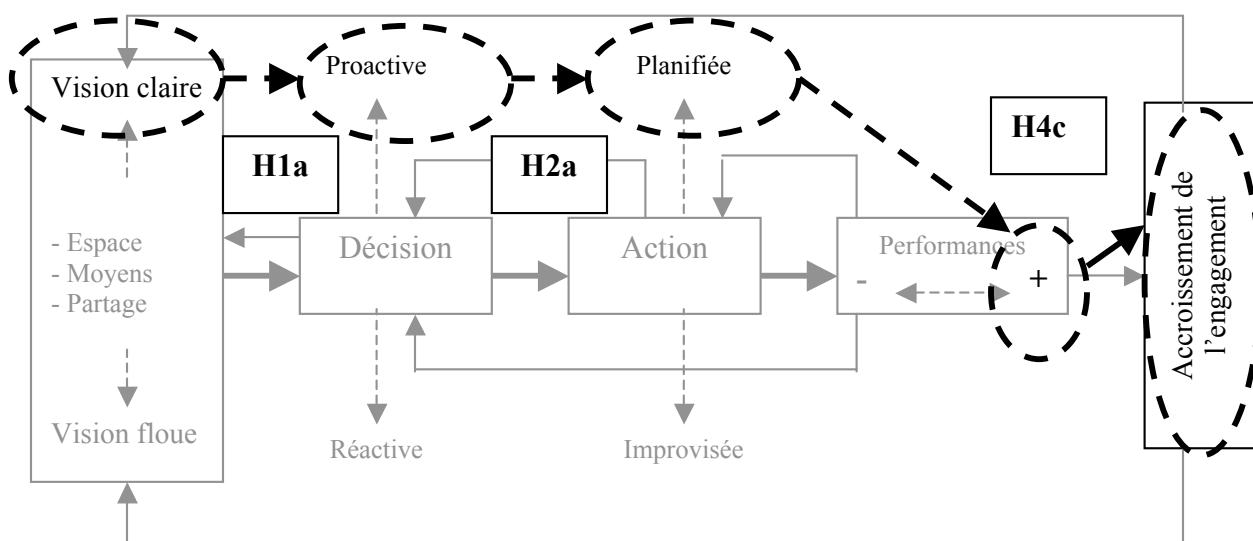
4.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

La vision étant plutôt claire, la conformité de l'hypothèse H3 ne peut pas être vérifiée dans le contexte de C4.

4.2.2.4. Perception des performances et actions subséquentes

Le dirigeant est globalement satisfait des performances internationales de C4. Les actions subséquentes ont consisté en l'intensification des exportations et l'accroissement du nombre de marchés desservis. De même, la création d'une filiale est prévue à moyen terme sur le marché américain. L'hypothèse H4c est par conséquent confirmée dans le contexte de C4.

Figure 21 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C4



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de C4 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (21). Le caractère clair de la vision y est associé à la prise de la décision d'internationalisation sur une base proactive. Les actions mises en œuvre sont plutôt planifiées. En outre, le dirigeant perçoit positivement les performances internationales de C4 et accroît son engagement international à travers l'intensification du pourcentage des exportations dans les ventes, la consolidation de sa présence sur son marché prioritaire, la pénétration de nouveaux marchés étrangers et la projection de créer à moyen terme une filiale à l'étranger.

4.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas C4 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau XVb).

Tableau XVb : Enseignements inductifs tirés du cas C4

Enseignements inductifs	Observations	Exemples	
Vision	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte etc.	<i>Je suis une personne qui aime relever les défis et j'avais acquis une certaine expérience en entrepreneuriat dans l'entreprise de fleurs que j'avais démarrée. Cela m'a amené à vouloir aller plus loin.</i>
	Communauté de la vision dans les entités bicéphales	Dans les entreprises dirigées par deux personnes (ici mari et femme), la communauté de la vision semble être un impératif pour aller de l'avant. Avant le rachat de C4, la divergence de visions entre la mère de DLR et son frère a conduit à la vente de l'entreprise.	<i>La vision de ma conjointe, comme la mienne, est à l'international. Puisque le projet portait sur l'international, j'ai décidé d'embarquer quelques mois plus tard.</i>
	Parcours et accompagnement	Les milieux associatifs et gouvernementaux peuvent jouer un rôle dynamique dans la conception et la réalisation des visions à l'international des dirigeants.	<i>Il aurait fallu que je sois parrainé par quelqu'un, mais il y avait très peu de personnes qui pouvaient m'aider. (...) j'ai fait ce cours qui s'est terminé par une mission commerciale à NYC. C'est cela qui a marqué le début effectif de l'internationalisation</i>
	Réseaux informels	Le fait d'avoir un large cercle d'amis et de membres de la famille, facilite la conception et la réalisation de la vision.	<i>... j'ai un important cercle d'amis auxquels je recours quand j'ai besoin de conseil ou d'aide.</i>
International	Dimension interculturelle	La réalisation de la vision internationale du dirigeant doit intégrer la prise en considération des spécificités culturelles des pays étrangers.	<i>Ma conjointe est Vietnamienne et cela m'a beaucoup aidé en terme d'ouverture et d'acceptation des différences. Les Japonais sont très forts pour cela. Curieusement, c'est avec les Français que j'ai eu le plus de difficultés sur le plan culturel.</i>
	Styles d'approche des marchés étrangers	Les blocs régionaux sont également un stimulus important dans l'approche des marchés étrangers.	<i>Notre marché le plus intéressant c'est les USA en raison de l'ALENA. Sur d'autres marchés, les droits de douane nous rendent peu compétitifs. (...) On est obligé de travailler sur des marchés très riches.</i>
Autre	Commerce électronique	Le fait de disposer d'un site semble de plus en plus devenir un outil de dénaturation de la PME.	<i>Nous sommes une toute petite entreprise, mais nous avons conçu notre site de manière à donner l'impression que nous sommes une grande entreprise.</i>
	Unicité du produit	L'unicité du produit semble conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel important.	<i>On essaie toujours d'avoir quelque chose d'assez unique. La bouteille de nos tartinades est aussi différente de ce qui existe sur le marché. Nous accordons une grande importance à notre image.</i>

5. Présentation et analyse intra-cas de C5

5.1. Présentation générale du cas

5.1.1. Historique et contexte général

Personne à C5 n'était capable de dire quand l'entreprise avait été créée ni en quelle année elle avait commencé à exporter. Son président CG, 51 ans, l'avait reprise deux années plus tôt alors qu'elle périclitait, avec «pour mandat de la redresser et de lui trouver une nouvelle orientation.».

Portugais de naissance, CG a immigré au Canada alors qu'il avait 11 ans. Arrivée à Montréal, la famille a dû faire face à la grande désillusion ; ayant fermé son commerce à Lisbonne, le père de CG pensait pouvoir faire fortune très vite au Canada. «Les premières années après notre arrivée furent très difficiles, CG se rappelait-il. J'ai dû moi-même travailler dès l'âge de 14 ans pour venir en aide à mon père tout en faisant mes études. Je n'avais pas de loisirs.»

Ayant obtenu son baccalauréat en administration des affaires, CG allait vite trouver en emploi dans une grande entreprise industrielle comme analyste financier spécialiste des fusions –acquisitions. Le cadre de la grande entreprise ne lui plaisait pas beaucoup. Son travail passait inaperçu et il ne pouvait pas percer. «J'ai dû quitter peu de temps après pour avoir ma propre entreprise avec des associés ; une petite imprimerie, a-t-il précisé.»

En fait, CG et ses associés n'ont pas crée l'imprimerie. Comme son fondateur devait prendre sa retraite et n'avait pas de successeur, il l'avait mise en vente. Les efforts colossaux déployés par les quatre associés qui étaient par ailleurs des amis, ont fait de la petite imprimerie un véritable cas de succès. «Cependant, après 13 ans de mariage entre les partenaires, nous nous sommes aperçus que nous avions des visions différentes. J'ai alors décidé de ne plus faire partie de l'équipe et j'ai vendu mes actions à mes associés, nous a-t-il confié.».

Ayant quitté l'imprimerie avec une somme assez importante, CG s'est joint à un groupe de quatre amis pour acquérir quatre abattoirs de volaille. Sa mission à lui était de se charger du marketing et des ventes tout en travaillant sur la fusion des abattoirs pour en faire un groupe avec trois centres d'opération. L'aventure a duré six ans jusqu'à ce que le groupe ait été acheté par

une coopérative influente au Québec. CG a rejoint alors un autre grand groupe industriel où il est resté jusque en 1999, année où il a repris C5.

5.1.2. Reprise de C5

Quand CG est arrivé à C5 au tout début de 1999, l'entreprise vivait de sérieux problèmes :

«... la clientèle n'était pas contente, il y avait beaucoup de problèmes organisationnels, la qualité des produits laissait à désirer, il y avait beaucoup de retard dans les livraisons, les résultats n'étaient pas bien suivis, etc. En plus, l'équipe n'était pas performante, le matériel n'était pas bien entretenu, etc. Bref, tout ou presque était à faire.»

CG était devenu un passionné des redressements. Le défi que présentait C5 ne pouvait pas le laisser indifférent. Cependant, ce n'était pas la seule raison qui l'attirait «... c'était une PME ; j'ai toujours rêvé de travailler dans une PME. Je rêvais aussi de devenir président. En plus, c'était une entreprise agro-alimentaire ; la petite expérience que j'avais faite dans les abattoirs m'a beaucoup passionné, alors j'ai accepté le défi, CG nous a-t-il précisé au moment de l'étude.» Aussitôt arrivé dans l'entreprise, CG a commencé un programme ambitieux de redressement : réorganisation des fonctions, réunions avec les partenaires et les représentants, visites aux clients, licenciement des mauvais éléments, choix des produits à dynamiser, etc. La cure a duré deux années. Au moment de l'étude, l'entreprise sortait à peine de cette période de restructuration.

5.1.3. Organisation de C5

C5 est une entreprise qui fait l'importation, la transformation et la commercialisation des épices et légumes déshydratés pour une clientèle industrielle. Elle employait 36 personnes en novembre 2001 et était structurée autour de deux grands pôles : l'usine qui comportait les départements Opérations, Contrôle de la qualité et Maintenance d'une part, et les bureaux où étaient logés les départements Ventes et marketing et Comptabilité, d'autre part.

Eu égard au nombre réduit d'employés, CG entretenait des relations directes avec tout le personnel de l'entreprise.

La gamme de produits de l'entreprise comportait 125 produits entre épices et légumes, compte non tenu des variantes des produits. Rien que pour les poivrons par exemple, on pouvait dénombrer pas moins de 25 types de produits.

5.1.4. Internationalisation

Quand CG est arrivé à C5 en 1999, cette dernière exportait déjà près de 20 % de sa production sur les marchés des États-Unis et des Caraïbes. Sur les 125 familles de produits que l'entreprise fabriquait, quatre seulement intervenaient pour l'essentiel des exportations.

«Seuls ces produits présentent un intérêt pour les Américains et sont compétitifs. Nous avons essayé d'en exporter d'autres mais nous n'avons pas réussi. Nous ne sommes pas compétitifs pour les autres. Encore pour ces produits, nous passons parce qu'ils correspondent à une niche délaissée par la concurrence. Nous préférions voler en bas du radar des grands. C'est comme ça que nous passons.»

Au moment de l'étude, les exportations intervenaient pour près de 30 % dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise. Plus de 90 % de ces exportations étaient réalisés sur le marché américain. La distribution était entièrement assurée par des courtiers liés à l'entreprise par des contrats. Depuis l'arrivée de CG, deux des courtiers ont résilié leur engagement avec C5 : l'un parce qu'il n'était pas performant, selon les dires de CG ; l'autre parce qu'il n'était pas d'accord avec la nouvelle façon de faire de CG.

5.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats

Le tableau XVIa ci-après présente les valeurs des variables et construits de l'étude dans le contexte de C5. La figure 22 présentée à la section suivante schématise quant à elle les relations permettant de vérifier les hypothèses de base de la recherche dans ledit contexte. Enfin, à la dernière section, le tableau XVIb résume les principaux enseignements inductifs tirés de l'étude de C5.

5.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Tableau XVIa : Récapitulation des données opérationnalisées de C5

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VFUZZY)	VSPACE (0)	Floue	<i>L'objectif était d'atteindre 40 % de nos ventes à l'exportation. On s'était fixé un délai de 3 ans pour arriver à ce pourcentage. <u>Mais ailleurs il dit</u> : Il n'y a pas de répartition souhaitable au niveau du chiffre d'affaires. <u>Il dit également</u> : Cette baisse de la demande sur le marché américain nous inquiète. L'une de nos grosses lacunes c'est de ne pas arriver à couvrir une niche. D'être vraiment différents des autres.</i>
	VMEANS (1)	Floue	<i>On a essayé d'engager un vendeur, un représentant aux USA travaillant depuis Chicago ou ailleurs. Il était difficile de trouver un bon candidat, c'était excessivement cher et aussi, c'était difficile à gérer (...) et cela était très problématique. À la fin, on a dû abandonner la recherche et nous avons engagé un courtier.</i>
	VSHARE (0)	Non partagée	<i>Il y avait cependant une réticence de la part du directeur de l'usine et du comptable que j'ai congédiés en l'espace de deux semaines même si je ne savais rien à leurs fonctions.</i>
DECISION	DECRACT (0)	Réactive	<i>Le marché canadien est saturé et si on veut croître, il faut aller aux USA. Pour nous, exporter est primordial.</i>
ACTION	PLAN (1)	Planifiée. Activités de gestion	<i>J'ai élaboré des plans pour toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Nous pouvons maintenant suivre les réalisations.</i>
	NOPLAN (0)	Improvisée. Activités stratégiques	<i>Nous demandons aux courtiers de nous trouver les clients. Pour les foires et salons, nous y allons comme visiteurs et nous essayons de voir .</i>
	CONF (1)	Conformité	<i>Deux ans après, la situation est redressée, ça fonctionne selon le plan de redressement.</i>
	NOCONSIST (0)	Pas de cohérence	<i>Nous n'arrivons pas à nous différencier (...) Les courtiers ne font pas correctement leur travail de recherche de la clientèle</i>
	ADJUST (0)	Pas d'ajustement	<i>Toutes les actions vont dans le sens d'accroître encore les ventes alors que la niche est saturée. C5 ne pouvant pas trouver une nouvelle niche et incapable de se différencier, le chiffre d'affaires commence à baisser.</i>
PERFSELF	PERFSELF (0)	Négative	<i>L'entrepreneur n'est jamais satisfait. (...) le rythme est tombé sur le marché américain. Nous avons des retards à la frontière en plus des problèmes du FDA et de la douane. (...) les clients sont plus réticents.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (0)	Maintien	<i>En 1999 quand je suis arrivé, l'entreprise exportait déjà sur cette région.</i>

5.2.2. Vérification des hypothèses de recherche

5.2.2.1. Acuité de la vision et type de la décision d'internationalisation

Le Tableau XVIa montre que la vision de CG est plutôt floue. En effet, la niche découverte par son prédécesseur est saturée et une nouvelle vision doit orienter l'entreprise vers une autre direction alors que CG se contente de mesures visant à améliorer la gestion financière de l'entreprise. La décision d'internationalisation bien qu'antérieure à l'arrivée de CG, paraît avoir été prise d'une manière plutôt réactive. Par conséquent, l'hypothèse H1b est confirmée dans le contexte de C5.

5.2.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Dans le contexte de C5, il y a lieu de distinguer entre les actions de gestion courante qui sont largement planifiées, apparemment en raison de la formation et de l'expérience antérieure de CG, et les actions stratégiques liées à l'internationalisation qui sont largement improvisées. Si nous nous en tenons à cette dernière catégorie d'actions qui nous concerne le plus, l'hypothèse H2b se trouve par conséquent confirmée dans le contexte de C5.

5.2.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

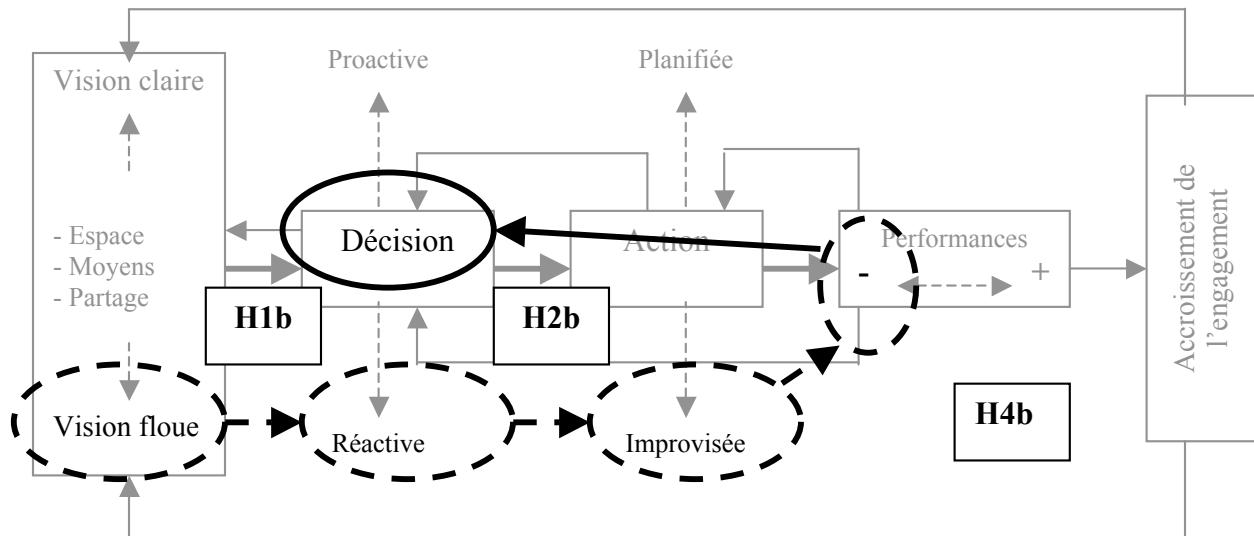
L'analyse a posteriori des actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation, ne laisse transparaître aucune cohérence. Par conséquent, la conformité de l'hypothèse H3 ne peut pas être vérifiée dans le contexte de C5.

5.2.2.4. Perception des performances et actions subséquentes

Le dirigeant est globalement insatisfait des performances internationales de C5. En plus, aucun accroissement de l'engagement international de CG n'a pu être décelé sauf en ce qui concerne la proportion des exportations dans le chiffre d'affaires total. Cependant, des vérifications plus poussées ont montré que cette hausse des exportations en pourcentage s'explique davantage par une baisse des ventes canadiennes plus importante que celle des exportations. La déclaration suivante de CG montre que si une opportunité se présentait sur le marché canadien, il est prêt à abandonner l'international : «Si on peut réaliser tout le chiffre d'affaires au Canada, je n'y vois pas d'objection.».

Nous estimons sur cette base que l'hypothèse H4b stipulant qu'à la perception négative des performances internationales, le dirigeant a vision floue tend à remettre en cause sa décision d'internationalisation, est confirmée dans le contexte de C5.

Figure 22 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de C5



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les flèches et ellipses pleines et claires renvoient aux actions et/ou effets subséquents. Les hypothèses confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de C5 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (22). Le caractère flou de la vision y est associé à la prise de la décision d'internationalisation sur une base réactive et à l'improvisation des actions de mise en œuvre. Le dirigeant perçoit plutôt négativement les performances internationales de C5 et maintient le niveau de son engagement international. Il paraît cependant disposé à le réduire si des opportunités apparaissent sur le marché local.

5.2.3. Enseignements inductifs

Les enseignements inductifs tirés de l'analyse du cas C5 sont présentés dans le tableau synoptique suivant (Tableau XVIb).

Tableau XVIb : Enseignements inductifs tirés du cas C5

Enseignements inductifs		Observations	Exemples
Vision	Renouvellement de la vision	Quand la position occupée par l'entreprise sur le marché est saturée, il devient impératif de concevoir une nouvelle vision.	<i>... on n'a pas eu grand succès à exporter toute la gamme. J'imagine que cela est dû au fait que la compétition est féroce et on a su choisir certaines petites poches qui manquaient chez nos compétiteurs américains ; ces poches commencent maintenant à se refermer.</i>
	Visions différentes	Quand l'entreprise est gérée par plus d'une personne, la divergence des visions mène à la séparation.	<i>... après 13 ans de mariage entre les partenaires, nous nous sommes aperçus que nous avions des visions différentes. J'ai alors décidé de ne plus faire partie de l'équipe et j'ai vendu mes actions</i>
International	Styles d'approche des marchés étrangers	La proximité mais aussi la compétitivité de change, déterminent le choix des marchés.	<i>Du fait de sa proximité et de la force du dollar US, notre marché naturel c'est le marché américain.</i>

Les enseignements inductifs ainsi tirés, feront l'objet comme tous les autres d'une analyse intra-cas puis inter-échantillons dans le cadre du chapitre IX ci-après.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Comme pour le chapitre VII, le présent chapitre a été consacré à l'analyse intra-cas mais cette fois-ci au niveau de l'échantillon canadien. Là également, il est trop tôt de procéder à la compilation des résultats trouvés au terme de cette analyse. Néanmoins, quelques remarques préliminaires méritent d'être faites à ce niveau de présentation. Le chapitre IX s'assignera pour l'un de ses objectifs de reprendre ces remarques et bien d'autres et de les analyser à l'échelle des échantillons nationaux et de l'échantillon combiné.

- Là également, certaines entreprises se sont internationalisées l'année même de leur création. Cependant, cette orientation internationale n'a pas été, là non plus, un gage de clarté de la vision. En effet, une seule des deux entreprises créées internationales est gérée par un dirigeant à vision claire.

- Deux entreprises seulement vérifient entièrement le modèle de base et les hypothèses de recherche pour leur partie portant sur la vision claire. Par contre, aucune ne vérifie totalement lesdits modèle et hypothèses pour leur partie «vision floue». Par conséquent, comme pour l'échantillon marocain, nous nous attendons à ce que certaines corrections soient apportées au modèle et aux hypothèses.
- Alors que nous avons été surpris par la prédominance du caractère familial des entreprises marocaines retenues dans l'échantillon, nous l'avons été davantage par la quasi absence dudit caractère dans les PME canadiennes. En effet et bien que plusieurs membres de la même famille soient présents dans certaines entreprises de l'échantillon, ils se définissent avant tout comme des employés de l'entreprise. Qui plus est, les dirigeants de ces entreprises semblent beaucoup moins préoccupés par la planification successorale que leurs homologues marocains. La plupart d'entre eux soutiennent en effet qu'ils préféreraient vendre l'entreprise quand ils arriveront à l'âge de la retraite. Il s'ensuit que les considérations liées au transfert de la vision entre prédécesseur et successeur sont quasi absentes chez les dirigeants canadiens interviewés.
- L'éloignement des marchés des pays développés en Europe et au Japon fait que l'approche des marchés par les entreprises canadiennes privilégie quasi naturellement le marché américain. Qui plus est, pour les entreprises québécoises de l'échantillon¹, du moment qu'elles sortent des frontières du Québec, vendre sur le reste du marché canadien ou aux Etats-Unis semble être du pareil au même. Mieux encore, certains dirigeants trouvent plus facile de vendre à Boston ou à New York qu'à Vancouver.

Les chapitres VII et VIII ont présenté respectivement les résultats de l'analyse intra-cas des échantillons marocain et canadien. Mise à part la présentation générale de la synthèse du cas, la structuration que nous avons suivie au niveau desdits chapitres s'est articulée autour de trois principaux points : (1) pour chacun des cas, nous avons présenté d'abord un tableau synoptique

¹ En fait, toutes les entreprises étudiées étaient québécoises. Cependant, nous avons préféré parler dans ce travail d'entreprises canadiennes du fait que le dirigeant de C1 refuse catégoriquement que son entreprise soit qualifiée de québécoise.

des variables et construits opérationnalisés dans le contexte du cas en question ; (2) nous avons ensuite vérifié les hypothèses de recherche par rapport aux données tirées du cas ; (3) enfin et comme nous avons aussi adopté une approche inductive dans ce travail, nous avons présenté les principaux enseignements tirés de l'étude du cas en question. Nous nous sommes cependant limité aux enseignements présentant une certaine pertinence par rapport à nos intérêts de recherche dans le cadre de ce travail.

Par ailleurs et pour éviter d'alourdir inutilement le texte, nous nous sommes contenté d'une présentation sommaire des résultats de l'analyse pour chacun des cas étudiés. Cependant, nous avons mis en annexe V l'analyse complète du premier cas (M1) de manière à permettre au lecteur de s'y référer pour avoir plus de détails en particulier sur la manière dont l'opérationnalisation des construits a été faite.

Maintenant que les résultats de l'analyse intra-cas sont présentés, nous allons les comparer à l'échelle de chacun des échantillons avant de procéder à leur présentation au niveau de l'échantillon combiné. C'est justement l'objectif du chapitre IX ci-après.

CHAPITRE IX – ANALYSE INTER-CAS ET INTER-ÉCHANTILLONS

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l’analyse inter-cas de l’échantillon marocain, puis de l’échantillon canadien, avant de présenter les résultats de l’analyse comparée des deux échantillons.

1 – ANALYSE INTER-CAS DE L’ÉCHANTILLON MAROCAIN

Au cours de cette section, nous allons dans un premier temps, présenter les principales caractéristiques et enjeux du secteur agro-alimentaire marocain ; dans un deuxième temps, nous allons dresser le tableau des résultats compilés au niveau de l’échantillon marocain ; dans un troisième temps, nous vérifierons les hypothèses de recherche dans le contexte dudit échantillon ; et enfin, dans un quatrième temps, nous résumerons les principaux enseignements inductifs tirés de l’analyse des cas marocains.

1.1. Présentation du secteur agro-alimentaire marocain

1.1.1. Historique, contexte et enjeux du secteur

Il est d’usage de distinguer dans l’évolution du secteur agro-alimentaire marocain entre trois grandes phases en relation avec l’internationalisation des entreprises du secteur : avant 1965 ; de 1965 à 1986 ; et enfin, après 1986. Ces dates coïncident respectivement avec la période antérieure à la création de l’Office de commercialisation et d’exportation (OCE) investi du monopole d’exportation des produits agricoles et agro-alimentaires, la période correspondant au règne monopolistique de l’OCE et, enfin, la période postérieure à l’abandon du monopole et l’adhésion du Maroc à l’accord du GATT.

1.1.1.1. Avant 1965

De nombreux chercheurs subdivisent cette période en trois phases distinctes : avant l’institution du double protectorat franco-espagnol sur le Maroc en 1912 ; de 1912 à 1956 durant le protectorat et, enfin, de 1956 à 1965 correspondant à l’après-indépendance (Allali, 1993 et 1995). Ainsi, si avant l’institution du protectorat français sur le Centre du Maroc et espagnol sur le Nord et le Sud du royaume, les activités agricoles étaient essentiellement articulées autour des

cultures vivrières (Bouzidi, 1981), l'appropriation des terres fertiles par les colons a marqué le début de la conversion de l'agriculture marocaine dans les cultures maraîchères. La spécialisation dans certaines productions de primeurs et d'agrumes était décidée essentiellement sur la base des besoins des marchés européens et en particulier français et espagnol. Ainsi, le Maroc s'est vu progressivement devenir un exportateur de plus en plus présent sur les marchés d'exportation.

Après la reconquête de l'indépendance en 1956, le visage de l'agriculture marocaine avait complètement changé : autosuffisant en cultures vivrières avant 1912, le Maroc était devenu largement dépendant des importations de produits dont sa population avait besoin. En même temps, son agriculture était façonnée en fonction des besoins des marchés européens, ce qui a exacerbé davantage cette dépendance (Allali, 1993 et 1995).

Après l'indépendance, le Maroc a fait l'objet d'une hémorragie sans précédent de capitaux. En effet, appréhendant d'éventuelles mesures de représailles, la plupart des anciens colons se sont empressés de tout liquider et de rentrer chez eux. Les exploitations agricoles délaissées par leurs anciens propriétaires ou reprises par les pouvoirs publics, avaient besoin d'une relève leur permettant de continuer à fonctionner. De même, la plupart d'agriculteurs marocains et de producteurs agricoles dont certains ont bénéficié de la redistribution des terres et exploitations agricoles, ne savaient pas comment approcher les marchés étrangers. Dans ce contexte et parmi les nombreuses mesures prises par les pouvoirs publics, l'Office de commercialisation et d'exportation a été créé avec pour mandat de prendre en charge, sur une base de monopole, l'exportation de tous les produits frais ou transformés issus de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire.

1.1.1.2. De 1965 à 1986

La création de l'OCE répondait à un besoin urgent de prêter main forte aux producteurs agricoles et agro-industriels dont la plupart ne savaient plus où donner de la tête. Cependant, si l'intention derrière sa création était louable en elle-même, la démarche commerciale mise en œuvre par l'OCE était peu dynamique. «C'était en quelque sorte des fonctionnaires de l'État qui s'occupaient de l'exportation, disait le dirigeant de M3.» L'essentiel des exportations marocaines

était dirigé vers le marché français et dans une moindre mesure, vers les marchés espagnol et allemand. Peu d'efforts de diversification ont porté leurs fruits. De même, le système de gestion des approvisionnements n'incitait pas les producteurs à innover à quelque niveau que ce soit mettant beaucoup d'entre eux dans une situation de rente.

Aux problèmes de gestion des exportations se sont ajoutés ceux inhérents à la mise en œuvre de la loi sur la marocanisation. En effet, les entreprises du secteur qui continuaient d'être gérées par des étrangers sont passées en totalité ou en grande partie à des capitalistes marocains. «On a alors assisté à une véritable hécatombe au sein des entreprises du secteur, a précisé un cadre de l'Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE)».

De nombreux producteurs excédés par les pratiques de l'OCE, ont commencé à contester le monopole de ce dernier et a multiplier d'efforts pour le faire cesser. Lisons la déclaration de ce dirigeant d'une conserverie connue à Casablanca :

«Notre secteur est (...) arrivé à maturité très vite. Ce qui fait que les producteurs ont commencé à contester la mainmise de l'OCE. Ils se sont fédérés au sein d'une association puissante qui a fait beaucoup de lobbying. Cela a fini par faire sauter le monopole de cet organisme. Pour le secteur végétal, c'était un peu différent car le secteur était très atomisé. La libéralisation des exportations n'a eu lieu qu'en 1984 – 1985 alors que notre secteur était mature déjà en 1976 – 1977. Par conséquent, on a perdu sept à huit ans sur le développement des marchés. Le secteur était alors resté protégé car il y avait les contingents d'exportation. C'était en quelque sorte une situation de rente qui était garantie par l'OCE. Les producteurs savaient que leur production allait être vendue. À la fin de l'année, on comptait les bénéfices et c'est tout. Il n'y avait pas d'incitation au dynamisme et à l'innovation. Cela a été dramatique par la suite pour le secteur.»

La pression continue des producteurs conjuguée avec les mauvais résultats réalisés par l'organisme au début des années 1980 et la pénurie des devises¹ ont fini par convaincre les pouvoirs publics de mettre un terme au monopole de l'OCE alors que cela semblait quasiment impossible pour de nombreux observateurs.

¹ Faute de devises, les retards pris dans les paiements courants étaient arrivés vers le milieu des années 1980 à près de trois mois. La situation économique difficile a incité le gouvernement de l'époque à prendre de nombreuses mesures dont la mise en place d'un programme d'ajustement structurel (PAS) de concert avec le FMI et la Banque mondiale, l'adhésion à l'accord du Gatt, etc. L'abandon du monopole de l'OCE s'inscrit justement dans ce contexte.

1.1.1.3. Après 1986

Curieusement, l'abandon du monopole de l'OCE a coïncidé avec une deuxième hécatombe au sein des entreprises qui s'étaient endormies sur leurs lauriers durant la situation du monopole. Profitant de cette situation de rente, de nombreuses firmes n'avaient en effet entrepris aucun effort de modernisation de leur outil de production, ni de leurs pratiques de gestion. Lisons cette autre déclaration d'un haut responsable d'une association professionnelle :

«Quand le secteur a été confronté à la concurrence internationale, on s'est retrouvés avec un outil de production complètement obsolète par rapport aux concurrents internationaux. En l'espace de deux ans, il a fallu faire un effort considérable pour mettre à niveau l'outil de production, les hommes, le style de management, la logistique, etc. Les entreprises qui n'avaient pas le savoir-faire nécessaire, n'ont pas pu faire cela et elles ont disparu. Plus d'une dizaine d'entreprises ont disparu rien que parmi les conserveries. Il y a eu une deuxième hécatombe liée à la négociation de l'accord de pêche. Le secteur était en fait pris en otage dans le cadre des négociations et nous avons perdu sept mois d'exportation. En fait, on pouvait exporter mais moyennant le paiement de droits de douane dont on était auparavant exonérés, en attendant l'aboutissement de l'accord de pêche [avec l'Union européenne]. Il y a eu par conséquent un grand coup de balai dans le secteur. Si la deuxième hécatombe était liée à un problème politico-économique, la première était due en fait à une aberration du système économique. Nous étions à des années lumières de nos concurrents surtout espagnols et portugais qui ont fait un saut qualitatif extraordinaire. La mise à niveau qui a été faite dans le secteur a été à 100 % privée.»

En plus, après la libéralisation, il y a eu une concurrence maroco-marocaine terrible pendant les trois années qui ont suivi l'ouverture du marché. Du fait de la méconnaissance des procédures et techniques d'exportation, le seul moyen qu'avaient les entreprises de se distinguer des concurrents était de baisser les prix. Il n'y avait aucune différenciation entre les produits. Les prix ont considérablement chuté durant cette période. En plus, certains producteurs ont commencé à faire du dumping. Néanmoins, d'aucuns ont réussi à différencier leurs produits et leurs services et à se faire une place sur le marché. Un écrémage s'est par conséquent fait par le haut.

1.1.2. Situation actuelle du secteur

L'agriculture marocaine s'étend sur près de 13 % du territoire national, soit 9,2 millions d'hectares en 1998. Une superficie représentant un peu plus d'un million d'hectares est irriguée par les barrages alors que le reste dépend des pluies. L'agriculture constitue un des piliers du développement de l'activité économique au Maroc. Elle compte actuellement près de 1,5 millions d'exploitations agricoles pour une population rurale qui représente près de 47 % de la population du pays. Faute d'une diversification des activités économiques non agricoles en milieu rural, l'emploi direct dans l'agriculture représente, à lui seul, 80 % de l'emploi direct et près de 50 % de l'emploi au niveau national. (Ministère de l'agriculture, 2000 ; Lafkir et Taraf, 2002).

La contribution du secteur agricole à la formation du PIB est évaluée de 12 à 24 % selon les fluctuations climatiques. De même, ce secteur joue un rôle important dans le commerce extérieur national. Au cours de la dernière décennie, les exportations agricoles ont représenté près de 18 % en moyenne de la valeur des exportations globales, avec une fluctuation allant de 15 à 21 %. (Lafkir et Taraf, 2002)

Outre leur contribution aux échanges extérieurs, les cultures d'exportation jouent un rôle important au niveau de l'emploi. Elles génèrent actuellement près de 500 000 emplois permanents et elles font vivre trois millions de personnes.

Trois types de produits représentent près des deux tiers de la valeur des exportations agricoles : les agrumes (26 %), les primeurs (14 %) et les conserves végétales (24 %). Le marché de l'Union européenne absorbe à lui seul 76 % des exportations agricoles marocaines. On observe ainsi une double concentration des exportations agricoles par produit et par marché (Allali, 1993 et 1995 ; Lafkir et Taraf, 2002).

Le secteur agro-alimentaire est considéré comme un «amalgame» d'activités hétérogènes (BMCE, 1999). Il regroupe en effet des activités aussi variées que la production d'agrumes et de primeurs, la pasteurisation du lait, le conditionnement des olives, la fabrication de jus, l'écrasement du blé, etc.

Le secteur agro-alimentaire à proprement parler et qui porte sur les activités de valorisation des produits agricoles, joue un rôle moteur dans l'économie marocaine. En effet, les 1 731 entreprises que compte le secteur¹ (MCI, 2003) représentent plus du tiers des emplois permanents du secteur industriel avec près de 120 000 employés (Fondation Hassan II, 2000) soit 21 % de l'effectif global, fournissent 35 % de la production totale des industries de transformation et assurant 35 % de la valeur ajoutée (BMCE, 1999).

Les branches les plus importantes du secteur sont réparties en sous-secteurs d'inégale importance. Cependant, les principales activités portent sur le travail des grains, la fabrication de corps gras et l'industrie du sucre qui interviennent à elles seules pour près de la moitié de la production du secteur (BMCE, 1999). Les conserveries, les laiteries et les activités des boissons et tabacs, occupent également des places de choix au sein du secteur.

Les PME représentent 95 % des entreprises qui opéraient dans le secteur en 1997² (BMCE, 1999). Avec 24 % des investissements globaux des industries de transformation, l'industrie agro-alimentaire se positionnait au deuxième rang après les industries chimiques et parachimiques. Les produits alimentaires transformés représentent la moitié de l'ensemble des produits alimentaires exportés. Le montant global des exportations alimentaires atteint environ 7 milliards de dirhams par an (Fondation Hassan II, 2000) soit approximativement un milliard de dollars canadiens. Cependant, sur les 1 731 entreprises du secteur, 261 unités seulement exportaient en 1997 (BMCE, 1999).

Certains sous-secteurs sont plus sensibles que d'autres aux fluctuations de l'environnement ainsi qu'aux conditions climatiques. Ainsi par exemple, les stations de conditionnement des primeurs et agrumes frais sont plus vulnérables que les autres aux conditions pluviométriques. Par contre, les conserveries, du fait de l'aptitude du produit à être stocké sur une période plus ou moins longue, sont moins sensibles à ces fluctuations. D'une manière générale, plus on exporte un

¹ Il n'est pas tenu compte dans ce chiffre des nombreuses entreprises opérant dans le secteur informel.

² Ce pourcentage doit être révisé à la hausse si l'on tient compte des entreprises informelles. Le pourcentage réel ne doit pas être très loin de 98 ou 99 %.

produit primaire plus on est à la merci des conditions climatiques. La valorisation des produits semble apporter une certaine sécurité à cet égard.

1.2. Résultats compilés de l'échantillon marocain

Le tableau XVII résume les résultats tirés de l'analyse intra-cas de l'échantillon marocain. Nous pouvons y constater d'ores et déjà que deux des cinq entreprises étudiées se sont internationalisées l'année même de leur création. Cependant, la création avec une dimension internationale n'est pas le gage d'une vision claire comme nous pouvons le remarquer dans le cas de M4. De même, toutes les entreprises de l'échantillon se sont internationalisées en 1987 ou plus tard. Cela s'explique par le fait que les entreprises qui existaient à l'époque ont dû s'internationaliser par la force des choses après l'abandon du monopole de l'OCE. Nous pouvons remarquer également sur le tableau que le changement au niveau de l'engagement du dirigeant, ne semble pas être influencé par la perception positive ou négative des performances. En effet, alors que le dirigeant de M2 qui a perçu les performances internationales de son entreprise d'une manière plutôt négative, accroît son engagement, celui de M4 décide plutôt de maintenir ce niveau bien que sa perception desdites performances ait été plutôt positive.

Tableau XVII : Résultats compilés de l'échantillon marocain

Cas	Création	Internatio nalisation	Vision	Décision	Action	Performances	Action sub- séquente
M1	1999	1999	Claire	Proactive	Improvise	Positives	Accroissement
M2	1945	1987	Floue	Réactive	Improvise	Négatives	Accroissement
M3	1946	1987	Claire	Proactive	Planifiée	Positives	Accroissement
M4	1999	1999	Floue	Réactive	Planifiée	Positives	Maintien
M5	1995	1997	Floue	Réactive	Improvise	Positives	Léger accroissement

Au vu du tableau XVII, il est également possible de constater que les deux dirigeants qui ont une vision plutôt claire, ont internationalisé leurs entreprises d'une manière proactive, alors que tous ceux qui l'ont fait sur une base réactive, ont des visions plutôt floues.

En outre, sur les trois dirigeants qui exercent leur activité dans un environnement plus ou moins stable (M3, M4 et M5), deux prennent leurs décisions d'une manière plutôt planifiée. En effet, M3 a pour activité la production et l'exportation de conserves de poisson et de produits végétaux. M4 quant à elle se spécialise dans la fabrication et l'exportation de farine à partir de blé importé. M5 enfin, produit du couscous et des pâtes alimentaires pour le marché local et l'exportation. En revanche, tous les dirigeants qui décident leurs actions sur une base plutôt improvisée, travaillent dans un environnement plus ou moins instable et tributaire des conditions climatiques. Nous reviendrons sur l'interprétation de ces résultats dans le cadre du chapitre X.

1.3. Vérification des hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon marocain

À ce niveau également, nous utilisons l'approche tabulaire de Miles et Huberman (1994) comme cela a été annoncé dans la présentation de la méthodologie (Chapitre VI). Ainsi, le tableau XVIII récapitule la manière dont les hypothèses de recherche se vérifient dans le contexte de l'échantillon marocain.

La manière dont les hypothèses de recherche sont vérifiées dans le contexte dudit échantillon marocain appelle les remarques et précisions supplémentaires présentées ci-après :

Tableau XVIII : Vérification des hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon marocain par entreprise

Vision	Hypothèses		M1	M2	M3	M4	M5
Claire	H1a	Vision claire associée à proactivité de décision	Confirmée		Confirmée		
	H2a	Vision claire associée à planification d'action	Infirmée		Confirmée		
	H4a	Perf. négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)	Confirmée par simulation ¹		Confirmée par simulation		
Floue	H1b	Vision floue associée à réactivité de décision		Confirmée		Confirmée	Confirmée
	H2b	Vision floue associée à improvisation d'action		Confirmée		Infirmée	Confirmée
	H3	Action cohérente et clarification de vision				Confirmée ¹	
	H4b	Perf. négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)		Infirmée		Infirmée par simulation	Infirmée par simulation
Divers	H4c	Perf. positives et accroissement	Confirmée		Confirmée	Infirmée	Confirmée

1.3.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Sur la base des résultats présentés au tableau XVIII, nous constatons que seule la relation entre l'acuité de la vision et la nature de la décision d'internationalisation semble être confirmée sans équivoque. Ainsi, les dirigeants qui conçoivent des visions claires semblent plus enclins à prendre la décision d'internationaliser leurs PME d'une manière proactive. En revanche, les dirigeants dont la vision est plutôt floue paraissent prendre ladite décision d'une façon plutôt réactive. Par conséquent, aussi bien l'hypothèse H1a que H1b se trouvent confirmées dans le contexte de l'échantillon marocain.

1.3.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Dans le cadre des analyses intra-cas, il nous a été donné de préciser qu'il y a lieu de distinguer entre deux types d'action d'internationalisation : des actions globales qui paraissent fortement et

¹ Nous entendons par «confirmée par simulation » et «infirmée par simulation» que, bien que cette situation ne s'applique pas à cette entreprise, le dirigeant a répondu que si c'était le cas, il aurait agi de manière à respectivement confirmer ou infirmer l'hypothèse correspondante.

naturellement liées à l'acuité de la vision ; et des actions individuelles qui elles, semblent dépendre davantage de la nature de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Sur cette base, il convient de tenir compte dudit environnement dans la vérification des hypothèses H2a et H2b. En effet, quand bien même la vision serait claire, le fait d'évoluer dans un environnement plutôt instable semble empêcher toute planification des actions individuelles. Cela semble quelque peu évident. Cependant, même en l'absence d'une telle planification des actions, la mise en œuvre de ces dernières est largement encadrée par la planification des actions globales induites par la clarté de la vision. Par conséquent, en tenant compte de la nature de l'environnement, l'un des deux dirigeants ayant une vision claire semble mettre en œuvre ses actions individuelles sur une base planifiée alors que l'autre les concrétise d'une manière plutôt improvisée. Le premier dirige une conserverie peu sensible aux fluctuations de l'environnement alors que le second est à la tête d'une entreprise de production et d'exportation de fruits et légumes frais très sensibles aux fluctuations climatiques. Aussi, pouvons-nous énoncer, pour corriger l'hypothèse H2a, que les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt claires et dont les entreprises évoluent dans un environnement plus ou moins stable, tendent à mettre en œuvre leurs actions d'une manière plutôt planifiée ; inversement, ceux qui, bien que concevant des visions claires opèrent dans des environnements plutôt instables, tendent à improviser leurs actions mais toujours à l'intérieur d'un cadre global planifié.

Pour corriger l'hypothèse H2b et concernant les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt floues et qui opèrent dans des environnements plutôt stables, il est possible qu'ils planifient aussi les actions individuelles liées à l'internationalisation comme c'est le cas du dirigeant de M4. Nous avons vu cependant dans le cas de ce dirigeant que sa formation en finance était de nature à influencer sa tendance à planifier.

Il semble par conséquent que, au même titre ou peut-être davantage que la clarté de la vision, ce qui semble influencer la planification des actions c'est surtout la nature de l'environnement dans lequel l'entreprise se meut. Cependant et comme nous allons le discuter dans le chapitre suivant,

¹ Deux des trois cas de contrôle analysés dans le cadre de l'échantillon marocain confirment également cette hypothèse.

il semblerait d'ores et déjà que c'est dans un environnement instable que l'on a besoin le plus d'une vision claire pour encadrer les actions improvisées.

1.3.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

L'hypothèse H3 n'a pu être vérifiée que dans le cadre d'une seule entreprise. Force est de constater cependant que deux des trois cas de contrôle dont l'un a été analysé préalablement à cette étude et l'autre après, confirment également cette hypothèse. En effet, l'hypothèse supposant la clarification d'une vision floue du fait de la cohérence des actions, ne s'applique par conséquent pas quand le dirigeant a une vision claire. Aussi, soutenons-nous que l'hypothèse H3 est partiellement confirmée dans le contexte de l'échantillon marocain.

1.3.4. Perception des performances et actions subséquentes

Aucun dirigeant à vision claire n'a perçu négativement les performances à l'internationalisation. Aussi, l'hypothèse H4a n'a pas pu être vérifiée. Cependant, les dirigeants interrogés ont tous souligné qu'ils ne sauraient remettre en cause la décision d'internationalisation et que, si les performances étaient négatives, ils ajusteraient leurs actions plutôt que de remettre en cause la décision d'internationalisation. Aussi, estimons-nous que l'hypothèse H4a est confirmée dans le contexte de l'échantillon marocain.

Un seul cas dans lequel le dirigeant avait une vision plutôt floue de même qu'un cas de contrôle ont pu servir de base pour vérifier l'hypothèse H4b. Dans les deux cas, les dirigeants ont souligné que, du fait de la nature de l'activité très dépendante du marché international, une remise en cause de la décision d'internationalisation équivaudrait à la fermeture de l'entreprise. Par conséquent, l'hypothèse H4b est infirmée dans le contexte de l'échantillon marocain. Cela s'explique en grande partie par le fait que la plupart des produits destinés à l'exportation ne peuvent pas être écoulés sur le marché local dans les mêmes conditions de rentabilité et de correspondance aux goûts. La plupart des produits étant façonnés en fonction des besoins des marchés étrangers.

Concernant l'hypothèse H4c, elle se trouve globalement confirmée dans le contexte de l'échantillon marocain. Le seul dirigeant n'ayant pas accru son engagement international à la

perception positive des performances internationales de son entreprise, justifie son abstention par le fait que son entreprise utilise sa capacité de production à plein régime et qu'aucun accroissement de son engagement international ne saurait se faire tant et aussi longtemps que ladite capacité n'est pas augmentée.

Le tableau XIX récapitule l'état de vérification des hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon marocain.

Tableau XIX : État de vérification des hypothèses à l'échelle de l'échantillon marocain

Vision	Hypothèses		État de vérification
Claire	H1a	Vision claire associée à la proactivité de la décision	Confirmée
	H2a	Vision claire associée à la planification d'action	Confirmée après correction
	H4a	Performances négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)	Confirmée
Floue	H1b	Vision floue associée à la réactivité de décision	Confirmée
	H2b	Vision floue associée à l'improvisation d'action	Confirmé après correction
	H3	Action cohérente et clarification de vision	Confirmée partiellement
	H4b	Performances négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)	Infirmée
Divers	H4c	Performances positives et accroissement	Confirmée

1.4. Enseignements inductifs à l'échelle de l'échantillon marocain

Nous reviendrons sur plusieurs des enseignements inductifs tirés des analyses intra-cas dans le cadre du chapitre X portant sur la discussion des résultats de l'étude. Néanmoins, conviendrait-il à ce niveau d'analyse de rappeler les principales conclusions inductives en insistant tout particulièrement sur celles qui semblent caractériser plusieurs dirigeants interrogés (Tableau XX).

Tableau XX : Récapitulation des principaux enseignements inductifs de l'échantillon marocain

	Enseignements inductifs	Observations	Cas concernés
Vision	Vision et relève	La bonne préparation du transfert d'une entreprise du prédécesseur au successeur implique aussi un transfert de la vision ?	M3
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte, le fait d'être le successeur (M2), etc.	M1, M3
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes quand l'environnement est instable. Leur pertinence dépend largement de la vision. Quand planification il y a, elle se fait à court terme en fonction de l'environnement.	M1, M2
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement.	M1, M3
	Réseaux comme palliatifs à l'insuffisance des moyens	Les réseaux peuvent apporter le complément de moyens et de ressources nécessaires à l'entreprise.	M2
	Réseaux pour clarifier la vision	Le fait de faire partie de réseaux constitués de personnes du même secteur, permet de clarifier la vision du dirigeant.	M4
	Communauté des visions	Quand l'entreprise est gérée par plus d'une personne ou quand le pouvoir décisionnel est dilué au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir une vision commune au niveau de l'équipe dirigeante.	M3
International	Internationale à la création	Tendance à s'engager massivement dès le début sans attendre de voir les premières performances.	M1
	Nouvelles formes d'internationalisation	L'internationalisation n'est pas toujours volontaire ; de nouvelles formes peuvent être rencontrées : démonopolisation, décolonisation.	M2
	Styles d'approche des marchés étrangers	La proximité influence le choix des marchés étrangers. D'autres facteurs interviennent également : potentiel (M1), solvabilité (M1), réception de commandes (M2), accessibilité à partir des marchés actuels (M3).	M1, M2, M3

Maintenant que les résultats inter-cas sont présentés au niveau de l'échantillon marocain, nous allons procéder de la même façon pour l'échantillon canadien.

2 – ANALYSE INTER-CAS DE L’ÉCHANTILLON CANADIEN

Au cours de cette section, nous présenterons dans un premier temps, les principales caractéristiques du secteur agro-alimentaire canadien ; dans un deuxième temps, nous dresserons le tableau des résultats compilés au niveau de l'échantillon canadien ; dans un troisième temps, nous vérifierons les hypothèses de recherche dans le contexte dudit échantillon ; et enfin, dans un quatrième temps, nous résumerons les principaux enseignements inductifs tirés de l'analyse des cas canadiens.

2.1. Présentation du secteur agro-alimentaire canadien

Le secteur agro-alimentaire qui comprend l'agriculture et la transformation des aliments, joue un rôle primordial dans l'économie du Canada et de la plupart de ses provinces. Il représente en 2000 un peu plus de 4 % du PIB, 6,6 % des exportations canadiennes et environ 5 % de tous les emplois au pays. (O'Brien, 2001).

La taille du secteur agro-alimentaire qu'il convient de distinguer du système agro-alimentaire comprenant, en plus de l'agriculture et de la transformation des aliments, les activités d'alimentation et de distribution d'aliments, varie d'une région à l'autre et d'une province à l'autre. Ainsi par exemple, le secteur intervient pour près de 12 % dans le PIB de l'Île-du-Prince-Édouard et pour environ 9 % dans celui de Saskatchewan, alors que sa part dans le PIB de la Colombie-Britannique n'est que d'environ 2 %. (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2001).

L'importance relative de la production primaire et de la transformation varie également d'une région à une autre même si une tendance globale à plus de valorisation des produits peut être décelée dans toutes les provinces. Ainsi, à l'est du Manitoba par exemple, c'est le secteur de la transformation qui contribue le plus au PIB provincial alors que dans les Prairies c'est plutôt l'agriculture primaire qui prédomine.

Le secteur agro-alimentaire canadien a une vocation franchement exportatrice : près de la moitié (47 %) en effet de la production agricole primaire est exportée directement ou indirectement sous forme de produits transformés. Les exportations du secteur apportent à la balance commerciale du Canada de 5 à 7 milliards de dollars annuellement, soit environ 10 % de l'excédent commercial du pays en 2000 (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2001).

Les provinces exportatrices des produits agro-alimentaires les plus importantes sont : l'Ontario, l'Alberta, le Saskatchewan, le Québec et le Manitoba¹.

Les exportations portent en particulier sur les grains en vrac comme le blé, les viandes et produits dérivés de la viande, les animaux vivants, les graines oléagineuses et les semences et, enfin, les boissons et spiritueux². Concernant les débouchés, les principaux marchés à l'exportation sont : les États-Unis (60,6 %), le Japon (9 %), l'Union européenne (5,8 %), la Chine (3 %) et le Mexique (2,3 %)³.

Les exportations agro-alimentaires canadiennes ont vu leur valeur doubler au cours de la dernière décennie du siècle dernier. Les produits à valeur ajoutée interviennent pour les deux tiers environ de cette augmentation. En plus, en 2000, les produits de consommation représentaient la moitié des exportations du secteur, ce qui confirme la tendance à la valorisation des produits exportés évoquée précédemment.

En 1999, le Canada s'est classé troisième à l'échelle mondiale en matière d'exportation de produits agro-alimentaires après les USA et l'Union européenne. Sa part du marché mondial s'établissait à 3,5 % et est appelée à connaître une forte augmentation durant les premières années de ce siècle.

Les experts d'Agriculture et Agroalimentaire Canada remarquent que, malgré la forte concentration des exportations sur le voisin du sud qui absorbe 61 % de ces exportations,

¹ Données provenant de Statistique Canada, Service des exportations agro-alimentaires.

² Agriculture et Agro-alimentaire Canada.

³ Ibid.

«le secteur agroalimentaire est moins tributaire du marché américain que l'économie dans son ensemble [où] 87 % de l'ensemble des exportations canadiennes sont destinées aux USA (...) [Il y a lieu également de remarquer que] dans l'ensemble du système alimentaire, on observe une tendance générale à l'élargissement de l'échelle d'exploitation ... [Cependant et] bien que la taille des établissements grossisse en moyenne, le nombre de petites entreprises spécialisées qui desservent des créneaux particuliers [niches] s'accroît également. (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2001).»

Concernant plus particulièrement la province du Québec, les ventes de son industrie des aliments et boissons s'élevaient en 2001 à quelques 14 milliards de dollars, soit 11 % des ventes de l'ensemble de l'industrie manufacturière de la province. La contribution de cette industrie au PIB était évaluée à près de 9 % et l'effectif qu'elle emploie est estimé à 15 100 personnes. Néanmoins, les investissements dont le secteur bénéficie sont de l'ordre de 1,4 milliards de dollars seulement, soit à peine 4 % des investissements réalisés dans la province.

Selon Statistiques Canada, les entreprises de transformation alimentaire au Québec sont au nombre de 900 dont près de 90 % sont des PME. «D'ailleurs, le Québec enregistre la plus forte proportion de PME actives dans la transformation alimentaire au pays : les entreprises québécoises de moins de cent employés y réalisent 40 % des livraisons, soit 10 % de plus que les PME de taille comparable dans le reste du Canada.» (Beaunoyer, 2002). La production par les PME québécoises ne représente cependant que le tiers du volume global produit par le secteur. La majeure partie de la production est l'œuvre de grosses firmes comme «les Jus Lassonde, Olymel, Lafleur, Aliments Carrière ou Biscuits Leclerc.» (Beaunoyer, 2002).

Selon de nombreux analystes, l'industrie agro-alimentaire québécoise est promise à un avenir radieux aussi bien sur le marché intérieur qu'à l'étranger. (Beaunoyer, 2002) Cependant, la tendance à la concentration de la distribution alimentaire sur le marché québécois (Loblaw, Sobey's et Métro-Richelieu) restreint quelque peu l'accès au marché intérieur à de nombreuses entreprises les obligeant à se chercher d'autres marchés dans le reste du Canada ou à l'étranger ou à se spécialiser dans des produits dits «de niche» : aliments biologiques, produits destinés aux marchés ethniques, produits laitiers sans lactose, etc. C'est justement la tendance constatée ces dernières années au sein des PME agro-alimentaires. Cependant, le directeur général de l'Union des producteurs agricoles «considère que le Québec manque encore d'expertise sur le plan de

l'identification des niches porteuses et de réseaux de commercialisation pour mettre en valeur sa production agricole.» (Beaunoyer, 2002).

André Coutu, directeur général du Club Export Agro-alimentaire du Québec qui compte près de 350 membres, nous a souligné lors d'une interview qu'il nous a accordée en novembre 2001, que «de nombreux produits québécois sont condamnés à s'exporter eu égard à l'étroitesse du marché local ou à la spécificité des besoins qu'ils cherchent à satisfaire.» La plupart des exportations alimentaires québécoise restent cependant fortement concentrées sur le reste du marché canadien et aussi sur le marché américain qui absorbe jusqu'à 85 % des ventes québécoises à l'étranger. Un effort de diversification est cependant perceptible depuis quelques années vers des marchés aussi lointains que le Japon et l'Australie.

2.2. Résultats compilés de l'échantillon canadien

Le tableau XXI récapitule les principaux résultats tirés de l'analyse intra-cas de l'échantillon canadien. Nous pouvons y constater qu'au moins deux des cinq entreprises étudiées se sont internationalisées la même année de leur création. Cependant, la création avec une dimension internationale n'est pas le gage d'une vision claire comme nous pouvons le remarquer dans le cas de C3. Nous pouvons remarquer également sur le tableau que le changement au niveau de l'engagement du dirigeant semble être influencé par la perception positive ou négative des performances. En effet, les dirigeants de C1, C2, C3 et C4 qui ont perçu les performances internationales de leurs entreprises d'une manière plutôt positive ont accru leur engagement international. En revanche, celui de C5 qui a perçu les performances d'une manière plutôt négative, a maintenu sensiblement son niveau d'engagement antérieur et envisage même de le réduire si des opportunités apparaissaient sur le marché local.

Au vu du tableau XXI, il est également possible de constater que tous les dirigeants qui ont une vision plutôt claire, ont internationalisé leurs entreprises d'une manière proactive. De même, la dirigeante de C3 qui pourtant avait une vision floue au départ, a pris sa décision proactive. Force est de constater cependant que sa vision s'est clarifiée par la suite. Le seul dirigeant qui avait une vision floue et qui l'a maintenue, a pris sa décision d'une manière plutôt réactive.

Tableau XXI : Résultats compilés de l'échantillon canadien

Cas	Création	Inter	Vision	Décision	Action	Performances	Action sub-séquente
C1	1930	1987	Claire	Proactive	Planifiée	Positives	Accroissement
C2	1993	1993	Claire	Proactive	Improvise	Positives	Accroissement
C3	1995	1995	Floue	Proactive	Improvise	Positives	Accroissement
C4	1992	1996	Claire non partagée	Proactive	Planifiée	Positives	Accroissement
C5	NC	NC	Floue	Réactive	Improvise	Négatives	Maintien

En outre, sur les quatre dirigeants qui exercent leur activité dans un environnement plus ou moins stable (C1, C3, C4 et C5), deux prennent leurs décisions d'une manière plutôt planifiée. En effet, C1 a pour activité la production et l'exportation de produits surgelés et en conserve. Si l'activité du surgelé semble plus ou moins sensible aux fluctuations de l'environnement, la politique d'approvisionnement de C1 la met largement à l'abri de ces fluctuations. C3 quant à elle se spécialise dans l'ensachage de plantes médicinales importées de différentes régions du monde. C4 fabrique et exporte des tartinades et gelées à partir de fleurs comestibles produites sous-serres dans les plantations appartenant à l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise détient un stock d'environ une année de matières premières. C5 enfin, procède à la déshydratation d'épices et de légumes importés ou achetés localement. Seule l'activité de C2 qui traite et exporte des haricots cranberry semble très sensible à l'environnement, ce qui explique le caractère improvisé des actions mises en œuvre. Nous y reviendrons dans le chapitre sur la discussion des résultats.

2.3. Vérification des hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon canadien

Le tableau XXII récapitule la manière dont les hypothèses de recherche se vérifient dans le contexte de l'échantillon canadien.

Tableau XXII : Vérification des hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon canadien par entreprise

Vision	Hypothèses		C1	C2	C3	C4	C5
Claire	H1a	Vision claire associée à proactivité de décision	Confirmée	Confirmée		Confirmée	
	H2a	Vision claire associée à planification d'action	Confirmée	Infirmée		Confirmée	
	H4a	Perf. négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)					
Floue	H1b	Vision floue associée à réactivité de décision			Infirmée		Confirmée
	H2b	Vision floue associée à improvisation d'action			Confirmée		Confirmée
	H3	Action cohérente et clarification de vision			Confirmée		
	H4b	Perf. négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)					Confirmée
Divers	H4c	Perf. positives et accroissement	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	

La manière dont les hypothèses de recherche sont vérifiées dans le contexte dudit échantillon canadien appelle les remarques et précisions supplémentaires présentées ci-après :

2.3.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Sur la base des résultats présentés au tableau XXII, nous constatons que la relation entre la clarté de la vision et la proactivité de la décision d'internationalisation semble être confirmée sans équivoque. Ainsi, les dirigeants qui conçoivent des visions claires semblent plus enclins à prendre la décision d'internationaliser leurs PME d'une manière proactive. En revanche, la relation entre l'ambiguïté de la vision et la réactivité de la décision n'a pu être confirmée que dans un seul cas des deux où le dirigeant avait une vision floue. Cette dernière remarque doit être cependant corrigée dans le sens où dans le cas qui infirme l'hypothèse H1b, soit C3, la dirigeante avait en fait une vision qui s'est avérée être claire a posteriori. Par conséquent, nous estimons qu'aussi bien l'hypothèse H1a que H1b se trouvent confirmées dans le contexte de l'échantillon canadien. Il faudrait cependant corriger l'hypothèse H1b en précisant que les dirigeants dont la

vision se clarifie sur la base de la cohérence de leurs actions d'internationalisation, tendent à prendre leurs décisions d'internationalisation proactivement.

2.3.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Nous avons vu à l'occasion de l'analyse de l'échantillon marocain que, par rapport aux hypothèses H2a et H2b, il convient de tenir compte de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. En effet, quand bien même la vision serait claire, le fait d'évoluer dans un environnement plutôt instable semble empêcher toute planification des actions individuelles. Cependant, même en l'absence d'une planification de ces dernières, leur mise en œuvre est largement encadrée par la planification des actions globales induites par la clarté de la vision. Par conséquent, en tenant compte de la nature de l'environnement, deux des trois dirigeants ayant une vision claire semblent mettre en œuvre leurs actions individuelles sur une base planifiée alors que l'autre, les concrétise d'une manière plutôt improvisée. Ce dernier gère en fait une entreprise dépendant fortement des conditions climatiques et de leurs effets sur les quelques producteurs québécois qui s'adonnent à la culture des haricots cranberry. Par conséquent, nous reprenons également ici la correction apportée à l'hypothèse H2a dans le contexte marocain énonçant que les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt claires et dont les entreprises évoluent dans un environnement plus ou moins stable, tendent à mettre en œuvre leurs actions d'une manière plutôt planifiée ; inversement, ceux qui, bien que concevant des visions claires opèrent dans des environnements plutôt instables, tendent à improviser leurs actions mais toujours à l'intérieur d'un cadre global planifié.

L'hypothèse H2b est, quant à elle, confirmée dans le contexte de l'échantillon canadien puisque les deux dirigeants à visions floues, tendent à improviser leurs actions d'internationalisation indépendamment de la stabilité de l'environnement. Cependant, alors que l'improvisation des actions dans le cadre de C3 a fait rejaillir une certaine cohérence qui a permis de clarifier la vision par la suite, celle de C5 s'est caractérisée par l'incohérence.

2.3.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

L'hypothèse H3 n'a pu être vérifiée que dans le cadre d'une seule entreprise. Elle y a été néanmoins confirmée mais partiellement puisqu'il n'a pas été possible de la vérifier dans le

contexte des autres cas. En effet, comme sa vérification suppose la clarification d'une vision qui était floue au départ, nous n'avons pas pu la tester dans les entreprises dont les dirigeants ont une vision claire.

2.3.4. Perception des performances et actions subséquentes

Aucun dirigeant à vision claire n'a perçu négativement les performances à l'internationalisation. Aussi, l'hypothèse H4a n'a pas pu être vérifiée. Cependant, tous les dirigeants interrogés ont souligné qu'ils ne sauraient remettre en cause la décision d'internationalisation et que, si les performances étaient négatives, ils ajusteraient leurs actions plutôt que de remettre en cause la décision d'internationalisation. Aussi, estimons-nous que l'hypothèse H4a est confirmée dans le contexte de l'échantillon canadien.

Tableau XXIII : État de vérification des hypothèses à l'échelle de l'échantillon canadien

Vision	Hypothèses		État de vérification
Claire	H1a	Vision claire associée à la proactivité de la décision	Confirmée
	H2a	Vision claire associée à la planification d'action	Confirmée après correction
	H4a	Performances négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)	Confirmée
Floue	H1b	Vision floue associée à la réactivité de décision	Confirmée après correction
	H2b	Vision floue associée à l'improvisation d'action	Confirmée
	H3	Action cohérente et clarification de vision	Confirmée partiellement
	H4b	Performances négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)	Confirmée
Divers	H4c	Performances positives et accroissement	Confirmée

Un seul cas dans lequel le dirigeant avait une vision plutôt floue (C5) de même qu'un cas de contrôle ont pu servir de base pour vérifier l'hypothèse H4b dans le contexte canadien. Dans les deux cas, les dirigeants qui ont perçu négativement les performances internationales de leurs entreprises ont souligné qu'ils étaient en train de réfléchir à la possibilité de se concentrer sur le

marché intérieur. Par conséquent, nous estimons que l'hypothèse H4b est confirmée dans le contexte de l'échantillon canadien.

Concernant l'hypothèse H4c, elle se trouve confirmée dans les quatre cas où des performances positives ont été réalisées.

Le tableau XXIII récapitule l'état de vérification de hypothèses de recherche dans le contexte de l'échantillon canadien.

2.4. Enseignements inductifs à l'échelle de l'échantillon canadien

Nous reviendrons sur plusieurs des enseignements inductifs tirés des analyses intra-cas dans le cadre du chapitre X portant sur la discussion des résultats de l'étude. Néanmoins, conviendrait-il à ce niveau d'analyse de rappeler les principales conclusions inductives en insistant tout particulièrement sur celles qui semblent caractériser plusieurs dirigeants interrogés (Tableau XXIV).

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons repris les données de l'analyse intra-cas pour les comparer respectivement à l'échelle de l'échantillon marocain et canadien. Cela nous a permis de savoir quelles sont les données récurrentes au niveau des différents cas au sein de chacun des échantillons. Nous avons également pu vérifier les hypothèses de recherche dans le contexte de chacun des échantillons et corriger certaines d'entre elles sur la base des enseignements tirés de l'étude. Il reste maintenant à voir comment les deux échantillons nationaux se présentent au vu des hypothèses mais également au vu des enseignements inductifs. C'est justement ce que se propose de présenter la dernière section de ce chapitre.

Tableau XXIV : Récapitulation des principaux enseignements inductifs de l'échantillon canadien

Enseignements inductifs		Observations	Cas concernés
Vision	Vision et relève ou gestion d'une vision antérieure	La bonne préparation du transfert d'une entreprise du prédécesseur au successeur implique aussi un transfert de la vision.	C1
	Communauté des visions	Dans les entreprises où le pouvoir est dilué ou partagé, il est nécessaire d'avoir une vision commune au niveau de l'équipe dirigeante.	C4, C5
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte, la spiritualité, etc.	C1, C2, C3, C4
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes quand l'environnement est instable. Leur pertinence dépend largement de la vision. Quand planification il y a, elle se fait à court terme en fonction de l'environnement.	C1, C2
	Ajustement / renouvellement de la vision	Parfois, les actions d'ajustement ne sont pas suffisantes. La vision elle-même peut faire l'objet d'une révision pour la rendre plus conforme. Les dirigeants-entrepreneurs seraient plus disposés à définir de nouveaux contextes. Une vision claire sert de cadre à la mise en œuvre d'actions même improvisées. Cependant, quand il devient nécessaire de sortir du cadre comme par exemple lorsque la position occupée est saturée, la redéfinition de la vision s'impose.	C1, C2, C5
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement	C1
	Parrainage et accompagnement	Les milieux associatifs et gouvernementaux peuvent jouer un rôle dynamique dans la conception et la réalisation des visions à l'international des dirigeants.	C4
	Réseaux comme palliatifs à l'insuffisance des moyens	Les réseaux et les partenariats formels ou informels peuvent apporter le complément de moyens et de ressources nécessaires à l'entreprise pour réaliser sa vision.	C2, C4
International	Styles d'approche des marchés étrangers	Plusieurs facteurs influencent séparément ou ensemble, le choix des marchés étrangers : proximité, habitudes de consommation, exigences de qualité, accessibilité culturelle, langues parlées, blocs régionaux, stratégie de niche, parité de change, etc.	C1, C2, C3, C4
Autre	Volonté de vendre leurs entreprises	La plupart des dirigeants canadiens interrogés envisagent de vendre leurs entreprises quand le moment de prendre la retraite arrivera.	C1, C3, C4, C5

3 – ANALYSE INTER-ÉCHANTILLONS

Au cours de cette section, nous allons procéder à la comparaison des échantillons marocain et canadien au vu des résultats compilés, de la manière dont les hypothèses s'y vérifient ainsi que des enseignements inductifs tirés des analyses intra-échantillons nationaux. Cette présentation nous permettra d'établir les similarités et les différences dans la perspective de leur discussion dans le chapitre suivant.

3.1. Comparaison inter-échantillons des résultats compilés

Le tableau XXV permet de visualiser d'une manière synoptique les résultats compilés des deux échantillons. La comparaison ainsi permise entre les données des deux échantillons (Tableau XXV) suscite les constations préliminaires suivantes :

- Dans chacun des deux échantillons, deux entreprises se sont internationalisées la même année de leur création. Il s'agit de M1 et M4 dans l'échantillon marocain et de C2 et C3 dans l'échantillon canadien ;

Tableau XXV : Comparaison inter-échantillons des résultats compilés

- Les entreprises M1 dans l'échantillon marocain et C2 dans l'échantillon canadien, présentent une similitude parfaite au niveau des résultats compilés : elles sont toutes les deux internationales à la création ; leurs dirigeants respectifs ont une vision plutôt claire ; prennent leurs décisions d'une manière proactive ; improvisent leurs actions ; perçoivent positivement les performances de leurs entreprises respectives sur les marchés étrangers ; et y réagissent en augmentant d'une façon ou d'une autre leur engagement international. Les analyses intra-cas ont en outre montré que les deux entreprises évoluent dans un environnement plutôt instable et fortement dépendant des conditions climatiques dans les deux pays ;
- Les entreprises M3 et C1 ont suivi un processus d'internationalisation progressif mais selon le même modèle d'internationalisation : leurs dirigeants ont une vision plutôt claire ; prennent leurs décisions proactive mais planifient leurs actions ; ils perçoivent tous les deux positivement les performances de leurs entreprises respectives et y réagissent en accroissant leur engagement international ; enfin, les deux entreprises évoluent dans un environnement plutôt stable en insistant davantage sur la valorisation des produits et en contrôlant d'une façon ou d'une autre leurs approvisionnements.
- Les entreprises M4 et C3 bien qu'elles se soient toutes les deux internationalisées l'année même de leur création, constituent toutes les deux mais chacune à sa façon, une exception au modèle : ainsi, alors que le dirigeant de M4 qui a une vision plutôt floue décide l'internationalisation de son entreprise d'une manière réactive mais planifie ses actions, la dirigeante de C3 qui avait, elle aussi, une vision floue, y va d'une façon proactive mais improvise ses actions.

3.2. Comparaison inter-échantillons de l'état de vérification des hypothèses

Globalement et sur la base de la manière dont les hypothèses de recherche se vérifient au sein de chacun des deux échantillons nationaux, il est possible de distinguer deux grands groupes d'entreprises (Tableau XXV) : le premier groupe est constitué des entreprises M1, M2, M3, M5, C1, C2 et C4 ; le second est composé de M2, M4, C3 et C5. On peut constater d'ores et déjà que M2 fait partie des deux groupes.

3.2.1. Premier groupe (M1, M2, M3, M5, C1, C2 et C4)

Chaque entreprise de ce groupe présente des similarités importantes avec au moins une autre entreprise du même groupe. Ainsi, est-il possible de distinguer les sous-groupes suivants au sein de cette catégorie : (1) M1 et C2, (2) M3, C1 et C4, (3) M2 et M5

3.2.1.1. Sous-groupe (M1, C2)

Le sous-groupe (M1, C2) est constitué de deux entreprises qui se sont internationalisées toutes les deux la même année de leur création. Toutes les deux sont dirigées par des dirigeants à vision claire et qui ont pris la décision d'internationalisation proactivement. Les deux dirigeants tendent à improviser leurs actions du fait que leurs entreprises évoluent toutes les deux dans un environnement plus ou moins instable. Enfin, les deux dirigeants perçoivent positivement les performances internationales de leurs entreprises et réagissent en augmentant leur engagement international d'une manière ou d'une autre. Par conséquent, la seule hypothèse de recherche que ce sous-groupe ne confirme pas a trait à la planification de l'action (H2a) du fait de l'instabilité de l'environnement.

3.2.1.2. Sous-groupe (M3, C1, C4)

Ce deuxième sous-groupe confirme toutes les hypothèses de recherche. Curieusement, toutes les entreprises de ce sous-groupe sont venues à l'internationalisation d'une manière progressive, plusieurs années après leur création. En outre, les trois entreprises de ce sous-groupe procèdent à la valorisation de leur production destinée aux marchés étrangers, ce qui atténue sensiblement les risques et fluctuations liés aux conditions climatiques et leurs effets sur la gestion de l'internationalisation.

3.2.1.3. Troisième sous-groupe (M2 et M5)

Contrairement aux deux sous-groupes précédents, celui-ci est constitué de deux entreprises marocaines et qui ne vérifient pas les hypothèses de recherche de la même façon. Elles le font cependant par simulation. En d'autres termes, leurs dirigeants respectifs ont soutenu le même type de comportement face à une situation virtuelle qu'ils ont été appelés à simuler. En effet, M2

et M5 sont venues toutes les deux à l'international d'une manière progressive. Leurs dirigeants ont une vision plutôt floue et ont pris la décision d'internationalisation plus ou moins réactivement. Cependant, alors que M5 a réalisé des performances positives et a accru son engagement international quoique légèrement, le dirigeant de M2 lui, a perçu ces performances plutôt négativement mais a accru tout de même son engagement international. Nous les mettons tout de même dans le même sous-groupe car le dirigeant de M5 a soutenu sans équivoque que, si les performances internationales de son entreprise n'étaient pas satisfaisantes, il n'aurait pas remis en cause la décision d'internationalisation. Dans les deux cas alors, l'hypothèse H4b se trouve infirmé. Nous verrons plus loin que cela s'explique essentiellement par le fait que des produits marocains destinés au marché international sont sensiblement différents au niveau de leur qualité, de leurs prix et de leurs spécifications de ceux destinés au marché intérieur.

Tableau XXVI : Comparaison inter-échantillons de l'état de vérification des hypothèses de recherche par entreprise

Vision	Hypothèses		Échantillon marocain					Échantillon canadien				
			M1	M2	M3	M4	M5	C1	C2	C3	C4	C5
Claire	H1a	Vision claire associée à proactivité de décision	C		C			C	C		C	
	H2a	Vision claire associée à planification d'action	I		C			C	I		C	
	H4a	Perf. Négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)	C*		C*							
Floue	H1b	Vision floue associée à réactivité de décision		C		C	C			I		C
	H2b	Vision floue associée à improvisation d'action		C		I	C			C		C
	H3	Action cohérente et clarification de vision				C				C		
	H4b	Perf. Négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)		I		I*	I*					C
Divers	H4c	Perf. Positives et accroissement	C		C	I	C	C	C	C	C	

N.B. : C = confirmée ; C* = confirmée par simulation ; I = infirmée ; I* = infirmée par simulation

3.2.2. Deuxième groupe (M2, M4, C3 et C5)

Ce deuxième groupe est constitué d'entreprises présentant des différences notables au niveau de leur modèle d'internationalisation. Deux sous-groupes nous semblent importants à étudier à cet égard : (1) M2 et C5 d'une part et (2) M4 et C3 d'autre part.

3.2.2.1. Premier sous-groupe (M2, C5)

En termes de vérification des hypothèses de recherche, ces deux entreprises semblent être parfaitement identiques sauf en ce qui concerne leurs actions consécutives à une perception négative des performances internationales. En effet, les deux dirigeants ont une vision plutôt floue, ont pris la décision d'internationalisation d'une manière réactive, improvisent leurs actions de mise en œuvre de ladite internationalisation et perçoivent négativement les performances internationales de leurs entreprises respectives. Cependant, alors que le dirigeant de M2 accroît son engagement international, celui de C5 le maintient plutôt à son niveau antérieur et envisage même de le réduire si des opportunités viennent à paraître sur le marché intérieur. En relation avec l'explication présentée à la section précédente, il nous semble que cette différence de réaction est mue par la nature du produit face au marché intérieur. En effet, alors que le produit de M2 ne saurait être vendu sur le marché intérieur dans des conditions satisfaisantes de rentabilité, celui de C5 paraît capable de satisfaire le même besoin que ce soit sur le marché canadien ou sur le marché étranger. Autrement dit, tant en termes de rentabilité que de standards et d'habitudes de consommation, le marché canadien semble être aussi mature que les marchés d'autres pays développés et en particulier celui des États-Unis, alors que les conditions sont différentes sur le marché marocain. Ainsi, un produit destiné à l'exportation peut être très différent et souvent plus rentable qu'un autre destiné au marché local. Cela crée une sorte de barrière à la sortie qui empêche les entreprises travaillant pour le marché international de se rabattre sur le marché local en cas de mauvaises performances.

3.2.2.2. Deuxième sous-groupe (M4, C3)

Ce deuxième sous-groupe présente le cas de deux entreprises qui auraient pu confirmer toutes les hypothèses si leurs dirigeants ne s'étaient pas comporté à un moment donné du processus d'internationalisation, d'une certaine manière que nous trouvons intéressante à étudier. En effet, les deux entreprises se sont internationalisées la même année de leur création et évoluent dans un

environnement plutôt stable. Leurs dirigeants ont une vision que nous avons qualifiée de floue. Cependant, alors que le dirigeant de M4 a pris sa décision d'internationalisation d'une façon réactive, la dirigeante de C3 l'a prise plutôt proactivement infirmant ainsi l'hypothèse H1b. Le dirigeant de M4 a, quant à lui, infirmé l'hypothèse H2b en planifiant ses actions de mise en œuvre. Tout en soulignant que la formation de ce dernier en finance pourrait être pour quelque chose dans l'explication de ce comportement, nous constatons que la vision des deux dirigeants s'est clarifiée par la suite du fait de la cohérence des actions mises en œuvre.

L'état de vérification des hypothèses de recherche au niveau de l'échantillon combiné est donné au tableau XXVII.

Tableau XXVII : État de vérification des hypothèses à l'échelle de l'échantillon combiné

Vision	Hypothèses		Échantillon marocain	Échantillon canadien
Claire	H1a	Vision claire associée à la proactivité de la décision	Confirmée	Confirmée
	H2a	Vision claire associée à la planification d'action	Confirmée après correction	Confirmée après correction
	H4a	Performances négatives et ajustement (<i>VCLEAR</i>)	Confirmée	Confirmée
Floue	H1b	Vision floue associée à la réactivité de décision	Confirmée	Confirmée après correction
	H2b	Vision floue associée à l'improvisation d'action	Confirmée après correction	Confirmée
	H3	Action cohérente et clarification de vision	Confirmée	Confirmée
	H4b	Performances négatives et retrait (<i>VFUZZY</i>)	Infirmée	Confirmée
Divers	H4c	Performances positives et accroissement	Confirmée	Confirmée

La comparaison de l'état de vérification des hypothèses dans les contextes marocain et canadien nous permet de faire les principales observations suivantes :

- La clarté de la vision semble être étroitement associée à la proactivité de l'internationalisation et ce, dans les deux contextes nationaux. Par contre, le caractère flou de ladite vision paraît être lié à la réactivité de l'internationalisation. Cette relation est cependant plus nette dans l'échantillon marocain.
- La planification et l'improvisation des actions sont davantage mues par l'état de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue que par la clarté de la vision.
- Même quand sa vision est apparemment floue, le dirigeant peut avoir une image non-structurée qui imprime de la cohérence à ses actions.
- Le fait d'évoluer dans un secteur tourné vers les marchés internationaux comme c'est principalement le cas au Maroc, peut influencer le comportement du dirigeant face à des performances négatives. En effet, plutôt que de remettre en cause l'internationalisation de l'entreprise, le dirigeant pourrait accroître son engagement international pour mieux contrôler le marché ou pour réaliser des économies d'échelle. La décision d'internationalisation dans un contexte pareil, paraît irréversible et irrévocable.
- La perception positive des performances semble inciter les dirigeants, quel que soit le type de leur vision, à accroître leur engagement international.

3.3. Comparaison inter-échantillons des enseignements inductifs

Les résultats de cette comparaison sont résumés au tableau XXVIII. Force nous est de constater cependant que, hormis quelques spécificités dues aux contextes nationaux respectifs des deux échantillons, de nombreux universaux peuvent être tirés de cette comparaison. Nous reviendrons sur ces différents points au niveau du chapitre suivant.

Tableau XXVIII : Comparaison inter-échantillons des principaux enseignements inductifs

Enseignements inductifs communs aux deux échantillons	Observations
Vision et relève ou gestion d'une vision antérieure	La bonne préparation du transfert d'une entreprise du prédécesseur au successeur implique aussi un transfert de la vision dont le successeur doit être conscient.
Communauté des visions	Dans les entreprises où le pouvoir est dilué ou partagé, il est nécessaire d'avoir une vision commune au niveau de l'équipe dirigeante.
Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte, la spiritualité, le fait d'être successeur, etc.
Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes quand l'environnement est instable. Leur pertinence dépend largement de la vision. Quand planification il y a, elle se fait à court terme en fonction de l'environnement
Ajustement / renouvellement de la vision	Parfois, les actions d'ajustement ne sont pas suffisantes. La vision elle-même peut faire l'objet d'une révision pour la rendre plus conforme. Les dirigeants-entrepreneurs seraient plus disposés à définir de nouveaux contextes. Une vision claire sert de cadre à la mise en œuvre d'actions même improvisées. Cependant, quand il devient nécessaire de sortir du cadre comme par exemple lorsque la position occupée est saturée, la redéfinition de la vision s'impose.
Parrainage et accompagnement	Les milieux associatifs et gouvernementaux peuvent jouer un rôle dynamique dans la conception et la réalisation des visions à l'international des dirigeants.
Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement
Réseaux comme palliatifs à l'insuffisance des moyens	Les réseaux et les partenariats formels ou informels peuvent apporter le complément de moyens et de ressources nécessaires à l'entreprise pour réaliser sa vision.
Styles d'approche des marchés étrangers	Plusieurs facteurs influencent séparément ou ensemble, le choix des marchés étrangers : proximité, habitudes de consommation, exigences de qualité, accessibilité culturelle, accessibilité à partir des marchés actuels, langues parlées, blocs régionaux, stratégie de niche, parité de change, etc.
Enseignements spécifiques à l'échantillon marocain	
Internationale à la création	Le dirigeant tend à s'engager massivement à l'international dès le début et sans attendre la réalisation des premières performances.
Nouvelles formes d'internationalisation	Des formes d'internationalisation plus ou moins passives sont rencontrées : il s'agit dans le cas marocain de la démonopolisation à l'exportation et de la décolonisation.
Enseignements spécifiques à l'échantillon canadien	
Volonté de vendre l'entreprise	Contrairement à la plupart de leurs confrères marocains qui s'identifient presque totalement à l'entreprise, les dirigeants canadiens sont davantage préoccupés par la relève et sont désireux de vendre leurs entreprises lorsque l'âge de prendre la retraite arrive.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'analyse inter-cas au niveau de chacun des deux échantillons nationaux. Cela nous a permis de compiler les résultats pour chacun de ces deux échantillons que nous avons comparés par la suite pour déterminer le spécifique du commun ou, pour utiliser un langage anthropologique, l'*emic* de l'*etic*. Des tendances ont ainsi commencé à émerger et des relations sont devenues perceptibles à plusieurs niveaux. Bien que l'objectif de ce chapitre ait été avant tout de présenter les résultats des analyses inter-cas et inter-échantillons, nous ne nous sommes pas empêchés de souligner certains faits et de verser dans des explications qui nous paraissaient importantes à faire.

Concernant d'abord l'échantillon marocain, les résultats tirés de l'analyse intra-échantillon confirment globalement la relation entre vision et type de décision. En effet, la vision claire semble être associée à la proactivité de l'internationalisation alors que la vision floue est plutôt liée à la réactivité de ladite internationalisation. Cependant, la relation entre la clarté de la vision et la planification de l'action n'est confirmée que dans un environnement stable. En revanche, quand bien même la vision peut être claire, l'action serait largement improvisée dans un environnement plutôt instable. Il va de même pour la vision floue dans un environnement instable. Ainsi, les dirigeants entrant dans cette catégorie semblent davantage improviser leurs actions dans un contexte instable. Cependant, il ne semble pas qu'il s'agisse de la même improvisation. En effet, bien qu'ils improvisent leurs actions, les dirigeants à vision claire semblent toujours le faire à l'intérieur d'un cadre induit par la clarté de la vision alors que les actions de leurs collègues à vision floue ne bénéficient pas d'un tel encadrement.

L'effet de la cohérence des actions sur la clarification de la vision floue n'a pu être confirmé que partiellement. En effet, un seul cas officiel a permis de montrer un tel effet.

La relation entre le type de vision et la perception des performances a été globalement confirmée quant à l'accroissement de l'engagement international consécutif à une perception positive desdites performances. Cependant, l'une des surprises de l'échantillon marocain réside dans le fait que, même devant des performances négatives, les dirigeants maintiennent, voire

augmentent, leur engagement international. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur étant extraverti, le produit destiné au marché international est parfois très différent, surtout en termes de qualité et de prix, de celui écoulé sur le marché local. Il s'ensuit que les entreprises qui s'internationalisent se trouvent devant des barrières à la sortie qui les empêchent de se retirer du marché.

Les enseignements inductifs ont apporté des informations complémentaires forts intéressantes. Ainsi, en plus des enseignements relatifs aux nouvelles formes d'internationalisation et à la vision dans les entreprises familiales, pouvons-nous rappeler en particulier ceux relatifs à ce que nous avons appelé la vision réticulaire. En effet, au niveau individuel, il semble nécessaire d'ajouter celui du réseau ou du groupement pour appréhender la vision et la définir en terme de clarté ou d'ambiguïté puisque dans ce cas, c'est la vision du dirigeant du réseau qui semble déterminante.

L'échantillon canadien confirme également la relation entre la clarté de la vision et la proactivité de la décision d'internationalisation. Cependant, cette relation appelle à être corrigée quand la vision est plutôt floue puisqu'il paraît que l'ambiguïté de cette dernière n'est pas incompatible avec la proactivité de la décision. De même et comme dans le cas de l'échantillon marocain, la relation entre le type de vision et la planification ou l'improvisation de l'action doit être corrigée en rapport avec la stabilité ou l'instabilité de l'environnement. L'effet de la cohérence des actions sur la clarification de la vision a été, là également, partiellement confirmé dans le contexte de l'échantillon canadien. En revanche, les entreprises canadiennes de l'échantillon semblent mieux confirmer les hypothèses relatives au comportement consécutif à la perception des performances que leurs consœurs marocaines. En effet, le produit agro-alimentaire canadien destiné au marché international n'étant pas très différent de celui écoulé sur le marché intérieur, les dirigeants canadiens semblent plus disposés à se focaliser sur le marché canadien suite à la perception de performances négatives sur les marchés étrangers. Par contre, ils sont portés à maintenir ou à accroître leur engagement international à la perception positive des performances internationales.

Les enseignements inductifs tirés de l'échantillon canadien ont apporté des éléments additionnels pour la compréhension de la problématique de recherche. Ces enseignements étant discutés dans le chapitre suivant, nous nous contentons à ce stade de rappeler celui qui nous semble le plus spécifique au contexte canadien par rapport au marocain. En effet, alors que la plupart des dirigeants marocains de l'étude sont préoccupés par le transfert de l'entreprise au sein de la famille, leurs homologues canadiens semblent se focaliser davantage sur la vente de l'entreprise quand le moment de partir à la retraite arrive. Leur vision semble de ce fait limitée par cette perspective.

L'objectif du chapitre suivant est de continuer dans cette voie en discutant les tendances et relations ainsi dégagées par rapport aux connaissances actuelles sur la question et en inaugurant un effort de théorisation sur la base des conclusions ainsi tirées.

CHAPITRE X - DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans les trois chapitres qui précédent, nous avons présenté les différents résultats tirés respectivement de l'analyse intra-cas de l'échantillon marocain, puis de l'échantillon canadien et enfin de l'analyse inter-échantillons. À l'occasion de ces présentations, nous n'avons pas pu nous empêcher d'avancer des explications et de faire des commentaires qui nous paraissaient utiles pour la compréhension ou la contextualisation desdits résultats. Dans le présent chapitre, nous discutons d'une manière plus structurée les résultats et conclusions tirés de cette étude. Dans un premier temps, nous discutons la manière dont les différentes hypothèses de recherche se sont vérifiées sur le terrain ; dans un deuxième temps, nous débattons des différents enseignements inductifs que notre analyse nous a permis de tirer à différents niveaux ; enfin, dans un troisième temps, nous vérifions notre modèle de base par rapport aux différents enseignements à la fois hypothético-déductifs et inductifs fournis par l'analyse.

1 – DISCUSSION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les chapitres VII, VIII et XI ont présenté l'état de vérification des hypothèses de recherche respectivement au niveau des cas marocains, des cas canadiens et des deux échantillons nationaux. Nous reprenons dans cette section les résultats desdites hypothèses que nous discutons et, le cas échéant, nuançons en relation avec des travaux antérieurs sur la question.

1.1. Acuité de la vision et type de décision d'internationalisation

Aussi bien l'hypothèse H1a que H1b énonçant respectivement que

Les dirigeants de PME qui conçoivent des visions plutôt claires et articulées, prennent la décision d'internationalisation d'une manière proactive.

et que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue, prennent la décision d'internationalisation d'une manière réactive.

sont confirmées à l'issue de cette étude et ce, tant au niveau de l'échantillon marocain que du canadien. En effet, les cinq dirigeants qualifiés dans l'étude comme ayant une vision claire (deux

sur cinq dans l'échantillon marocain et trois sur cinq dans le canadien), ont pris la décision d'internationaliser leurs entreprises d'une manière proactive. En d'autres termes, les motivations invoquées pour expliquer les raisons derrière l'internationalisation de leurs PME s'inscrivent dans le cadre de celles précédemment présentées au tableau I (Johnston et Czinkota, 1982).

Sur les cinq dirigeants dont la vision a été trouvée plutôt floue (trois marocains et deux canadiens), une seule dirigeante canadienne a pris sa décision d'une manière proactive infirmant ainsi l'hypothèse H1b. Or, l'analyse montre que, floue au départ, la vision de cette dirigeante s'est clarifiée par la suite du fait de la cohérence décelée dans ses actions. Par conséquent, nous soutenons que les dirigeants ayant une vision claire ou, qui se clarifient par la suite, tendent à prendre leur décision d'internationalisation d'une manière proactive alors que ceux qui ont des visions floues, la prennent plutôt réactivement. Cela nous semble s'expliquer, entre autres, par le fait que les dirigeants tournés vers l'international prennent le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent réaliser sur les marchés étrangers. Cette réflexion bien que souvent informelle, imprime une certaine clarté à leur projet international et guide leurs actions d'internationalisation.

Si nous avons trouvé que la distinction entre internationalisation proactive et internationalisation réactive était convenable pour définir la manière dont les dirigeants viennent à internationaliser leurs entreprises (Beamish *et al.*, 2000), l'échantillon que nous avons choisi infirme l'assertion de nombreux auteurs que la plupart des PME prennent leur décision d'internationalisation d'une manière réactive (Kaynak *et al.*, 1987 ; Brush, 1993 ; Thibodeau, 1994 ; Joyal, 1996). En effet, sur les dix dirigeants interrogés, six ont pris cette décision plutôt proactive.

Nos résultats infirment également l'affirmation de Bilkey (1978) que les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive. En effet, dans l'échantillon marocain, la plus grande entreprise en terme d'effectif employé (M2 : 450 employés) s'est internationalisée plutôt réactivement. Dans l'échantillon canadien, il est vrai que la plus grande entreprise en terme d'effectif employé (C1 : 480 employés), s'est internationalisée proactive mais c'est le cas aussi de la plus petite (C4 : 8 employés). Nous estimons cependant que l'affirmation précédente de Bilkey (1978) doit être située dans le contexte des années 1970 où l'internationalisation était davantage l'apanage de la grande

entreprise. Par contre, notre résultat s'inscrit dans le contexte d'ouverture *tous azimuts* permis par la mondialisation.

1.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

L'hypothèse H2a stipulant que :

Quand le dirigeant de la PME dispose d'une vision plutôt claire, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être planifiées et parfois formalisées.

n'a pas pu être confirmée en l'état et ce, aussi bien au niveau de l'échantillon marocain que du canadien. En effet, nous avons trouvé que la planification et l'improvisation sont certes liées à l'acuité de la vision mais qu'elles dépendent également de la stabilité ou de l'instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Nous avons constaté à cet égard que les dirigeants qui évoluent dans un environnement stable tendent à planifier leurs actions alors que ceux qui se meuvent dans des conditions plutôt instables tendent à les improviser. Cependant, s'il s'agit d'une tendance qui paraît indépendante de l'acuité de la vision, nous avons trouvé que les dirigeants à vision claire qui évoluent dans un environnement instable arrivent, du fait de la clarté de leur vision, à planifier le cadre général des actions quand bien même ces dernières sont improvisées. C'est justement ce cadre planifié dans lequel s'inscrivent les actions individuelles qui assure la cohérence d'ensemble et permet au dirigeant de réaliser sa vision. Nous soutenons sur cette base que plus l'environnement est instable, plus le dirigeant a besoin d'avoir une vision claire de manière à pouvoir retrouver son chemin dans la turbulence. Plus loin dans ce chapitre, nous proposons une taxonomie des dirigeants en relation avec l'acuité de leur vision et le degré de stabilité de l'environnement dans lequel ils évoluent. Pour l'instant, nous corrigéons notre hypothèse H2a de la manière suivante :

Les dirigeants qui conçoivent des visions plutôt claires et dont les entreprises évoluent dans un environnement plus ou moins stable, tendent à mettre en œuvre leurs actions d'une manière plutôt planifiée ; inversement, ceux qui, bien que concevant des visions claires opèrent dans des environnements plutôt instables, tendent à improviser leurs actions mais toujours à l'intérieur d'un cadre global planifié.

Par contre, l'hypothèse H2a énonçant que

Quand la vision du dirigeant de la PME est plutôt floue, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être improvisées et adaptatives

a été, à une exception près au niveau de l'échantillon marocain, confirmée pour toutes les entreprises. L'exception dont il est question ici a été relevée au niveau du cas M4. Elle s'expliquerait à notre avis, par la formation antérieure du dirigeant en finance.

Nos résultats confirment et affinent ceux de nombreux chercheurs (Gluck, 1984 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Sashkin, 1988 ; Quigley, 1993 ; Beamish *et al.*, 1993). En effet, les chercheurs qui se sont intéressés à cette relation entre l'acuité de la vision et le type d'action mise en œuvre soutiennent globalement que la vision constitue un guide qui permet «... d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre.» (Mireault, 2000).

1.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

L'hypothèse H3 qui soutient que :

Dans les PME où le dirigeant a une vision plutôt floue, si des modèles cohérents émergent durant la mise en œuvre et le pilotage des actions d'internationalisation, il serait alors possible de reconstituer l'image de la vision qui préside à ces actions,

n'a pu être vérifiée que dans deux cas dont l'un marocain (cas M4¹) et l'autre canadien où une telle cohérence a été décelée.

Cette hypothèse se base essentiellement sur une affirmation par Mintzberg et Waters (1985) que «An interesting situation arises when the vision is beyond even the control of the individual himself, so that he or she pursues a pattern of action due to inner subconscious forces.» Dans ce travail, nous avons appelé ce type de vision «la vision a posteriori» dans la mesure où il n'est pas possible de la déceler avant de voir réalisées les actions. Ainsi, dans les deux cas où une cohérence a été décelée au niveau des actions mises en œuvre, il a été possible de reconstituer les images aussi bien de l'espace à occuper que des moyens à mettre en œuvre. Dans les deux cas

¹ Nous rappelons que deux des trois cas marocains de contrôle confirment également cette hypothèse.

également, les dirigeants ont validé ces images comme étant ce qu'ils ont toujours souhaité atteindre. Par conséquent, nous estimons que cette hypothèse a été confirmée mais appelons à plus de recherches sur une population constituée de dirigeants à vision floue pour approfondir cette question.

1.4. Perception des performances et actions subséquentes

L'hypothèse H4a soutient que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt claire tendent à revoir d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué.

Cette hypothèse a été globalement confirmée. Cependant, comme toutes les entreprises dont les dirigeants ont une vision claire ont réalisé des performances jugées positives, il n'a été possible de confirmer ladite hypothèse que par simulation. En d'autres termes, il a été demandé aux dirigeants ce qu'ils auraient fait si lesdites performances étaient plutôt négatives. Les dirigeants marocains ont été plus clairs et aussi plus catégoriques à cet égard en soutenant qu'ils auraient revu leurs actions et stratégies mises en œuvre et que l'éventualité de se retirer du marché international était entièrement exclue. Les réponses des dirigeants canadiens étaient par contre moins tranchées. Deux des trois dirigeants ayant une vision claire ont soutenu en effet que cela dépendrait des opportunités sur le marché local mais qu'ils commencerait probablement par revoir les actions mises en œuvre. Le troisième a soutenu par contre que, quelles que soient les performances réalisées, il ne se détournerait jamais du marché international.

L'analyse de l'activité desdites entreprises révèle un fait très important : en effet, les deux dirigeants marocains (M1 et M3) dont la vision est claire produisaient des biens spécifiquement conçus pour le marché étranger. En outre, le marché local n'est pas aussi développé et rentable que le marché étranger. Aussi, se détourner du marché étranger signifierait pour ces entreprises, le changement pur et simple d'activité puisqu'il faudrait dans ce cas, concevoir de nouveaux produits qui répondraient mieux aux besoins du marché local. Pour les entreprises canadiennes (C1 et C4) par contre, les produits vendus à l'étranger peuvent tout aussi bien se vendre sur le marché canadien à peu près dans les mêmes conditions de rentabilité et de satisfaction des

besoins. Le dirigeant canadien ayant soutenu qu'il ne se détournerait jamais de l'international (C2), exporte quant à lui un produit beaucoup plus demandé à l'étranger qu'il ne l'est au Canada. Aussi, estimons-nous que notre hypothèse de base H4a, bien que confirmée, doit être nuancée en fonction du type de produit ou d'activité. Nous pouvons la reformuler de la manière suivante :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt claire et dont le produit est spécifiquement conçu pour les marchés étrangers ou dont le marché local n'est pas suffisamment développé ou solvable, tendent à revoir la manière dont l'internationalisation a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les performances internationales de leurs entreprises. Par contre, ceux dont le produit est standardisé et/ou peut être écoulé sur le marché national dans des conditions satisfaisantes de rentabilité et de réponse aux besoins, tendent à revoir d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué.

Cette affirmation corrobore et complète en même temps les typologies d'engagement international de Cavusgil (1984). En effet, elle introduit la notion de produit – marché pour nuancer les types d'engagement. Ainsi, un dirigeant dont l'activité porte sur une produit standardisé et/ou le marché est suffisamment développé ou solvable, pourrait commencer par adopter un engagement expérimental avant d'évoluer vers un engagement actif ou même à fond suite à la perception positive des performances. Par contre, un dirigeant dont l'activité de son entreprise porte sur un produit spécifique et/ou dont le marché n'est pas développé ou solvable, n'a d'autres choix, une fois la décision d'internationalisation prise, que de s'engager à fond.

L'hypothèse H4b énonce quant à elle que

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue tendent à remettre en cause la décision d'internationalisation à la perception négative des premières performances.

Cette hypothèse a été infirmée dans le contexte marocain sur la base d'un cas réel (M2) et de deux cas de simulation (M4 et M5). Par contre, dans le contexte canadien, cette hypothèse a été confirmée dans le seul cas où des performances négatives ont été enregistrées. Là encore, l'explication est à chercher dans la nuance précédente relative à la nature du produit – marché. Évoluant dans un secteur extraverti, les entreprises marocaines, une fois engagées dans l'international, n'ont d'autres choix que d'y rester ou de changer purement et simplement

d'activité. Par contre, les entreprises canadiennes du fait que leur activité portent sur des produits pouvant également être écoulés sur le marché intérieur en l'absence de toute moins-value, semblent avoir plus de choix et pourraient fort bien se rabattre sur le marché intérieur si les performances internationales ne sont pas bonnes.

Enfin, l'hypothèse H4c stipulant que :

Quel que soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque.

a été globalement confirmée dans les deux échantillons. Là également certains bémols doivent être introduits. En effet, il est vrai que la perception positive des performances incite le dirigeant à accroître son engagement international à travers l'une des quatre formes énoncées précédemment. Néanmoins, nous pouvons relever que bien qu'ils l'aient fait dans l'ensemble, certains dirigeants (exemple M1) n'ont pas attendu de voir les premières performances pour accroître leur engagement. D'autre part, d'autres dirigeants ont maintenu leur niveau antérieur d'engagement même en présence de performances positives (exemple M4). Certains dirigeants qui ont accru leur engagement international l'ont fait très symboliquement (comme C2). Cela s'explique en grande partie par le fait que certains produits ne peuvent être qu'exportés à partir du pays en question. C2 par exemple soutient qu'ils ne se voit pas autrement qu'exportateur de haricot cranberry. Comme ne le verrons plus loin dans ce chapitre, cela infirme ne serait-ce qu'en partie, un postulat de base des théories d'internationalisation par étapes (Johanson et Vahlne, 1977).

2 – DISCUSSION DES ENSEIGNEMENTS INDUCTIFS

L'un des mérites de ce travail est de ne pas s'être enfermé dans une perspective hypothético-déductive et d'avoir laissé une grande marge à l'exploration inductive. Les trois chapitres précédents ont présenté les principaux enseignements inductifs tirés respectivement de l'analyse intra-cas de l'échantillon marocain, de l'échantillon canadien puis de l'analyse inter-échantillons. Dans cette section, nous reprenons les principaux enseignements que nous discutons en relation avec des travaux antérieurs. Nous profiterons en outre de cette occasion pour suggérer des constructions conceptuelles et des taxonomies permettant de mieux comprendre les questions

discutées. Pour faciliter la présentation de cette section, nous allons commencer par la discussion des enseignements relatifs à l'internationalisation avant de débattre de ceux inhérents à la vision.

2.1. Discussion des enseignements relatifs à l'internationalisation

Dans cette partie, nous allons discuter successivement des enseignements portant sur les formes d'internationalisation, puis des approches d'internationalisation.

2.1.1. Formes d'internationalisation

À la lumière des résultats présentés dans les chapitres VII à IX, nous pouvons faire les principales observations suivantes en relation avec certains travaux antérieurs :

2.1.1.1. Théories d'internalisation

Une seule entreprise de l'échantillon semble a priori confirmer en partie les postulats des théories d'internalisation (Rugman, 1981). En effet, alors que ces théories énoncent globalement que l'internalisation se fait en réponse aux imperfections du marché (Hymer, 1976, Rugman, 1981 ; de Bodinat *et al.*, 1984), C1 a internalisé plusieurs activités et acquis des entreprises pour des raisons différentes. En effet, les entreprises exerçant des activités différentes de celles de C1 ont été acquises car le dirigeant y voyait «une opportunité pour l'avenir» comme c'était le cas dans le surgelé ; les autres entreprises s'adonnant à des activités similaires à celle de C1 ont été achetées pour «rationaliser le secteur et pour permettre à l'entreprise d'avoir une taille critique.» Par contre, C1 n'a internalisé aucune activité en amont – elle continue de s'approvisionner auprès de producteurs locaux –, ni en aval – les produits continuent d'être écoulés sur le marché à travers des distributeurs.

Nous constatons toutefois que ce cas confirme certains travaux comme ceux de Caves (1971) portant sur l'intégration horizontale, de Rugman (1981) et de Bodinat *et al.* (1984) sur la théorie de l'oligopole qui confère à l'entreprise des avantages lui permettant de différencier ses produits et de réaliser des économies d'échelle.

2.1.1.2. Théories d'internationalisation par étapes

À en juger par la différence entre l'année de création des entreprises et celle du début de l'internationalisation, nous serions enclins à penser que certaines d'entre elles confirment ces théories. Il s'agit en particulier de M2, M3 et M5 du côté marocain et de C1 et C4 du côté canadien. Cependant, il convient de préciser que M2 et M3 étaient obligées de vendre toute leur production à un intermédiaire qui détenait un monopole de droit à l'exportation et qu'elles ont commencé à exporter par elles-mêmes dès que le monopole a été abandonné. Même dans ces cas, l'accroissement de leur engagement international a consisté soit en la diversification des marchés d'exportation soit en la création de filiales de distribution. En d'autres termes, les deux entreprises ont continué tout de même à exporter à partir d'une production nationale. Le cas de C1 est lui aussi un cas particulier car l'entreprise exportait même si elle le faisait d'une façon sporadique et irrégulière avant son acquisition par l'actuel dirigeant. C4 a vécu une situation exceptionnelle elle aussi car les anciens dirigeants ne voulaient pas l'internationaliser, mais dès que le dirigeant actuel l'a reprise, il a commencé à exporter. Dans tous ces cas, les théories d'internationalisation par étapes et surtout celles qui se rapprochent le plus des théories de Vernon (1966) et de Johanson et Vahlne (1977), se trouvent encore une fois, même si ce n'est qu'en partie, infirmées.

Nos résultats confirment cependant ceux des chercheurs ayant trouvé que l'exportation constitue la forme privilégiée et souvent la seule forme d'internationalisation des PME (Young *et al.*, 1989 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Poisson et Su, 1996 ; Bourcieu, 2000 ; Zucchella, 2000 ; Ramangalahy, 2000 ; Wolff et Pett, 2000).

2.1.1.3. Internationale à la création

Les dirigeants des entreprises qui se sont internationalisées la même année de leur création (M1, M4, C2 et C3) ont soutenu que leur engagement international est irréversible. Le dirigeant de M1 est passé l'année même de la création de son entreprise et presque d'une façon concomitante, de l'exportation à la prise de participation dans deux joint-ventures à l'étranger. Les dirigeants de M4, de C2 et de C3 soutiennent, quant à eux, que leurs entreprises ne sont compétitives qu'à l'exportation. C'est la raison pour laquelle ils ne veulent pas évoluer vers des formes d'internationalisation plus poussées même si la dirigeante de C3 a un accord

d'approvisionnement avec un fournisseur étranger. Cela autorise à penser que les entreprises qui s'internationalisent la même année de leur création tendent à s'éloigner de l'internationalisation par étapes. Un tel enseignement infirme en partie les postulats des théories d'internationalisation par étapes (Vernon, 1966 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Kogut et Chang, 1994 ; Chang, 1995) concernant ce type d'entreprises qui se créent dès le début pour avoir une dimension internationale et surtout celles qui évoluent sur des marchés différents des marchés étrangers. Il confirme cependant les résultats de travaux portant sur les entreprises qui naissent internationales (Oviatt & McDougall, 1999 ; Wolff et Pett, 2000). Nous constatons également que ce ne sont pas les seules entreprises technologiques qui peuvent naître internationales (Julien, 1995). Une entreprise tend en effet à naître internationale si elle évolue dans un secteur dont les produits sont standardisés comme le secteur de la technologie ou, encore quand le secteur est extraverti comme c'est le cas du secteur agro-alimentaire marocain ou, quand le produit répond à un besoin spécifique sur un marché étranger quelconque.

2.1.1.4. Autres formes d'internationalisation

L'étude que nous avons menée sur les entreprises marocaines nous a permis de découvrir deux nouvelles formes d'internationalisation que nous qualifions «d'internationalisation forcée». Il s'agit en effet de ce que nous avons appelé «Internationalisation par démonopolisation» et «Internationalisation par décolonisation». Il s'agit également d'autres situations où l'entreprise s'est trouvée «forcée» de s'internationaliser comme lorsque le tracé des frontières nationales vient à être modifié ou lorsque le principal client local délocalise son activité à l'étranger.

2.1.1.4.1. Internationalisation par démonopolisation

Le cas marocain où un monopole de droit a été institué en faveur de l'Office de commercialisation et d'exportation, montre à l'évidence que des entreprises qui vendaient sur le marché local, se sont trouvées après l'abandon du monopole, face-à-face avec les acheteurs étrangers qui connaissaient le produit et qui désiraient continuer à l'acheter. Ce cas n'est pas typique au Maroc, il nous a été rapporté que d'autres pays comme la Nouvelle-Zélande et Israël sont également passés par cette étape.

2.1.1.4.2. Internationalisation par décolonisation

Le Nord du Maroc ayant été colonisé par l'Espagne, un colon qui a créé une entreprise pour produire au Maroc et vendre différents produits agricoles sur le marché espagnol, a vu ce qui était pour lui une vente locale se transformer en exportation après la restitution du territoire au Royaume du Maroc.

2.1.1.4.3. Internationalisation par changement du tracé des frontières nationales

Par analogie, nous pouvons considérer également le cas des entreprises des pays ayant connu des modifications du tracé de leurs frontières comme étant une forme d'internationalisation forcée. C'est le cas par exemple des entreprises tchèques ou slovaques qui ont vu leurs ventes locales devenir des exportations après la division de l'ex Tchécoslovaquie. En revanche, des entreprises qui étaient internationales sont devenues locales du fait également du changement des frontières nationales. C'est le cas par exemple de certaines entreprises allemandes ou yéménites après l'unification de leurs pays respectifs.

2.1.1.4.4. Internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger

Cette forme a été constatée surtout au niveau des entreprises travaillant en sous-traitance avec un client local. Il est vrai que nous n'avons pas rencontré ce cas nous-mêmes lors de notre étude, mais cette situation nous a été rapportée par des personnes-ressources. Cette forme d'internationalisation a également été très fréquente parmi les PME japonaises travaillant en sous-traitance avec les constructeurs automobiles. Plusieurs de ces PME ont été contraintes de s'internationaliser sous une forme ou une autre pour suivre le client sur les marchés européen ou américain.

Nous pensons que toutes ces formes d'internationalisation forcée peuvent s'inscrire dans le cadre des motivations réactives. Aussi, complétons-nous à cet égard le tableau II de Johnston et Czinkota (1982) relatif aux motivations réactives en y ajoutant ces formes forcées d'internationalisation.

2.1.2. Approches des marchés étrangers

Lors de cette étude, il nous a été donné de constater que l'attitude des dirigeants face au choix et à la pénétration des marchés étrangers variait assez considérablement en relation avec leur acuité de vision. Certains facteurs influencent considérablement cette relation.

2.1.2.1. Facteurs d'influence sur l'approche des marchés étrangers

Pour simplifier, deux catégories de facteurs paraissent influencer l'approche des marchés étrangers : la proximité d'une part, et les facteurs contingents d'autre part.

2.1.2.1.1. Proximité ou espace court

Certains dirigeants interrogés ont soutenu que leur choix des marchés étrangers est dicté avant tout par la proximité desdits marchés. Plusieurs raisons ont été invoquées pour expliquer la prééminence de ce facteur : périssabilité du produit, coûts et possibilités de transport, rapidité de réaction à la demande, etc.

2.1.2.1.2. Autres facteurs contingents

Parmi les autres facteurs cités dans l'approche des marchés étrangers, nous rappelons les suivants : solvabilité, langue, habitudes de consommation, exigence de qualité, pouvoir d'achat, accessibilité à partir des marchés existants, existence de préférences douanières, parité de change, etc.

Dans cette optique, l'idéal pour une entreprise serait de voir réunis sur le même marché aussi bien la proximité que les autres facteurs contingents pertinents pour le cas de l'entreprise. Cependant, nous avons poussé les dirigeants à la situation d'avoir à choisir entre la proximité (espace court) et la réunion des autres facteurs contingents sur un marché lointain (espace long). En outre, l'analyse des marchés existants des différentes entreprises analysées nous a permis d'affiner notre compréhension de la question. Deux principales conclusions nous semblent particulièrement intéressantes à tirer cet égard :

- Les dirigeants canadiens tendent à considérer le marché américain comme leur marché naturel. Certains allant même jusqu'à trouver plus facile d'exporter sur le marché américain

que de vendre dans le reste du Canada. D'ailleurs, tout au début de notre recherche, quand nous contactions les entreprises pour fixer des rendez-vous, des dirigeants nous répondaient que leurs entreprises n'exportaient pas. Quand nous leur disions que d'après Club Export dont ils sont membres ou d'après Agriculture et Agroalimentaire Canada, leurs entreprises sont classées comme des entreprises exportatrices, ils nous répondaient qu'ils vendaient seulement aux Etats-Unis et que, pour eux, le marché américain est le prolongement naturel du marché local. D'ailleurs, dans l'organisation de nombreuses entreprises, le marché américain fait partie de la même division que le marché intérieur.

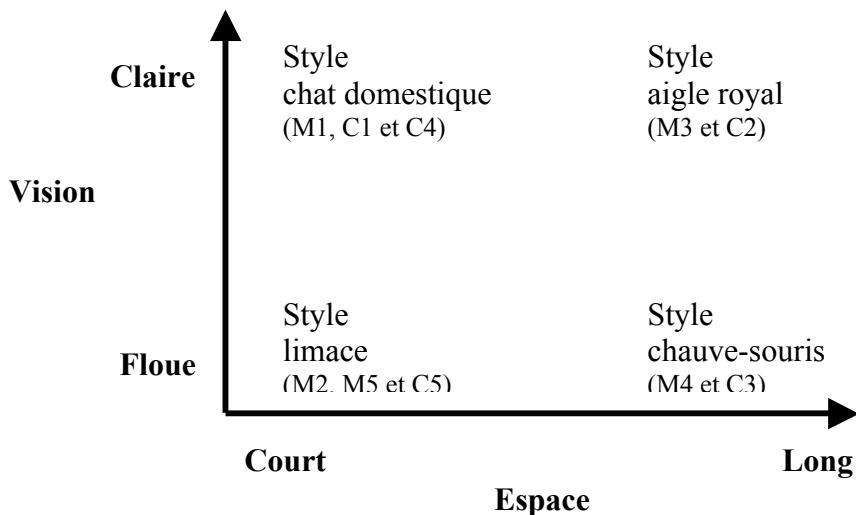
- Tout comme leurs collègues canadiens face au marché américain, certains dirigeants marocains considèrent le marché européen et en particulier français comme leur marché naturel. Cependant, l'absence d'une zone de libre échange entre le Maroc et l'Union européenne atténue considérablement ce sentiment.

2.1.2.2. Taxonomie¹ des styles d'approche des marchés étrangers

Sur la base de leurs styles d'approche des marchés étrangers et en relation avec l'acuité de leurs visions, nous proposons la taxonomie métaphorique suivante (Figure 23) axée sur deux types de vision : claire et floue, et deux types d'espace : court et long. Quatre styles d'approches émergent en effet du rapprochement entre l'acuité de la vision et la nature de l'espace (la proximité ou l'éloignement du marché) : style chat domestique, style limace, style chauve-souris et style aigle royal. Nous avons opté pour ces métaphores fauniques¹ pour refléter deux points importants, à savoir l'acuité de la vision d'une part et l'importance de la distance couverte lors du déplacement d'autre part (Figure 23). Il convient cependant de préciser que le simple fait pour une entreprise d'être présente sur un marché lointain sous une forme ou une autre, ne suffit pas pour qualifier son espace de long. Il se peut en effet que sa présence sur ledit marché soit le fruit d'une initiative prise de l'étranger plutôt que par l'entreprise elle-même. Ce que nous avons plutôt pris en considération, c'est l'importance de la proximité dans la décision de pénétrer un marché.

¹ Certains chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire d'avoir un minimum de cinq cas par catégorie pour pouvoir parler d'une taxonomie. Cependant, nous n'avons rien trouvé de tel dans tous les ouvrages méthodologiques que nous avons consultés sur la question et en particulier quand il s'agit de la méthode d'études de cas multiples. Néanmoins et comme nous l'expliquons plus loin, il s'agit ici d'une taxonomie qui pourrait servir de base à d'autres recherches confirmatoires.

Figure 23 : Taxonomie des styles d'approche des espaces (marchés étrangers)



2.1.2.2.1. Vision claire – espace court : style chat domestique

Trois entreprises de notre échantillon semblent adopter ce style. Il s'agit de M1 dans l'échantillon marocain et de C1 et C4 dans l'échantillon canadien. Les entreprises de cette catégorie sont gérées par des dirigeants à vision claire et qui privilégient une approche proxémique (Torrès, 2002) dans le choix des marchés à pénétrer. La proximité ne se limite cependant pas à la distance géographique ; elle doit s'entendre dans son sens le plus large incluant également la proximité psychique (Kogut et Singh, 1988, Brisoux *et al.*, 1992 ; Barkema *et al.*, 1996). Ainsi, le dirigeant de M1 et d'autres dirigeants marocains adoptant ce style, semblent privilégier le marché européen et en particulier le marché français du fait de sa proximité géographique mais également de la connaissance qu'ils en ont. Plusieurs d'entre eux ont en effet fait leurs études en France (dans notre échantillon, les dirigeants de M1, M3, M4 et M5). Pour les dirigeants de C1 et de C4 comme pour d'autres dirigeants canadiens qui adoptent ce style, c'est plutôt le marché américain qui joue ce rôle.

¹ L'utilisation de ces métaphores fauniques n'a d'autres objectifs que d'illustrer des styles d'approche des marchés étrangers en relation avec l'acuité de la vision. Aucune connotation péjorative ne leur est associée.

Les raisons pour lesquelles les dirigeants choisissent ce style peuvent être très légitimes. Ainsi par exemple, le dirigeant de M1 invoque la périssabilité des produits qu'il exporte. S'il devait s'intéresser à des marchés lointains, les coûts du transport pourraient grever la compétitivité des produits.

Nous avons choisi la métaphore du chat domestique pour ce style du fait que cet animal tout en aimant explorer les alentours, n'aime pas trop s'éloigner de chez lui. En plus, l'acuité de sa vision lui permet de savoir où il va même quand il fait noir.

Ce style confirme globalement les récents travaux de Torrès (2002) basés sur la loi proxémique ainsi que les travaux de Mahé de Boislandelle (1998) sur les effets de grossissement. Ils confirment également les travaux antérieurs des chercheurs qui ont travaillé sur la distance psychique dont Kogut et Singh (1988), Brisoux *et al.*, 1992 ; Barkema *et al.* (1996) et Hitt et Bartkus (1997).

2.1.2.2. Vision floue – espace court : style limace

Ce style nous semble être le plus naturel pour les PME gérées par des dirigeants à vision floue et surtout ceux qui internationalisent leurs entreprises sur la base d'un engagement expérimental (Cavusgil, 1984). Trois entreprises de notre échantillon font partie de cette catégorie dont deux au Maroc (M2 et M5) et une au Canada (C5).

Ce style est caractérisé par une pénétration des marchés les plus proches sans qu'il y ait une vision claire de la position à y occuper. La proximité géographique ou psychique apporterait dans ce cas un apaisement au dirigeant qui garde le sentiment d'être toujours proche de sa base. Nous situons la principale différence avec le style précédent dans le fait que ce choix du marché n'est pas dicté par des considérations de positionnement et d'occupation d'espace.

Nous avons choisi la métaphore de la limace pour ce style du fait que cette mollusque gastropode terrestre, est connue par sa grande nonchalance et aussi par la limitation de sa vision.

Ce style comme le précédent confirme les travaux de Torrès (2002) sur l'approche proxémique ainsi que ceux de Mahé de Boislandelle (1998) et des chercheurs qui se sont intéressés à la distance psychique (Kogut et Singh, 1988 ; Barkema *et al.*, 1996 ; Hitt et Bartkus, 1997).

2.1.2.2.3. Vision floue – espace long : style chauve-souris

Dans notre échantillon, ce style s'applique à la manière d'approche des marchés par M4 dans l'échantillon marocain et C3 dans l'échantillon canadien. Ces deux entreprises semblent en effet privilégier d'autres facteurs que la proximité pour le choix des marchés. Ainsi, dans le cas de M4, le choix est dicté par les exigences de qualité et par la couverture géographique du courtier. Pour C3, le choix est dicté davantage par les goûts des consommateurs. Cependant, aussi bien dans le premier cas que dans le deuxième, les dirigeants ne semblent pas avoir une idée claire de l'espace ou de l'horizon à occuper sur le marché ni des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Nous rappelons toutefois que la vision des deux dirigeants en question s'est clarifiée en cours de développement du fait de la cohérence de leurs actions.

Nous avons choisi la métaphore de la chauve-souris pour ce style car cette mammifère est connue pour sa vision très faible. Cependant, ses facultés d'orientation sur l'écho lui permettent de voler sur de longues distances.

Ce style infirme la thèse proxémique de même que celles basées sur la distance psychique.

2.1.2.2.4. Vision claire – espace long : style aigle royal

Seules les entreprises M3 et C2 semblent adopter ce style. En effet, le dirigeant de M3 qui exporte sur 72 marchés dans quatre continents, choisit ses marchés en fonction du potentiel que le produit pourrait y avoir sans considération aucune de l'éloignement. Le dirigeant de C2 cherche quant à lui, les marchés sur lesquels le haricot fait partie des habitudes de consommation. Les deux sont cependant conscients de la position qu'ils souhaiteraient y voir occupée par leurs entreprises respectives.

Nous avons choisi la métaphore de l'aigle royal pour ce style en raison du regard perçant de cet oiseau dont la puissance des ailes lui permet de couvrir de grandes distances.

Ce style comme le précédent, infirme la thèse proxémique de même que celles de la distance psychique.

2.1.2.2.5. Quand les chats auront des ailes ...

Gérées par des dirigeants à vision claire, les entreprises de notre échantillon qui adoptent un style chat domestique (vision claire – espace court), indiquent leur intention d'évoluer vers un style aigle royal (vision claire – espace long) si certaines conditions de leur environnement venaient à changer. Nous pouvons le constater d'ailleurs dans l'attitude du dirigeant de M1 qui, depuis que les conditions de transport entre le Maroc et l'Amérique du Nord se sont améliorées et le tarif est devenu abordable, il a investi massivement sur le marché canadien. Au moment où l'étude se déroulait, il préparait son entrée sur le marché américain également. Le dirigeant de C4 s'intéresse davantage au marché américain mais a exprimé le désir d'approfondir son action au Japon si les conditions de transport le permettraient.

2.1.2.3. Nombre de marchés

Concernant le nombre de marchés, nos conclusions semblent remettre en cause l'affirmation par Calof (1993, 1994) que la petite taille même si elle n'entrave pas l'internationalisation de la PME, limite tout de même le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Dans notre échantillon, nous avons trouvé que des entreprises comme M3 avec ces 234 employés est présente sur 72 marchés étrangers alors que C1 dont l'effectif permanent est de 480 – son effectif total peut aller à près de 2 000 employés si on compte les saisonniers – est présente sur neuf marchés étrangers seulement. Qui plus est, une entreprise comme C4 avec ses huit employés – le dirigeant et sa conjointe y compris – est présente sur dix marchés soit un marché de plus que C1.

2.2. Discussion des enseignements relatifs à la vision

Nous avons pu recenser un ensemble d'enseignements inductifs relatifs à la vision. Les quelques-uns que nous présentons ci-après sont ceux qui nous paraissent faire une contribution plus ou moins significative à la connaissance ou de situer des travaux de recherche antérieurs.

2.2.1. Vision et environnement

Cet enseignement nous paraît être le plus important en relation avec notre thème de recherche. Nous avons expliqué précédemment que nos hypothèses de base H2a, et dans une mesure moindre H2b, devaient être corrigées en fonction de la stabilité ou de l'instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise étudiée évolue. En effet, alors que les entreprises évoluant dans un environnement plutôt stable sont enclines à planifier leurs actions surtout quand elles sont gérées par des dirigeants à vision claire, celles se mouvant dans un environnement plutôt instable tendent tout naturellement à improviser les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation et, peut-être aussi, d'autres types d'action.

La stabilité ou l'instabilité de l'environnement est entendue ici dans un sens relatif. En effet, l'environnement n'est jamais stable à 100 %. La stabilité dont il est question ici a trait essentiellement aux fluctuations difficilement prévisibles et incontrôlables. C'est le cas notamment des conditions climatiques. Dans cette perspective, plus l'activité de l'entreprise est proche des produits primaires plus cette dernière évolue dans un environnement plutôt instable. Inversement, plus le produit est valorisé, plus l'entreprise s'éloigne de l'instabilité. Cependant, il ne faut pas oublier les autres types de fluctuation liés par exemple aux risques de change, aux conditions de transport, etc. Néanmoins, nous estimons sur la base de nos discussions avec les personnes-ressources aussi bien au Maroc qu'au Canada, que les entreprises travaillant sur des produits primaires ou peu valorisés sont plus vulnérables aux fluctuations de l'environnement.

Sur la base de ce qui précède, nous proposons une taxonomie des dirigeants en fonction de l'acuité de leur vision et de la nature de l'environnement ambiant (Figure 24). Ainsi, distinguons-nous entre cinq types de dirigeants : visionnaires-planificateurs, visionnaires-improvisateurs, gestionnaires, gestionnaires-planificateurs et enfin, gestionnaires-improvisateurs.

2.2.1.1. Vision claire – environnement stable : visionnaires-planificateurs

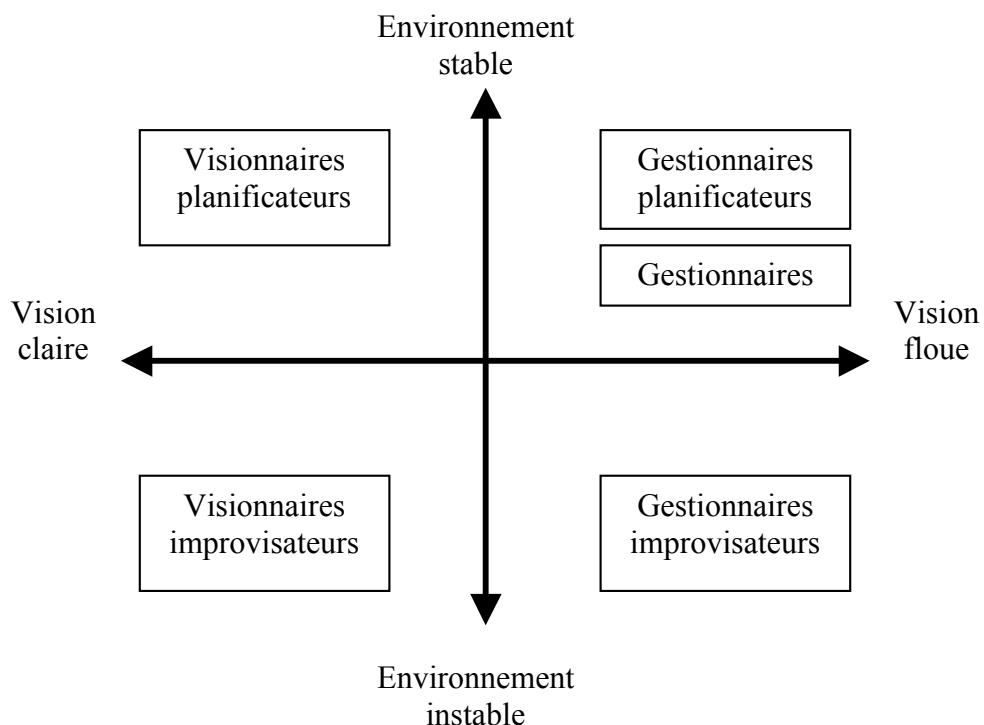
Cette catégorie correspond dans notre échantillon aux entreprises M3, C1 et C4. La valorisation que ces entreprises apportent aux produits les rend peu vulnérables aux fluctuations de l'environnement qui touchent surtout les produits primaires. La relative stabilité de leur environnement permet à ces entreprises de mettre en place des plans surtout à court terme. Cela

confirme des travaux antérieurs comme ceux de Gluck (1984), Mintzberg et Waters (1985), Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988) et Beamish *et al.* (1993) bien que la plupart de ces travaux ne nuancent pas leurs conclusions en fonction de l'état de l'environnement.

2.2.1.2. Vision claire – environnement instable : visionnaires-improvisateurs

Cette position est incarnée surtout par les dirigeants de M1 et de C2. En effet, produisant et exportant des produits primaires, les dirigeants de ces deux entreprises n'ont d'autres solutions que d'improviser leurs actions individuelles. Nous avons expliqué précédemment que leur vision claire permet cependant à ses dirigeants d'imprimer une certaine cohérence d'ensemble à ces actions individuelles improvisées.

Figure 24 : Vision et environnement



Sur cette base, nous soutenons que plus l'environnement est instable, plus le dirigeant a besoin de développer une vision claire pour imprimer cette cohérence à ses actions. C'est justement dans la tempête que l'on doit maintenir le cap.

2.2.1.3. Vision floue – environnement stable : gestionnaires et gestionnaires-planificateurs

Deux types de dirigeants peuvent être identifiés au niveau de cette catégorie : les gestionnaires et les gestionnaires-planificateurs.

2.2.1.3.1. Gestionnaires

Les dirigeants de M5, C3 et C5 font partie de cette catégorie. En effet, ces entreprises évoluent globalement dans un environnement plutôt stable mais leurs dirigeants ne disposent pas d'une vision claire leur permettant de savoir où ils veulent aller. Force est de constater cependant que la vision de la dirigeante de C3 s'est relativement clarifiée du fait de la cohérence de ses actions. Par contre, le dirigeant de M5 s'est enlisé dans un contrat de distribution exclusif sur son seul marché et n'arrive pas à développer d'autres produits pour compléter sa gamme ; celui de C5 constate avec regret que ses produits n'arrivent plus à satisfaire les besoins des niches que son prédécesseur avait identifiées sur le marché américain. Au lieu de suivre la demande, il est à la recherche de nouvelles niches ayant les mêmes besoins.

2.2.1.3.2. Gestionnaires-planificateurs

L'absence d'une vision claire ne signifie pas absence de planification. Il nous a été donné en effet de constater que le dirigeant de M4 planifiait pratiquement toutes ses actions qu'elles soient liées à l'internationalisation ou non alors que sa vision était qualifiée de floue. Cependant, cette tendance à la planification qui semblait être fortement influencée par sa formation en finance, était dictée par des considérations de gestion courante plutôt que par la volonté de réaliser une vision quelconque. C'est la raison pour laquelle nous parlons ici de gestionnaire pour insister sur les préoccupations qui président davantage à ses actes et décisions. Nous ne savons cependant pas si cette tendance à la planification a été pour quelque chose dans l'explication de la cohérence des actions mises en œuvre ; cohérence qui a permis de reconstituer la vision a posteriori du dirigeant. Nous savons par contre que l'environnement de M4 est relativement plus stable que celui des entreprises de la catégorie précédente. C'est pour cette raison que cette catégorie est située plus près de «Environnement stable» sur la figure 24.

2.2.1.4. Vision floue – environnement instable : gestionnaires-improvisateurs

Seule M2 semble s'inscrire dans cette catégorie. Le dirigeant de cette entreprise évolue dans un environnement plutôt instable qui l'empêche de planifier ses actions. Pire encore, sa vision l'empêche de construire un cadre global qui lui permet d'encadrer les actions improvisées. Pas étonnant alors de voir le dirigeant de cette entreprise se débattre dans des problèmes épineux liés au devenir de son entreprise. Il n'arrive pas à s'expliquer pourquoi les résultats sont en baisse constante et pourquoi la clientèle se détourne de ses produits.

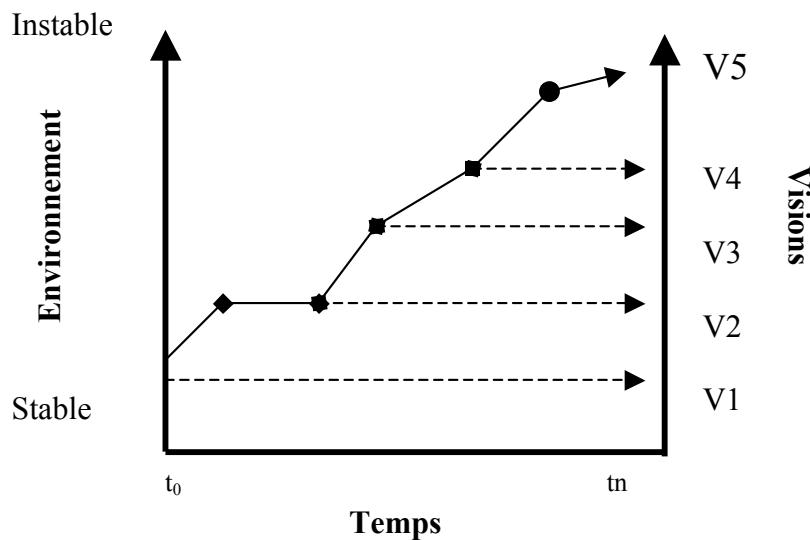
2.2.2. Ajustement de la vision

L'un des aspects importants révélés par les résultats inductifs de notre étude a trait à l'ajustement de la vision en relation avec la stabilité ou l'instabilité de l'environnement, aspect développé dans la section précédente. Quand est-il nécessaire d'ajuster la vision ou d'en concevoir une nouvelle ? Nous avons dit précédemment que, quand bien même l'environnement serait instable, la vision sert de cadre aux actions individuelles auxquelles elle imprime la cohérence nécessaire. Nous avons également soutenu dans les chapitres précédents que plus l'environnement est instable plus les actions d'ajustement sont nécessaires. Cependant, il arrive parfois que les fluctuations de l'environnement sont telles que le cadre fourni par la vision devient inadéquat et doit être modifié (Figure 25). Nous avons constaté lors de notre étude que certains dirigeants sont plus disposés que d'autres à changer de vision quand ils s'aperçoivent que l'actuelle n'est plus conforme. Cela confirme globalement les conclusions de Gasse et d'Amboise (1998) ainsi que celles de Benavent et Verstraete (2000). Pour ces derniers, dans un environnement incertain et turbulent, le dirigeant de la nouvelle économie ou ce qu'ils appellent «entreprenaute» ne fait plus qu'innover, arbitrer, risquer et organiser. Il se caractérise surtout «par sa capacité à proposer une vision nouvelle» et à la faire partager ainsi que par sa faculté de l'amender rapidement en cas de besoin (Allali, 2002e).

Nous avons dans notre échantillon deux exemples qui paraissent être diamétralement opposés quant à cette prédisposition. Le dirigeant de C1 par exemple a dû prendre la décision de repositionner son entreprise comme une firme canadienne et non seulement québécoise en réponse à la concentration qu'a connue le secteur de la distribution agro-alimentaire au début des années 1990. En l'espace de quelques semaines, tout dans l'entreprise et ses unités de production

a été revisionné dans cette nouvelle perspective. Des unités de production ont même été acquises à l'extérieur du Québec pour confirmer cette nouvelle orientation. De l'autre côté, les succès antérieurs de C5 étaient basés sur l'identification par l'ancien dirigeant d'une niche sur le marché américain composée d'une certaine catégorie de consommateurs d'une variété donnée de produits déshydratés. Les goûts desdits consommateurs ont évolué sans que l'actuel dirigeant ne soit capable de trouver le moyen de suivre cette évolution. Dans ce contexte et au lieu de réfléchir à une nouvelle vision pour son entreprise, le dirigeant demande à ses courtiers d'être plus agressifs. Constatant que les «poches» continuent de se refermer et les consommateurs devenant plus réticents à acheter, le dirigeant était, au moment de l'étude, à la recherche de nouvelles niches y compris sur le marché canadien disposées à acheter la même variété de produits.

Figure 25 : Ajustement – renouvellement de la vision



Dans la figure 25, il est supposé que dans un environnement stable, le dirigeant qui conçoit une vision claire doit pouvoir la réaliser à peu près telle qu'il l'a conçue. Par contre, plus l'environnement est instable, plus il est nécessaire de procéder à des ajustements pour rendre la vision conforme aux nouvelles données de l'environnement. Les ajustements s'inscrivent souvent dans le cadre de la vision existante (dans le graphique de la figure 25, ces actions sont déployées entre deux visions sur l'axe de droite. Par exemple, entre V1 et V2). C'est ce que nous avons

qualifié précédemment d'actions improvisées encadrées par la vision claire du dirigeant. Cependant, si les ajustements ne sont pas suffisants, il serait nécessaire de changer de vision comme c'était le cas de C1. Le dirigeant de cette dernière est passé en effet à un autre niveau de vision alors que celui de C5 est resté captif de l'ancienne vision qui est devenue en discordance avec l'environnement de l'entreprise.

Ce qui précède confirme globalement les travaux antérieurs de plusieurs auteurs dont Bennis et Nanus (1985) et Nanus (1992 : 162). Ce dernier écrit en particulier que

«There is no regular schedule for revising a vision. As long as a vision appears to be working and is consistent with developments in the internal and external environments, it should be affirmed and supported. At some point, however, signals from monitoring and tracking activities may suggest the need for altering or perhaps even replacing the vision.»

Il existe cependant des visions assez flexibles pour s'ajuster facilement en fonction de l'environnement. C'est le cas par exemple des visions des dirigeants de C2 ou de C4. Ce dernier par exemple qui voudrait que son entreprise devienne leader sur le marché américain des tartinades, pourrait maintenir la même vision de l'espace tant que le marché existe. Il devrait cependant revoir sa vision des moyens si les conditions de l'environnement venaient à changer considérablement. Cela confirme également certains travaux antérieurs dont ceux de Nanus (1992) qui recommande aux dirigeants «to build flexibility into the vision statement itself, not getting too specific where it is not necessary to do so.»

2.2.3. Déterminants de la vision

Nous devons avouer que nous n'avions pas prévu de nous pencher sur les facteurs qui influencent la fécondité visionnaire chez certains dirigeants par rapport à d'autres qui paraissent moins inspirés à cet égard. Cela nous semblait et nous semble toujours, en dehors du périmètre de recherche tracé pour cette étude. Cependant, au fur et à mesure que nous avancions dans notre étude, nous nous rendions compte qu'il s'agit là d'une question que ne nous pourrions pas totalement évacuer. En effet, les réseaux de codes et de citations que nous avons établis à l'aide d'Atlas.ti ont fait ressortir avec suffisamment de force, que certains facteurs revenaient assez fréquemment et souvent d'une manière spontanée dans les réponses des dirigeants pour expliquer

leur vision passée ou actuelle. Pour simplifier, nous avons ramené la variété des facteurs invoqués à trois grandes catégories : profil, contexte et autre facteurs influents. Le cas M1 dont l'analyse complète est reprise en annexe V, donne une illustration de ces facteurs dans le contexte du dirigeant de cette entreprise.

Cependant et bien que nous reconnaissions l'importance de ces facteurs, nous réitérons que leur analyse s'inscrit en dehors de l'optique de cette étude. Qui plus est, il s'agit d'une question qui a opposé pendant longtemps les adeptes de différents courants bémavioristes qui cherchaient à comprendre les traits de personnalité de l'entrepreneur. Il s'agit par conséquent d'un terrain peu sûr sur lequel, si nous devions nous engager, nous serions amené à lui consacrer des développements qui dépasseraient le cadre de ce travail.

2.2.3.1. Profil

Nous avons mis dans cette catégorie tous les facteurs constitutifs de la personnalité du dirigeant et en particulier, sa formation et son expérience. L'analyse des différents cas a montré que la formation de certains dirigeants a été pour beaucoup dans la conception de leur vision (cas de M3 par exemple qui, sachant qu'il était le successeur destiné à prendre la relève, a suivi une formation en agro-alimentaire et en commerce international qui a influencé sa vision actuelle) ou dans la planification de leurs actions (cas de M4 qui tout en ayant une vision floue, planifie toutes ses actions) ou encore dans leur orientation proactive (cas de M1 qui voit dans l'exportation un compromis entre son amour pour l'international et l'engagement fait à son père de rentrer au Maroc).

Au même titre, l'expérience joue un rôle important à cet égard comme par exemple dans le cas de M5, de C2 ou de C3.

2.2.3.2. Contexte

Nous avons mis dans Contexte tous les facteurs liés à l'environnement et à la manière dont ce dernier est perçu par le dirigeant. L'environnement hostile a encouragé par exemple le dirigeant de M1 à s'accrocher davantage à son projet alors que celui de M3 y voit plutôt une barrière à l'entrée qui protège son entreprise de la concurrence internationale.

2.2.3.3. Autres facteurs influents

Une variété de facteurs ne pouvant pas être catégorisés dans l'une des classes précédentes et peu fréquents pour se mériter une classe à part, sont mis sous ce titre. Il s'agit en particulier des facteurs suivantes : ambition, déception, défis, influence, valeurs, spiritualité, etc.

2.2.4. Vision et réseaux

Plusieurs de nos interlocuteurs ont spontanément souligné l'importance des réseaux dans l'internationalisation des PME et dans la clarification des visions de leurs dirigeants. La diversité des situations décrites dans les déclarations desdits interlocuteurs, peut être ramenée aux trois principales formes d'utilisation suivantes des réseaux : utilisation des réseaux pour pallier l'insuffisance des moyens de l'entreprise ; utilisation pour clarifier la vision du dirigeant et enfin ; la vision au niveau du réseau ou ce que nous appelons la vision réticulaire¹.

2.2.4.1. Utilisation des réseaux pour pallier l'insuffisance des moyens de l'entreprise

Plusieurs dirigeants interrogés aussi bien au Maroc qu'au Canada, ont insisté sur le recours qu'ils font à leurs réseaux familial, ethnique, professionnel ou d'amis pour obtenir les informations et ressources nécessaires pour la réalisation de leur vision. Nous avons cependant constaté que les dirigeants marocains font plus appel à leurs réseaux familiaux que leurs collègues canadiens qui semblent privilégier davantage les réseaux professionnels (banques, conseils d'administration, autres entreprises, etc.) et associatifs (Club Export par exemple).

Cette tendance à utiliser les réseaux comme palliatifs à l'insuffisance des moyens confirme de nombreux travaux de recherche antérieurs (Johannesson, 1986 et 1990 ; Aldrich et Waldinger, 1990 ; Zhao et Aram, 1995 ; Julien, 1998b ; Honig, 1998, Allali, 2001a).

2.2.4.2. Utilisation des réseaux pour clarifier la vision du dirigeant

Certains dirigeants ont insisté sur le fait que la fréquentation d'associations professionnelles ou de simples visites à leurs clients ou à leurs fournisseurs, les aide beaucoup à clarifier leur vision à

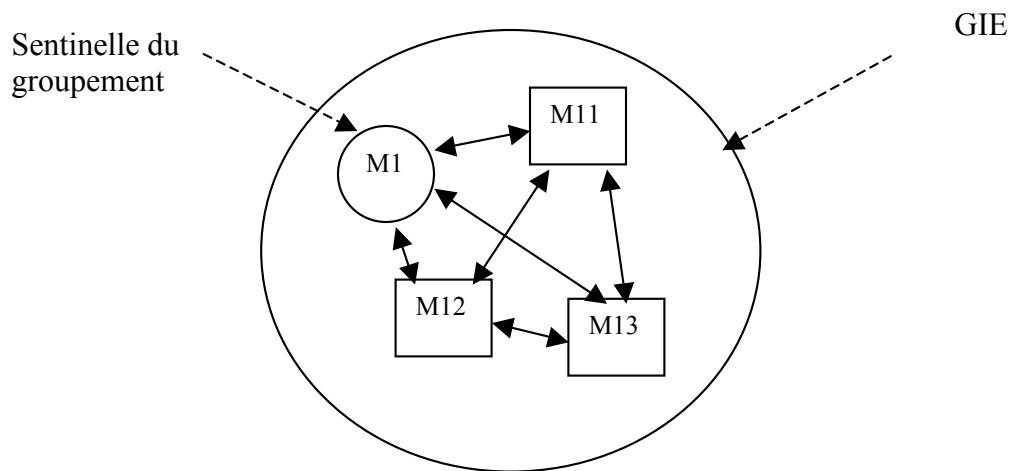
¹ Réticulaire = relatif au réseau

travers l'échange de points de vue sur l'évolution de l'environnement et d'autres sujets portant sur le secteur.

2.2.4.3. Vision réticulaire

Il s'agit sans doute d'un aspect important qui est ressorti de l'analyse des cas d'entreprises faisant partie de réseaux ou de groupements et en particulier de M1 et de C1. En effet, alors que la vision des dirigeants de ces entreprises étaient qualifiée de claire, la discussion avec les responsables d'entreprises faisant partie des deux groupements respectifs a montré que la vision de ces derniers était plutôt floue. Ainsi, si nous avions choisi par exemple l'une des autres entreprises du groupement autre que M1 ou C1, nous aurions, selon toute vraisemblance, conclu à l'ambiguïté de la vision de leurs dirigeants compte tenu de nos critères d'opérationnalisation. Cela nous a amené à nous poser la question de savoir comment une entreprise dont le dirigeant a une vision plutôt floue peut évoluer au sein d'un réseau ou d'un groupement dont le dirigeant a une vision plutôt claire.

Figure 26 : Vision réticulaire – exemple de M1



N.B. : Les cercles dans le graphique renvoient à une vision claire. C'est justement le cas de M1 et du GIE. Les carrés renvoient quand à eux, à une vision plutôt floue.

La recherche nous a permis de conclure à l'existence au sein de réseaux structurés et de groupements d'une vision qui transcende celles des dirigeants de la plupart des entreprises qui composent le groupement ou le réseau. Cette vision que nous qualifions de réticulaire, ne peut

être appréhendée qu'au niveau du dirigeant de l'entreprise que Hara et Kanai (1994) appellent *Gatekeeper* ou sentinelle du réseau. Étant les dirigeants respectivement de M1 et C1, FG et LM jouent ce rôle au niveau de leurs propres entreprises et en même temps, à celui de tout le groupement.

Dans la figure 26, nous constatons que le dirigeant de M13 a une vision plutôt floue. Cependant le GIE dans son ensemble est mue par une vision claire. Cette dernière ne peut cependant être appréhendée qu'au niveau du dirigeant de M1 qui joue de ce fait le rôle de la sentinelle du groupement.

Dans l'exemple de la figure 26, nous supposons pour les besoins de la visualisation que les dirigeants des autres entreprises du GIE ont tous une vision plutôt floue. Cependant, dans la réalité nous n'avons pu vérifier cette information que pour l'un d'entre eux. Nous pouvons constater que la clarté de la vision de la sentinelle a rejailli sur la vision de tout le GIE. Par contre, si on avait essayé d'appréhender la vision des dirigeants de M11, M12 et M13, nous aurions conclu à l'ambiguïté de leur vision.

3 – IMPLICATION DES RÉSULTATS SUR LE MODÈLE DE BASE

Eu égard à la richesse des informations que nous avons collectées lors de cette étude et des enseignements que nous en avons tirés, nous nous trouvons devant un choix on ne peut plus difficile et problématique, à savoir : construire un modèle pour chacun des cas étudiés ou, élaborer un modèle global qui tiendrait compte de tous les cas de figure rencontrés. Le premier choix nous mènerait à ce que Torrès (1998a) appelle «la dérive casuistique» puisque chacun des cas ou presque, présente des spécificités qui le différencient des autres. Ce choix ne serait d'aucune utilité pour comprendre la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME. Le second choix qui présente le danger de «la dérive dogmatique» (Torrès, 1998a) impliquerait quant à lui, la construction d'un modèle fourre-tout et trop global pour être d'un intérêt quelconque pour la compréhension de ladite relation. En effet, la variété des cas spécifiques liés à la nature de l'environnement, à l'état du marché intérieur, à la nature du produit, etc., est telle que, un modèle pareil serait trop lourd à comprendre et, a fortiori, à gérer.

Dans cette perspective, nous avons jugé utile de maintenir notre modèle de base présenté à la figure 9 tout en le complétant des enseignements communs à la plupart des cas étudiés et en l'assortissant d'hypothèses dans lesquelles nous nuançons les relations suggérées.

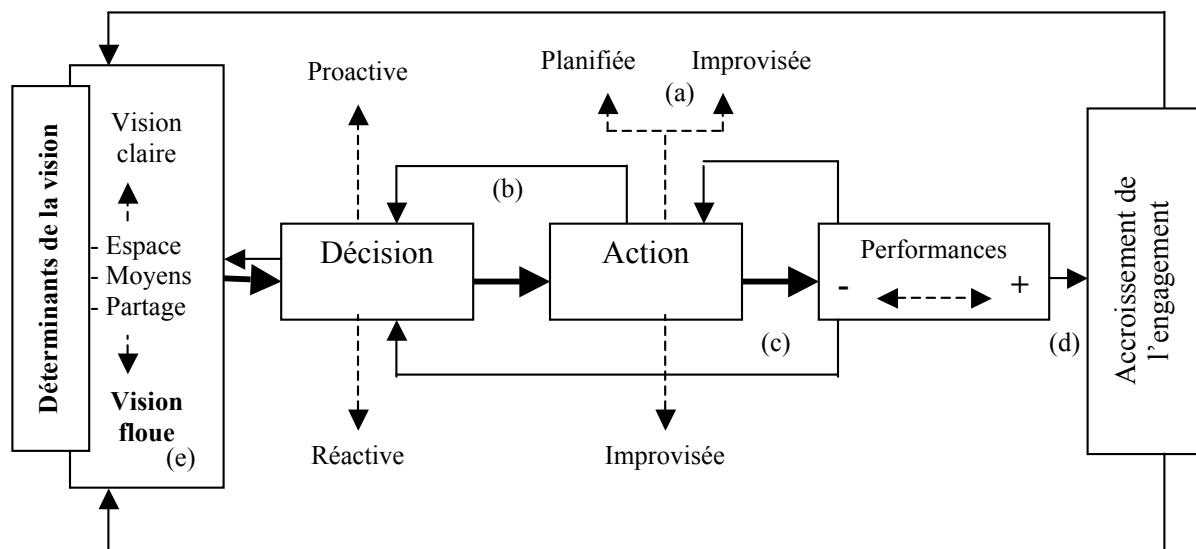
3.1. Intégration des enseignements communs

Deux principaux enseignements nous semblent importants à intégrer au modèle de base à savoir : les déterminants de la vision et la planification ou l'improvisation des actions selon le type d'environnement (Figure 27).

Dans le modèle corrigé des enseignements communs (Figure 27), nous soutenons que la vision des dirigeants est influencée par les facteurs déterminants liés à leur profil, au contexte dans lequel ils évoluent ainsi qu'à d'autres facteurs influents comme l'ambition et les valeurs. Les dirigeants qui conçoivent sur cette base une vision claire, tendent à internationaliser leurs PME et/ou à gérer cette décision d'une manière proactive. Cependant, les actions de mise en œuvre et de pilotage de ladite internationalisation seront planifiées seulement si l'entreprise se meut dans un environnement plutôt stable. Autrement, ces actions seront improvisées. En outre, quand ces dirigeants perçoivent les performances internationales de leurs entreprises d'une manière plutôt positive, ils tendraient à accroître leur engagement international sous une forme quelconque. Par contre, quand ils perçoivent ces performances plutôt négativement, ces dirigeants tendraient à revoir leurs actions de mise en œuvre de l'internationalisation. Ils ne remettraient en cause l'internationalisation de leurs entreprises que si les actions d'ajustement ne permettraient pas de corriger la situation.

De l'autre côté, les dirigeants dont la vision est plutôt floue tendraient à prendre et/ou à gérer la décision d'internationalisation d'une manière réactive. Le plus souvent, les actions de mise en œuvre et de pilotage sont improvisées surtout quand l'environnement est instable. En outre, à la perception positive des performances, ces dirigeants seraient enclins à accroître progressivement leur engagement international. Par contre, quand ces performances sont perçues négativement, ils tendraient à remettre en cause l'internationalisation de leurs entreprises et à se focaliser sur le marché intérieur.

Figure 27 : Relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de l'entreprise – Modèle corrigé des enseignements communs



N.B. : Les flèches grasses représentent les actions de mise en œuvre de la vision, les maigres représentent les actions de feed-back ou les actions conséquentes alors que les flèches en pointillées renvoient aux formes que les composantes du modèle peuvent prendre. Les lettres minuscules entre parenthèses renvoient aux enseignements spécifiques expliqués dans la section 3.2. ci-après.

Il s'agit là cependant d'une situation archétypique qui ne se vérifie pas pour toutes les entreprises. Notre échantillon nous a permis justement de recenser un ensemble de cas de figure qui appelle à nuancer les relations suggérées par le modèle. C'est justement ce que nous nous proposons d'expliquer dans la section suivante.

3.2. Prise en considération des enseignements spécifiques : les contre-hypothèses du modèle

Nous avons expliqué précédemment que le modèle proposé à la figure 27 est un archétype qui intègre les enseignements qui paraissent être communs à de nombreuses entreprises étudiées et qui évoluent dans des conditions jugées normales. Cependant, les cas de figure que nous avons rencontrés lors de cette étude appellent à tenir compte de spécificités dont certaines sont relatives au contexte marocain. Ces spécificités sont désignées sur le modèle (Figure 27) par des lettres minuscules mises entre parenthèses.

3.2.1. Improvisation ou planification de l'action (relation a)

Nous avons expliqué tout au long des trois chapitres précédents ainsi que dans les premières sections de ce chapitre et en particulier aux sections 2.2.1. et 2.2.2., que la planification ou l'improvisation de l'action dépend surtout de la stabilité ou de l'instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Elle semble dépendre également des déterminants de la vision du dirigeant et en particulier du profil de ce dernier. La relation désignée par la lettre (a) renvoie justement à cette double possibilité.

3.2.2. Nature et niveau de développement du marché local (relations b et c)

Le modèle de la figure 27 suggère que lorsque le dirigeant à vision claire perçoit négativement les performances internationales de son entreprise, il tendrait à revoir et, le cas échéant, à ajuster ses actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation. Quand un tel ajustement ne permet pas de corriger la situation, le dirigeant serait enclin à remettre en cause l'internationalisation de son entreprise et à se focaliser sur son marché intérieur (b). Le modèle suppose également que, mis dans la même situation de perception négative des performances, le dirigeant à vision floue tendrait à remettre directement en cause l'internationalisation de son entreprise (c). Il faut cependant nuancer que dans un cas comme dans l'autre, une telle remise en cause de l'internationalisation de l'entreprise pour la focaliser sur le marché local, ne serait possible que si certaines conditions sont réunies dont les suivantes : différentiel de solvabilité réduit ou nul entre le marché local et le marché étranger ; produit répondant à des besoins solvables sur le marché intérieur ; capacité d'absorption suffisante du marché local par rapport à la capacité de production de l'entreprise ; produit compétitif sur le marché local.

3.2.3. Performances positives et accroissement de l'engagement (relation d)

Certaines entreprises établissent dès le début un niveau d'exportation ou optent pour une forme d'internationalisation définitive. La perception positive des performances n'impliquerait pas dans pareils cas, l'accroissement de l'engagement. Afin que ce dernier puisse avoir lieu, il faut par conséquent que certaines conditions soient satisfaites et en particulier l'une ou l'autre des principales conditions suivantes : capacité de production sous-utilisée conjuguée avec une demande importante sur le marché étranger ; possibilité de produire à l'étranger dans des conditions de qualité et de coût au moins identiques à celles prévalant sur le marché local ;

possibilité et volonté de conclure des partenariats avec des firmes étrangères ; possibilité de diversifier les marchés.

3.2.4. Vision floue et réseaux (relation e)

Nous avons expliqué précédemment que le modèle pourrait ne pas expliquer l'internationalisation des entreprises faisant partie de réseaux ou de groupements sauf si la vision de leurs dirigeants est claire ou s'ils s'agit de la sentinelle du réseau ou du groupement. D'autre part, quand bien même le réseau est de type informel et que le pouvoir décisionnel au niveau de l'entreprise appartient en totalité à un dirigeant dont la vision est floue, cette dernière pourrait fort bien se clarifier au sein du réseau.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Du fait que cette conclusion précède immédiatement la conclusion générale de la thèse et dans le souci d'éviter toute répétition inutile, nous avons préféré nous abstenir à ce niveau de résumer les principaux axes de ce chapitre. Nous ne pouvons nous empêcher néanmoins d'en rappeler les principales étapes.

Dans ce chapitre, nous avons discuté en effet des différents résultats tirés à la fois de l'analyse hypothético-déductive et des enseignements inductifs à l'échelle des échantillons nationaux et de l'échantillon combiné. Ainsi, avons-nous discuté de la manière dont les hypothèses de recherche ont été vérifiées sur le terrain et avons rapproché nos conclusions avec celles issues de travaux antérieurs sur les différentes facettes de notre question de recherche. Nous avons ensuite discuté des enseignements inductifs et proposé des constructions et taxonomies sur leur base. Ces dernières portent notamment sur les styles d'approche des marchés étrangers de même que sur les types de dirigeants en relation avec l'acuité de leur vision et la stabilité ou l'instabilité de l'environnement dans lequel leurs entreprises évoluent. Nous avons enfin corrigé notre modèle de base des enseignements déductifs et inductifs d'ordre commun et l'avons nuancé en précisant des contre-hypothèses dont il faut tenir compte dans des situations plus ou moins spécifiques.

Nos conclusions font une contribution au champ émergent de l'entrepreneuriat international et ont des implications aussi bien pour les chercheurs et les dirigeants que pour les décideurs

politiques. C'est justement ce que nous nous proposons d'expliquer dans la conclusion générale de ce travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

1 – CONTEXTE GÉNÉRAL ET PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE

Les développements qui précédent nous fournissent assez d'éléments de réponse à la question spécifique que nous nous sommes posée en introduction de ce travail, quant à la nature et la portée de la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME. Tout au long de ce travail, cette relation entre vision et internationalisation n'a jamais été remise en cause. La formulation même de la question spécifique admettait en effet, l'existence de cette relation et appelait juste à en examiner la nature et la portée.

Les résultats tirés de cette étude nous rappellent d'abord ce qui est devenu aujourd'hui une lapalissade dans le domaine de la recherche sur les PME. C'est que «... la PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire *les* PME. Le monde des PME est [en effet] foisonnant de variétés.» (Torrès, 1999). Il s'ensuit que la relation entre vision des dirigeants et internationalisation des PME ne peut aucunement être une relation de type absolument universel. Nous avons vu que chaque cas étudié présentait des spécificités qui, de prime abord, rendaient toute tentative de généralisation une entreprise vaine et combien hasardeuse. Heureusement pour nous, il n'y avait pas que des spécificités. Au fur et à mesure que l'étude avançait, des traits communs commençaient à prendre forme. À l'*emic* des spécificités s'est ajouté l'*etic* des universaux qui nous a permis justement de recueillir les éléments de réponse à la question spécifique dont nous parlions au début de cette conclusion.

Ladite question spécifique et ses corollaires posaient d'emblée une difficulté disciplinaire de taille. En effet, alors que la vision, bien que sa paternité soit revendiquée par différents champs dont la stratégie et le leadership, a gagné ses lettres de noblesse au sein de l'entrepreneuriat, l'internationalisation relève en toute logique de la gestion internationale. Cependant, les travaux de recherche menés sur les PME ont mis à nu les limites des approches et théories développées dans le cadre de la gestion internationale à expliquer l'internationalisation de ces entreprises (Allali, 2001b). La plupart d'entre ces approches et théories développées dans un contexte de grandes entreprises, considéraient justement la PME comme une réplique miniaturisée des

grandes firmes. Notre question de recherche et ses corollaires s'inscrivaient par conséquent à l'intersection d'au moins trois champs de recherche : l'entrepreneuriat, la gestion internationale et enfin, la gestion des PME. La question était de savoir comment concilier ces champs de recherche. La réponse nous a été fournie par le champ de l'entrepreneuriat international en émergence depuis quelques années. Cependant, si l'appellation «entrepreneuriat international» existe depuis de nombreuses années au sein du champ d'entrepreneuriat, de nombreux chercheurs de ce champ continuent à l'appliquer à tout travail de recherche impliquant plus d'une activité entrepreneuriale nationale. Or, pour les adeptes du champ émergent, l'entrepreneuriat international porte sur l'internationalisation des PME et surtout celles qui sont gérées par des entrepreneurs (Wright, 1999). C'est justement au sein de ce nouveau champ que nous inscrivons le présent travail de recherche.

Le problème de l'appartenance disciplinaire résolu, il a fallu en résoudre un deuxième non moins important, à savoir celui de la méthodologie la plus appropriée pour répondre à la question spécifique. En effet, la nature de ladite question et de ses corollaires de même que l'état des connaissances disponibles, appelaient un approfondissement et une contextualisation que les méthodes quantitatives ne permettaient pas, à notre avis, d'assurer. Aussi, avons-nous opté pour l'approche qualitative. Cependant, comme aucune méthode ne nous paraissait suffisante par elle-même à cerner la question dans sa grande diversité, il a fallu combiner différentes approches méthodologiques. Ainsi, quand bien même la principale méthode utilisée reste celle de l'étude des cas multiples basée sur les entretiens semi-structurés, nous avons dû la compléter par les apports de la démarche ethnographique ainsi que par l'analyse documentaire et l'utilisation des informants et des personnes-ressources. Les connaissances disponibles dans les trois champs constitutifs de l'entrepreneuriat international, nous ont permis de construire un modèle de base et d'en déduire des hypothèses préliminaires de recherche pour expliquer les relations suggérées. Cependant, comme les connaissances ayant servi à cette construction provenaient de champs différents, nous ne pouvions pas a priori prévoir ce que cette alchimie allait donner sur le terrain.

Nous avons dû alors compléter cette démarche hypothético-déductive par une approche inductive. Eisenhardt (1989) fait remarquer à cet égard, que les chercheurs se basant sur la méthode inductive, ne se limitent généralement pas à une méthode unique.

Le modèle de recherche supposait que les dirigeants ayant une vision¹ claire, prennent la décision d'internationaliser leurs entreprises d'une manière proactive, planifient et parfois formalisent les actions de mise en œuvre et de pilotage de cette internationalisation. Il était également supposé que, suite à la perception négative des performances internationales de leurs entreprises, ces dirigeants tendraient à réexaminer les actions et le processus d'internationalisation et qu'ils ne remettraient en cause l'internationalisation que si toutes les mesures d'ajustement auraient échoué. Par contre, à la perception positive des performances, il était supposé que lesdits dirigeants accroîtraienr leur engagement international.

En revanche, les dirigeants supposés avoir une vision floue, devraient, selon les hypothèses de recherche, prendre la décision d'internationalisation d'une manière réactive, improviser les actions de mise en œuvre de ladite internationalisation et remettre en cause cette dernière si les performances sont jugées négatives. Par contre, si ces dernières sont positives, ces dirigeants devraient y répondre en accroissant eux aussi, leur engagement international.

Pour vérifier ces hypothèses et explorer inductivement d'autres relations et aspects liés à la question de recherche, l'étude a pris pour objet deux échantillons de PME agro-alimentaires de cinq chacun – compte non tenu de cinq autres cas de contrôle – dont l'un au Maroc et l'autre au Canada. En l'absence d'une définition universelle de la PME, plusieurs facteurs contingents ont été retenus dans l'échantillonnage : taille, propriété, centralité du dirigeant, pouvoir décisionnel, secteur d'activité, antériorité internationale, etc. Le secteur agro-alimentaire a été choisi pour permettre une certaine comparabilité des conclusions des études nationales du fait que c'est l'un des rares secteurs qui constituent un pilier des économies marocaine et canadienne.

L'étude a duré une année – de juin 2001 à juin 2002 – y compris les contacts préliminaires qui se sont déroulés de juin à septembre 2001. Elle a consisté en entretiens avec les dirigeants et leurs

¹ Nous nous sommes basé sur la définition de la vision par Filion (1991a) qui la définit comme «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir». Cependant, pour faciliter son opérationnalisation, nous l'avons décomposée en trois parties : vision de l'espace à occuper, vision des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir et, enfin, partage de cette vision avec les collaborateurs et partenaires.

principaux collaborateurs, en visites et séjours de courtes durées dans certaines entreprises, en analyse de documents publics et internes, en observations participantes et en entretiens avec les informants et les personnes-ressources.

2 – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

De par la combinaison méthodologique adoptée et malgré le nombre réduit des cas retenus, l'étude a produit une richesse d'information qui dépasse de loin le périmètre de cette recherche. Nous nous en sommes tenu cependant aux plus pertinentes pour notre sujet et qui font une contribution significative au champ de recherche dans lequel le présent travail s'inscrit à savoir, le champ de l'entrepreneuriat international.

Ainsi, outre les informations nous ayant permis de vérifier les hypothèses de base, nous avons pu recueillir des données inductives que nous avons utilisées pour proposer des taxonomies et des constructions conceptuelles.

Concernant tout d'abord les hypothèses de recherche, l'étude a montré que la vision claire est associée, autant pour les dirigeants marocains que pour leurs confrères canadiens, à la proactivité de la décision d'internationalisation. Inversement, la vision floue semble être globalement liée à la réactivité de ladite décision.

L'étude a également montré que les dirigeants ayant une vision claire et qui exercent leur activité dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation. Par contre, ceux qui évoluent dans un environnement plutôt instable, tendent à improviser lesdites actions. Cependant, même dans ce dernier cas, il a été trouvé que les actions individuelles improvisées s'inscrivent dans un cadre global induit par la clarté de la vision qui leur assure la cohérence nécessaire. Les dirigeants ayant une vision floue quant à eux, semblent, dans la plupart des cas étudiés, improviser leurs actions individuelles. Cela nous permet de soutenir que c'est quand l'environnement est instable que l'on a besoin le plus de concevoir une vision claire de manière à imprimer la cohérence nécessaire aux actions individuelles.

Il s'est avéré également que quelques dirigeants à vision floue parviennent quand même à mettre en œuvre des actions dont l'analyse laisse transparaître une certaine cohérence d'ensemble permettant de reconstituer a posteriori la vision qui guide, plus ou moins inconsciemment, lesdites actions.

Néanmoins, si la plupart des dirigeants, quelle que soit leur vision, réagissent à la perception positive des performances internationales en accroissant leur engagement sur les marchés étrangers, leur attitude face à des performances négatives semble différer considérablement en fonction de leur pays d'implantation. Ainsi, si la plupart des dirigeants canadiens interrogés soutiennent qu'ils songeraient à se focaliser sur le marché intérieur si les performances internationales étaient négatives, leurs homologues marocains assurent que leur engagement international est irréversible. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur agro-alimentaire marocain est plutôt extraverti. En effet, les produits destinés aux marchés étrangers sont souvent différents de ceux écoulés sur le marché intérieur. C'est ce qui explique aussi le fait que même en présence de performances négatives, le dirigeant décide parfois d'accroître l'engagement international de son entreprise plutôt que de la réduire. En d'autres termes, l'extraversion du secteur joue dans ce cas le rôle de barrières à la sortie de l'international : une fois que l'entreprise s'internationalise, il devient très difficile à son dirigeant de faire marche arrière.

Les enseignements inductifs ont apporté des compléments d'informations très intéressants à ceux ayant permis de vérifier les hypothèses de recherche. Ainsi, a-t-il été possible de confirmer la pertinence limitée des théories d'internationalisation dans le contexte des PME. Les approches que nous avons pu vérifier se sont avérées au mieux incomplètes pour expliquer l'internationalisation des PME étudiées. D'autres formes d'internationalisation que nous avons qualifiées de «forcées» ont également émergé de l'étude. Il s'agit en particulier de l'internationalisation par démonopolisation et de l'internationalisation par décolonisation ou par modification du tracé des frontières nationales. Nous avons suggéré par conséquent que le tableau des motivations réactives élaboré par Johnston et Czinkota (1982) soit complété en conséquence.

Le rapprochement entre l'acuité de la vision des dirigeants et la longueur de l'espace (proximité ou éloignement des marchés étrangers sur lesquels l'entreprise opère), a permis d'élaborer une taxonomie des styles d'approche. Cette dernière, formulée sous forme de métaphores fauniques, est composée de quatre styles : style chat domestique (vision claire – espace court) ; style limace (vision floue – espace court) ; style chauve-souris (vision floue – espace long) et enfin ; style aigle royal (vision claire – espace long). Cependant, il n'a pas été possible d'établir une corrélation positive entre la taille des entreprises étudiées et le nombre de marchés sur lesquels l'entreprise opère, comme cela est suggéré par certains travaux antérieurs.

La stabilité ou l'instabilité de l'environnement et le rôle qu'elle joue dans la définition du type d'actions nous ont incité à pousser la recherche et la réflexion plus loin à cet égard. Aussi, avons-nous rapproché le type de vision du dirigeant avec le type d'environnement dans lequel l'entreprise évolue. De ce rapprochement a émergé une taxonomie de cinq types de dirigeant : types gestionnaire et gestionnaire-planificateur (vision floue - environnement stable) ; type gestionnaire-improvisateur (vision floue – environnement instable) ; type visionnaire-planificateur (vision claire – environnement stable) et enfin ; type visionnaire-improvisateur (vision claire - environnement instable).

Il nous a été donné également de remarquer que certains dirigeants sont plus disposés et préparés à ajuster leur vision ou même à la changer quand ils s'aperçoivent qu'elle n'est plus compatible avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Sur cette base, nous avons proposé une schématisation de ladite évolution et montré qu'à moins que la vision claire ne soit formulée d'une manière assez flexible, elle doit être changée à un certain niveau d'évolution.

Nous nous sommes également rendu compte que de nombreux facteurs déterminent la clarté ou l'ambiguïté de la vision des dirigeants. Les différents facteurs ont été regroupés dans trois principales catégories à savoir : le profil, le contexte et les autres facteurs influents. Cependant, nous ne nous sommes pas permis d'approfondir la question dans ce travail et en faisons une recommandation ci-après pour d'éventuels travaux futurs de recherche sur la question.

L'un des temps forts des enseignements inductifs a indubitablement été le rôle des réseaux dans cette relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de l'entreprise. En effet, différents cas étudiés nous ont permis de constater que les réseaux entendus au sens large du terme – y compris les groupements, les partenariats, etc. – peuvent jouer l'un ou plusieurs des trois rôles suivants : ils peuvent être utilisés comme palliatifs à l'insuffisance des moyens de l'entreprise ; comme cadres d'échange permettant de clarifier la vision du dirigeant et, enfin ; comme cadres intégrateurs de cette vision pour en faire une vision réticulaire.

Fort de tous ces enseignements, nous avons apporté des modifications à notre modèle de base. Ces dernières ont consisté en deux types d'action : nous avons d'abord intégré les principaux enseignements communs au modèle lui-même. Il s'agit du type d'environnement dans lequel l'entreprise se meut et qui incite soit à planifier les actions soit à les improviser, ainsi que les déterminants de la vision du dirigeant. Nous avons ensuite assorti le modèle de contre-hypothèses suggérées surtout par les cas spécifiques. Il s'agit en particulier de la planification dans un environnement stable mais avec une vision floue, du niveau de développement du marché local et du caractère extraverti du secteur, de la non-automaticité de l'accroissement de l'engagement suite à des performances positives et enfin, aux rôles des réseaux en relation avec la vision.

3 – CONTRIBUTIONS DISCIPLINAIRES ET MÉTHODOLOGIQUES

Sur la base d'une revue de littérature très approfondie dont nous avons reproduit une partie dans ce travail, nous pouvons soutenir d'emblée que ce dernier constitue, du moins à notre connaissance, la première étude portant sur la notion de vision dans un contexte d'internationalisation. En outre, les résultats tirés de cette étude apportent une contribution significative aux champs de recherche constitutifs de l'entrepreneuriat international. De même, un apport important est également fait à l'approche qualitative et phénoménologique. D'une manière générale, la contribution de ce travail peut être appréhendée aux quatre principaux niveaux suivants : champ de la gestion internationale ; champs de l'entrepreneuriat et de la gestion des PME et enfin ; approche méthodologique.

3.1. Champ de la gestion internationale

La contribution à ce champ se situe particulièrement au niveau de son apport aux théories d'internationalisation et à l'approche des marchés étrangers.

3.1.1. Théories d'internationalisation des PME

Nous avons expliqué en avant-propos de ce travail que le choix de ce thème a largement été influencé par le constat qu'il nous a été donné de faire en notre qualité d'ex professeur et de chercheur en gestion internationale et en entrepreneuriat. En effet, à ce double titre de même qu'en encadrant différents travaux de recherche sur les PME internationales, nous avons constaté que les théories et approches d'internationalisation n'étaient que de peu d'utilité dans la compréhension de la manière dont les PME s'internationalisent. Poussant la recherche et la réflexion plus loin, nous nous sommes rendu compte que ce qui empêchait ces théories et approches, pourtant bien acceptées dans un contexte de grandes entreprises, d'être pertinentes dans celui des PME, venait justement du fait que de nombreux chercheurs partaient du postulat que la PME est une réplique miniaturisée de la grande entreprise. Or, il est largement admis aujourd'hui que c'est loin d'être le cas. Sachant que la principale spécificité des PME réside dans la centralité du dirigeant, nous avons essayé dans ce travail de comprendre comment ces PME s'internationalisent sur la base de cette centralité sans référence systématique à la grande entreprise. Nous pouvons soutenir que notre travail s'inscrit à cet égard dans le courant de la dénaturation (Torrès, 1998b, Guilhon, 1998) actuellement en émergence.

Notre modèle corrigé constitue à cet égard une base sur laquelle d'autres travaux de recherche pourraient s'articuler pour bâtir une véritable théorie d'internationalisation des PME. Son intégration de la vision du dirigeant en fait justement un cadre approprié pour comprendre la manière dont la plupart des PME de type classique¹ (Torrès, 1998c) s'internationalisent. L'intégration des situations spécifiques dont nous assortissons le modèle à titre de contre-hypothèses, appelle à nuancer son utilisation en fonction des situations étudiées puisque la population des PME est loin d'être homogène.

¹ Torrès (1998c) distingue entre PME classiques qui correspondent aux PME que nous avons étudiées dans le cadre de ce travail, et les PME dites managériales qui sont gérées comme de grandes entreprises du point de vue de leur organisation et de la formalisation des tâches. Nous avons expliqué dans la revue de littérature que nous trouvons

3.1.2. Taxonomie des approches des marchés étrangers

Les conclusions de notre étude nous ont permis de construire une taxonomie basée sur des métaphores fauniques pour qualifier les différentes approches des marchés étrangers adoptées par les PME étudiées. Notre contribution à cet égard permet de compléter les choix permis par des travaux antérieurs basés sur les notions de distance psychique et de proximité. En effet, notre taxonomie fait le lien entre la vision du dirigeant et le style d'approche adoptée au lieu de faire de ce choix une décision organisationnelle qui tend à évacuer l'image de l'espace ou de l'horizon à occuper sur les marchés étrangers investis par l'entreprise.

3.2. Champs de l'entrepreneuriat et de la gestion des PME

Outre son aspect international, ce travail apporte aussi une contribution aux travaux sur la vision des dirigeants. Ainsi, la décomposition de cette dernière en ces trois parties composantes à savoir l'image de l'espace ou de l'horizon à occuper, celle des moyens et actions à mettre en œuvre pour y parvenir de même que le partage de ces deux images avec les collaborateurs et les partenaires, contribue à faciliter l'opérationnalisation de ce construit. En outre, l'identification des déterminants de la vision constitue un jalon sur le chemin de l'encadrement du processus de germination de la vision et de formation de futurs dirigeants visionnaires.

Sur un autre plan, le rapprochement de la vision avec l'état de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue introduit une dimension contingente et dynamique à la manière dont le vision se développe et se réalise en relation avec ledit environnement. En rapport avec ce dernier, ce travail a également montré que la vision n'est pas immuable ni éternelle. En effet, nous pouvons soutenir à la limite qu'à chaque environnement correspond au moins une vision et une façon d'ajuster cette dernière. De même, à un moment donné du processus d'ajustement, le dirigeant n'a d'autres choix que de définir une nouvelle vision plus conforme aux nouvelles données de l'environnement. Il est cependant possible d'introduire de la flexibilité sur la manière dont la vision est définie dès le départ pour limiter la fréquence des ajustements. Ce qui est cependant gagné en terme d'économie d'intervention pour ajuster la vision risque d'être perdu en celui de

l'internationalisation de cette dernière catégorie de PME plus ou moins susceptible d'être étudiée sur la base des approches et théories classiques d'internationalisation développées dans un contexte de grandes firmes.

la finesse de cette dernière et partant de sa clarté. Il s'agit par conséquent d'arbitrer entre ces deux éléments en fonction de nombreux paramètres dont le type d'environnement, les capacités de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, etc.

Nous avons également soutenu dans les chapitres précédents que c'est quand l'environnement est turbulent que les dirigeants ont le plus besoin de concevoir des visions claires pour encadrer leurs actions de gestion courante et leur imprimer la cohérence nécessaire. Cela ressemble en gros à ce que Hafsi (1997) appelle en stratégie, le «bâton d'aveugle». En effet, devant l'échec des approches et théories puristes basées sur la planification stratégique, la vision des dirigeants semble constituer un moyen intéressant pour atténuer l'incertitude.

Ce que nous pourrons qualifier de cadres d'incubation de la vision constituent également une autre contribution de ce travail. En effet, le fait de savoir qu'en plus de ce que nous avons qualifié de déterminants de la vision, cette dernière peut se clarifier au sein de cadres d'échanges comme les conseils d'administration, les réseaux, les associations, etc., constitue un autre apport important aux connaissances. Dans le même ordre d'idées, les résultats tirés de notre étude facilitent d'une certaine manière la transition d'une perception personnelle de la vision à une perception institutionnelle ou réticulaire. En effet, le fait de savoir qu'une vision floue du dirigeant peut cohabiter avec une vision claire au niveau du réseau auquel il appartient, tout en constituant un autre élément de dénaturation de la PME, contribue à élargir les frontières de la notion de vision.

3.3. Approche méthodologique

Nous avons précédemment expliqué que nous n'avons pas pu procéder à une étude quantitative en raison de la spécificité de la situation à étudier de même que de la relative faiblesse des bases théoriques pertinentes. Cependant, nous avons décidé dès le début d'éviter de nous cloîtrer dans une démarche hypothético-déductive du fait que nous voulions explorer toutes les voies possibles pour comprendre la problématique de l'internationalisation des PME. La combinaison entre la démarche hypothético-déductive et la démarche inductive et l'intégration de nombreuses méthodes de collecte de données, se sont avérées des plus heureuses. L'outil méthodologique ainsi forgé constitue à nos yeux un autre apport important de ce travail. En effet, ledit outil

pourrait très valablement être utilisé dans des contextes semblables où des bases théoriques existent mais ne sont pas suffisamment développées pour permettre le recours à une démarche hypothético-déductive d'ordre quantitatif ou qualitatif.

En outre, notre cadre d'opérationnalisation des construits et variables pourrait, lui aussi, constituer une plate-forme permettant de faciliter la recherche dans des situations semblables. De même, à notre connaissance et sur la base d'une vérification approfondie, nous pouvons soutenir que c'est la première fois qu'un travail sur la vision est conduit en utilisant Atlas.ti. Les résultats atteints lors de cette étude nous ont permis de nous rendre compte de la grande maniabilité de ce progiciel et de ses nombreuses fonctionnalités qui nous ont aidé à dégager des relations qu'un dépouillement manuel n'aurait probablement pas permis de faire.

4 – PRINCIPALES IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE

Outre leur contribution au champ de recherche sur l'entrepreneuriat international, les résultats de cette étude ont des implications susceptibles d'être appréhendées à, au moins, deux niveaux : celui des dirigeants des PME d'une part, et celui des décideurs politiques d'autre part.

4.1. Principales implications pour les dirigeants de PME

Les résultats de l'étude de même que les conclusions qui y en sont tirées ont des implications certaines sur les dirigeants des PME. Ainsi, ces résultats et conclusions soulignent l'importance d'avoir une vision claire surtout dans un environnement instable. Les dirigeants de PME ont donc tout intérêt à prendre du recul par rapport à leurs tâches quotidiennes et à réfléchir au devenir de leurs entreprises et à leur évolution. Il s'agit cependant d'un exercice auquel les collaborateurs et partenaires de l'entreprise doivent être associés. Cela est non seulement de nature à assurer au dirigeant que sa vision sera partagée mais facilitera également la réflexion sur les moyens à mettre en œuvre et donnera un sens d'orientation qui apporte à la fois sécurité, sérénité et motivation aux gens qui travaillent avec le dirigeant.

Les dirigeants doivent également savoir que l'adhésion à certains cadres d'échange comme les associations professionnelles et les réseaux, pourra les aider à clarifier leurs visions et à les tenir informés des changements qui surviennent dans leur environnement. Les groupements tout en

jouant le même rôle et s'ils sont gérés par des sentinelles visionnaires, permettront aux dirigeants de compléter leurs visions et de se donner les moyens nécessaires de les réaliser.

La plupart des PME ne disposent pas d'un conseil d'administration (Allali, 2002b). Or, cette structure même quand elle est d'ordre informel, peut apporter un soutien précieux au dirigeant et l'aider à clarifier sa vision. Aussi, est-il fortement recommandé aux dirigeants de PME même quand la loi ne les en oblige pas, à constituer des conseils d'administration ou des quasi-boards pour les soutenir, les conseiller et leur apporter une vue externe leur permettant de compléter la construction de leurs propres visions.

Certains cas étudiés ont révélé l'importance d'une bonne préparation du dirigeant avant même son arrivée dans l'entreprise. Il est donc du rôle du dirigeant d'inclure dans la planification successorale, la préparation du successeur à visionner. En outre, la période de règne conjoint ou de cohabitation avec ce dernier doit également impliquer un volet important de transfert progressif de la vision pour éviter des dysfonctionnements ultérieurs dus à des changements brusques de cap.

Les dirigeants partageant leur pouvoir au sein des PME avec d'autres personnes doivent être sensibilisés à l'importance d'avoir une communauté de vision au sein de l'équipe dirigeante. Nous avons vu dans certains cas étudiés que l'absence d'une telle communauté peut mener à la disparition de l'entreprise.

Il est également de la plus haute importance pour les dirigeants de savoir qu'une vision n'est pas éternelle. Aussi, faut-il l'ajuster constamment en fonction de l'évolution de l'environnement et au besoin, la remplacer pour pouvoir continuer à encadrer les actions courantes au sein de l'entreprise.

Concernant plus particulièrement l'internationalisation, les résultats tirés de cette étude montrent les risques inhérents au choix de certains produits extravertis qui emprisonnent l'entreprise dans certains marchés même quand ces derniers cessent de devenir solvables et/ou porteurs. Il est important par conséquent, tout en continuant à développer des solutions pour les besoins

exprimés sur les marchés étrangers, de privilégier parmi ces solutions celles permettant de procéder à une segmentation horizontale ou de standardiser le produit offert.

Par ailleurs, quand l'entreprise s'internationalise d'une manière réactive, son dirigeant doit quand même définir sa direction et l'espace à occuper sur le marché étranger. Cela lui éviterait d'avoir à tâtonner et imprimerait de la cohérence à ses actions.

En outre, la participation à certains programmes de promotion des exportations comme Tremplin-export par exemple mis en place par Club-Export au Québec, facilite l'approche des marchés étrangers pour des entreprises sceptiques quant à leurs chances à l'international.

4.2. Principales implications pour les décideurs politiques

Les résultats et conclusions de notre étude ont également des implications sur les décideurs politiques chargés de la dynamisation des PME et surtout de celles qui opèrent ou qui souhaiteraient opérer sur l'arène internationale.

Le fait de savoir par exemple que la vision du dirigeant gagnerait en clarté du fait de l'adhésion à des associations ou à des groupements, devrait inciter les décideurs politiques à favoriser ce genre de structures. Il devrait également inciter les responsables de ces structures à orienter leurs actions de manière à permettre ce genre d'échanges fructueux et d'encadrement favorables à la clarification des visions de leurs membres.

Plusieurs dirigeants canadiens parmi ceux interrogés dans le cadre de cette étude ont souligné le rôle important qu'a joué des programmes comme Tremplin-Export dans l'internationalisation de leurs entreprises. La multiplication de ce genre d'initiatives et leur extension à des marchés autres que le marché américain, apporterait certainement un plus à de nombreuses entreprises agro-alimentaires.

L'introduction d'un tel programme au Maroc serait de nature à assister plusieurs dirigeants indécis dans leurs efforts d'internationalisation.

De nombreux dirigeants canadiens et surtout marocains se plaignent de la passivité de l'administration à l'égard des PME qui opèrent sur les marchés étrangers. L'administration, sans renier ses engagements internationaux et enfreindre les règles multilatérales de l'OMC, devrait apporter toute l'assistance nécessaire aux PME du secteur. La loi Pomerene-Webb aux Etats-Unis par exemple, permettant aux PME de se coaliser sur les marchés étrangers, en dérogation à la loi anti-concurrence, pour mieux braver la concurrence des grandes entreprises européennes et surtout japonaises, devrait inspirer l'action des gouvernements canadien et marocain à cet égard.

5 – LIMITES DE L'ÉTUDE

En dépit de la richesse des informations glanées lors de cette étude, cette dernière souffre plusieurs limites qui handicapent quelque peu les enseignements qui en sont tirés.

5.1. Nombre limité de cas

D'abord, bien que nous ayons respecté la règle du seuil de saturation théorique en arrêtant l'étude quand les informations additionnelles devenaient négligeables, le nombre de cas étudiés nous semble relativement limité. Ainsi, aurions-nous souhaité disposer de plus de cas de manière à approfondir davantage l'étude de certaines questions surtout d'ordre inductif.

5.2. Séjours de courte durée dans les entreprises

Il n'a pas été possible de séjourner dans toutes les entreprises étudiées. En outre, quand un séjour était possible, sa durée était relativement trop courte pour avoir une connaissance approfondie de l'entreprise et des personnes qui y travaillent. En d'autres termes, eu égard à la durée limitée des séjours, il n'a pas été possible de parvenir à ce que les anthropologues appellent «*going native*».

5.3. Accès limité aux données

Pour des raisons que nous comprenons et respectons, l'accès qui nous a été donné aux informations était limité. Aurions-nous été autorisé à accéder en toute liberté aux archives des entreprises et à leurs états financiers et comptables, nous aurions pu en sortir avec plus d'éclaircissements et d'informations concernant en particulier la manière dont l'internationalisation s'est faite dans la réalité de même que concernant les performances de l'entreprise.

5.4. Absence de données longitudinales

Même si l'étude s'est faite sur une année et que nous avons programmé certaines entrevues et visites de manière à étaler l'étude des entreprises sur une période relativement longue, il n'a pas été possible de procéder à une véritable étude longitudinale. Des données de cet ordre nous auraient permis, pour certaines entreprises au moins, de suivre la vision du dirigeant depuis sa germination jusqu'à sa réalisation.

5.5. Limitation au secteur agro-alimentaire

Une autre limite est inhérente au secteur choisi. En effet, afin d'étudier la question de recherche dans un environnement où les entreprises sont censées faire face à la même problématique, nous avons choisi de l'inscrire dans le cadre du secteur agro-alimentaire. Par conséquent et bien que nous pensions que les conclusions tirées de cette étude sont susceptibles de s'appliquer à d'autres secteurs, nous ne pouvons pas nier que nous y voyons une limite de cette étude.

5.6. Secteur hétérogène

Bien que les entreprises du secteur agro-alimentaire fassent toutes face à des problématiques communes, nous n'ignorons aucunement qu'il s'agit d'un secteur assez hétérogène. Cette hétérogénéité constitue également une limite aux conclusions de cette étude dans la mesure où la manière de visionner d'un dirigeant pourrait être mue par des considérations sectorielles que nous n'avons peut-être pas pu faire ressortir.

5.7. Risques inhérents à la comparaison internationale des données

«Comparaison n'est pas raison » dit le fameux adage. Comparer deux entreprises canadiennes présente de nombreuses limites dues aux spécificités sectorielles, régionales, etc. Comparer des entreprises marocaines et canadiennes ne peut être qu'une entreprise risquée et probablement erronée. Cependant, comme nous l'avons expliqué précédemment, l'approche méthodologique adoptée nous a permis de contextualiser les données à l'échelle de chacun des cas puis de chacun des échantillons nationaux. Cela, nous semble-t-il, a considérablement atténué cette limite.

5.8. Réticences des entreprises ayant échoué, à participer à l'étude

Il s'agit probablement de la limite la plus importante. En effet, nous aurions souhaité intégrer dans cette étude des entreprises qui se seraient retirées du marché international suite à de mauvaises performances. Or, cela n'a pas été possible. Il est vrai que les gens préfèrent parler davantage de leur succès que de leur échec. Néanmoins, nous avons pu intégrer dans l'étude une entreprise qui serait à la veille de se retirer du marché international et une autre qui, bien que ses performances soient jugées négatives, s'y maintient quand même.

6 – RECOMMANDATIONS POUR DE FUTURS TRAVAUX DE RECHERCHE

Les recommandations que nous formulons ci-après pour de futurs travaux de recherche se basent aussi bien sur les limites précédentes que sur des enseignements inductifs que nous n'avons pas pu développer dans le cadre du présent travail.

Ainsi, pour dépasser les limites énoncées précédemment, nous recommandons des recherches portant sur un échantillon constitué de plus de cas. La disponibilité du modèle de base que nous avons développé dans le cadre de cette étude rend cette entreprise relativement aisée. Dans cette perspective, il serait possible d'utiliser aussi bien une approche qualitative du type de celle que nous avons adoptée dans ce travail, qu'une approche quantitative. Nous recommandons également de faire des recherches sur des entreprises évoluant dans les mêmes sous-secteurs du secteur agro-alimentaire pour avoir des résultats plus homogènes. Nous préconisons aussi que des travaux de recherche ultérieurs portent sur d'autres secteurs comme celui des PME technologiques pour tester le modèle face à d'autres problématiques.

Nous préconisons le recours à des études longitudinales pour suivre tout le processus visionnaire depuis la germination jusqu'à la réalisation de la vision. Cela pourrait être jumelé avec un séjour de longue durée dans les entreprises étudiées pour approfondir les questions de recherche. Dans la mesure du possible, nous recommandons également l'inclusion dans l'étude de PME qui se sont retirées de l'international pour améliorer la compréhension de la relation entre la vision et l'internationalisation.

Concernant les thèmes inductifs que nous n'avons pas pu développer dans le cadre de ce travail, nous recommandons de faire davantage de recherche sur ce que nous avons appelé les déterminants de la vision pour isoler d'éventuelles variables susceptibles d'être influencées pour améliorer la manière de visionner des dirigeants engagés dans l'international. Nous recommandons également que des PME familiales soient choisies comme objets d'étude pour comprendre comment se fait éventuellement le transfert de la vision entre prédécesseurs et successeurs. Dans la même veine, nous recommandons de faire des recherche sur des entreprises sans successeur familial pour étudier comment le fait de diriger une entreprise en vue de la vendre plutôt que de la transmettre à un successeur influence la manière de visionner et la relation entre la vision et l'internationalisation.

Nous recommandons également de procéder à une analyse confirmatoire des taxonomies proposées dans des contextes sectoriels différents de même qu'au niveau du secteur agro-alimentaire lui-même mais sur la base de plus de cas.

Enfin, nous recommandons des travaux de recherche sur l'impact du milieu associatif et d'encadrement, de même que du milieu local sur ladite relation entre la vision et l'internationalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbas, A. & Swiercz, P.M. (1991). «Firm Size and Export Behavior: Lessons from the Midwest», Journal of Small Business Management, (April).
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2001). Vue d'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire canadien. Site <www.agr.ca>
- Aldrich, Howard E. and Waldinger, Roger (1990). «Ethnicity and Entrepreneurship», Annual Review of Sociology, Vol. 16, 111-135.
- Allali, B. (1993). «L'entreprise marocaine dans le commerce extérieur : bilan d'une contribution au service du développement». Gestion & Société, n° 20 (Juillet), pp. 43-75.
- Allali, B. (1995). «Entreprise exportatrice marocaine : bilan et perspectives». Vues économiques, n° 8, pp. 59-96.
- Allali, B. (2001a). Réseaux sociaux et stratégies des PME entrepreneuriales, Cahier de recherche no. 01-12, Direction de la recherche, HEC – Montréal.
- Allali, B. (2001b). «Note de lecture sur 'International Entrepreneurship : Globalization of Emerging Businesses' par Dana, Etemad et Wright», Management International, Vol. 6, n° 1, pp. 85-88.
- Allali, B. (2002a). «Internationalisation des PME entrepreneuriales : étude de six cas de PME québécoises du secteur agro-alimentaire». Communication présentée dans le cadre du 70^{ème} Congrès de l'Acfas, Université Laval, Ste-Foy.
- Allali, B. (2002b). Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation, Cahier de recherche no. 2002-06, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC – Montréal.
- Allali, B. (2002c). «Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel», in Filion, L.J. et Simard, G., Les actes du 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC – Montréal.
- Allali, B. (2002d). «Traditions nationales et gestion d'entreprise : portée et limites de l'approche d'iribarnienne dans l'analyse de la culture marocaine», Management International, Vol. 6, n° 3, pp. 61-69.
- Allali, B. (2002e). «Compte-rendu de Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat», Revue Internationale PME, Vol. 15, n° 3-4, pp. 163-172.
- Amesse, F. & Zaccour, G. (1989). Une analyse descriminante des gestionnaires de firmes exportatrices et non-exportatrices. Cahier de recherche du CETAI-HEC.

- Attila, Y. (1985). «An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-Exporting U.S. Firms», International Marketing Review (Summer), pp. 72-83.
- Bandarowski, J.F. (1990). Corporate Imagination Plus, Free Press.
- Barkema, H.G., Bell, J. H.J., and Pennings, J.M. (1996). «Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning», Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 152-66.
- Barney, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1991). «Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research», Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 5-16.
- Beamish, P.W. ; Craig, R. & McLellan, K. (1993). «The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms», Management International Review, Vol. 33, n°2, pp. 121.
- Beamish, P.W. (1990), «The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda», in Rugman, A.M. (Ed.), Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective, Vol. 1; Greenwich, CT: Jai Press, pp. 77-92.
- Beamish, P.W. (1999). «The Role of Alliances in International Entrepreneurship», in Research in Global Strategic Management, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press, pp. 43-61.
- Beamish, P.W.; Morrison, A.J.; Rosenzweig, P.M. & Inkpen, A.C. (2000). International Management – Text and Cases. 4th Ed. McGraw-Hill.
- Beauchamp, J. (2001). Vision and the Visionning Activity of Organizational Leaders. Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montreal.
- Beaunoyer, M. (2002). «Relever le défi de la valeur ajoutée». Magazine PME, janvier, pp. 27-31.
- Bell, J. (1995). The Internationalisation of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to 'Stage' Theories». European Journal of Marketing, Vol. 29, n°8, pp. 60-75.
- Benavent, C. & Verstraete, T. (2000). «Entrepreneuriat et NTIC – la construction du *Business-Model*», in Verstraete, T. Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat. Éditions EMS, Caen, France.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper.

- Bherrer, H. (1986). «Le choix de la méthode en fonction de l'objet» in Audet, M., Malouin, J.L., La production des connaissances scientifiques de l'administration, P.U.L., pp. 155-165.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», Journal of International Business Studies, (Spring-Summer), pp. 93-98.
- Bilkey, W.J. (1978). «An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms». Journal of International Business Studies (Spring), pp. 33-46.
- Bilkey, W.J. (1982). «Variables Associated with Export Profitability», Journal of International Business Studies, (Fall), pp. 39-55.
- Bird, B. & Jelinek, M. (1988). «The Operation Of Entrepreneurial Intentions», American Journal of Small Business, Vol. 13, n°2, pp. 21-30.
- Birley, S. (1985). «The Role of Networks in the Entrepreneurial Process», Journal of Business Venturing, Vol. 1, pp. 107-117.
- Blau, P.M. & Shoenherr, R.A. (1971). The Structure of Organizations. New York: Basic Books.
- Blau, P.M. (1970). «A Formal Theory of Diffentiation in Organizations», American Sociological Review, Vol. 35, n° 2.
- BMCE – Banque marocaine de commerce extérieur (1999). «Aperçu sur l'industrie agro-alimentaire». Revue d'information, avril, Casablanca.
- Bourdieu, S.. (2000). «L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique». Revue Internationale de Gestion, Vol. 2, n° 1, (printemps), pp. 12-22.
- Bouzidi, M. (1981). Histoire économique – Le Maroc Précolonial. Document ronéotypé.
- Brisoux, J.E.; Perreault, J.D. & Pâquet, D. (1992). «Le processus décisionnel des PME en marketing international». In Les Actes de l'ASAC 1992, Vol. 13, n° 10, Québec, pp. 10-20.
- Brooksbank, R. (1991). «Defining the Small Business: A New Classification of Company Size», Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 3.
- Brooks, M.R. & Rosson, P.J. (1984). «A Study of Export Behavior of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces», in Czinkota, M.R. & Tesar, G. (Eds.), Export Management, An International Context. New York: Praeger.
- Brush, C.G. (1993). «Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age». Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 17, n°3, pp. 83-84.

- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble.
- Buckley, P.J & Casson, M. (1976). The Future of Multinational Enterprise. London.
- Calof, J.L. (1993). «The Impact of Size on Internationalization», Journal of Small Business Management, Vol. 31, n°4, pp. 60-69.
- Calof, J.L., (1994). «The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited», Journal of International Business Studies, Vol. 25, n° 2, pp. 367-87.
- Casson, M. (1985), «Entrepreneurship», in A. Kuper, A. & J. Kuper (Eds.). The Social Science Encyclopedia, Routledge and Kegan Paul, pp. 256-257.
- Caves, R.E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. London: Economica, N.S.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981). «Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation», Journal of Marketing Research (February).
- Cavusgil, S.T. (1976). Organizational Determinants of Firm's Export Behavior: An Empirical Analysis. University of Wisconsin-Madison, 195 pages, Ph.D. Thesis.
- Cavusgil, S.T. (1980). «On the Internationalisation Process of Firms», European Research, Vol. 8 (November), pp. 273-281.
- Cavusgil, S.T. (1984). «Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization», Journal of Business Research, Vol. 12, pp. 195-208.
- Cavusgil, S.T., Bilkey, Warren J.; Tesar, G. (1979). «A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles», Journal of International Business Studies, Vol. 10, n° 1, pp. 91-97.
- Chang, S.J. (1995). «International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry», Academy of Management Journal, Vol. 38, pp.383-407.
- Chetty, S.K. & Hamilton, R.T. (1996). «The Process of Exporting in Owner-Controlled Firms», International Small Business Journal, Vol. 14, n° 2, pp. 12-25.
- Child. J. (1972). «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», Sociology, Vol. 6, n° 1, pp.1-22.
- Churchill, N.C. & Lewis, N.C. (1983). «Les cinq stades de l'évolution d'une PME», Harvard L'Expansion, Vol. 30 (automne), pp. 51-63.
- Coase, R.A. (1952). «The Nature of the Firm», In Stigler G.J. & Boulding K.E. (Eds.). Reading in Price Theory. Homewood, I 11, Irwin.

- Cohen, E. (1989). «Epistémologie de la gestion», in Joffre, P. & Simon, Y. (Eds.), Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, pp. 1055-1074.
- Collins, J.C. & Porras, J. (1996). Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret?, Paris, First.
- Cossette, P. (1994), «Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire», in Obrecht, J.J., Les P.M.E./P.M.I. et leur contribution au développement régional et international, Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp. 73-82.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). «Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research», Management International Review, Vol. 39, n° 3, p. 223.
- Czinkota, M.R. (1982). Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy, New York: Praeger Special Studies.
- Dalli, D. (1994). «The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium-Sized Firms Towards Internationalisation», Advances in International Marketing, Vol. 6, pp. 85-110.
- D'Amboise, G. (1996). La recherche en gestion des PME : des paradigmes en évolution. Cahier de recherche no. 96-11-08 de la Chaire Maclean Hunter – HEC-Montréal.
- D'Amboise, G. & Bouchard, S. (1990). De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Québec : Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- De Bodinat, H.; De Leersnyder, J.-M.; Klein, J. & Marois, B. (1984). Gestion internationale de l'entreprise. 2^{ème} édition, Dalloz.
- D'Iribarne, P. (1998), Culture et mondialisation, éd. Seuil, Paris.
- Dunning, J.H. (1989). «The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach», Journal of International Business Studies, Vol. 20, pp. 411-436.
- Easterby-Smith, M. ; Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). Management Research: An Introduction. London: Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach», Journal of Marketing, Vol. 57, n° 3, pp. 19-38.

- Etemad, H. (1997). «In Search of Potent Strategies for Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: Alliances & Networks», in ASAC 1997 Proceedings, Vol. 18, n° 8, St. John's Newfoundland, pp. 121-131.
- Filion, L.J. (1988). The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning: (small-medium sized manufacturing enterprises). PhD Thesis, University of Lancaster.
- Filion, L.J. (1990). Les entrepreneurs parlent : neuf entrepreneurs de cinq pays différents font part du cheminement qui a mené leur entreprise au succès. Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion, L. J. (1991a). «Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel», International Small Business Journal, Vol. 9, n° 2, pp. 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1996). «Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME», Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Vol. 13, n° 4, pp. 306-320.
- Filion, L.J. (1998). «Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers», in Julien, P.-A. (Ed.), The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship, GREPME. Ashgate: Aldershot, pp. 117-149.
- Filion, L.J. (2000). «Typologie d'entrepreneurs. Est-ce vraiment utile ?», in Verstraete, T (dir.). Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat. Ed. EMS, Management & Société, Caen, pp. 251-62.
- Filion, L.J. (2002). «Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME», in Julien, P.-A. (Ed.), PME, bilan et perspectives, 3^{ème} édition.
- Fletcher, D.; Vyakarnam, S. (1999). «Enacting Globalisation and Mapping Growth in Small Entrepreneurial Firms», in Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College. (Modified version provided by Fletcher).
- Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger (2000). Guide de l'investisseur marocain résidant à l'étranger – Le secteur de l'agroalimentaire. Rabat.
- Gankema, H.G.J.; Snuit, H.R. & van Dijken, K.A. (1997). «The Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of the Stage Theory», in Donckels, R. & Miettinen, A. (Eds.), Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, pp. 185-197.
- Gasse, Y. & Carrier, C. (1992). Gérer la croissance de sa PME. Editions de l'entrepreneur.

- Gasse, Y. & d'Amboise, G. (1998). «La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régies», Revue Internationale de Gestion, Vol. 23, n° 3, pp. 41-47.
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures, Basic Books.
- Gladwin, T.N. & Wathers, I. (1980). «How Multinationals can Manage Social and Political Forces», The Journal of Business Strategy, Vol. 1, pp. 54-68.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research. London: Wiedenfield and Nicholson.
- Gluck, F.W. (1984). «Vision and Leadership», Interfaces, Vol. 14, n° 1, pp. 10-18.
- Godener, A. (1994). «Entreprises traditionnelles et entreprises de haute technologie, des chemins de croissance différents ?», Annales du Management, XIIes Journées Nationales des IAE, Montpellier.
- Graham, J.L. & Meloan, T.W. (1986). «Preparing the Exporting Entrepreneur», Journal of Marketing Education (Spring), pp. 11-20.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1988). «Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change», Organization Studies, Vol. 9, pp. 293-316
- Greiner, L.E. (1972). «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, Vol. 50, n° 4, pp. 37-46.
- Guilhon, A. (1998). «Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité», in Torrès, O. (Coord.). PME : de nouvelles approches. Ed. Economica, Recherches en Gestion, Paris, pp. 55-67.
- Hafsi, T. (1997). «Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle», Management International, Vol. 2, n° 1, pp. 19-26.
- Hall, H.; Haas, J.E. & Johnson, N. (1967). «Organizational Size, Complexity, and Formalization», American Sociological Review, Vol. 32, n° 6.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). «Strategic Intent», Harvard Business Review (May-June), pp. 63-76.
- Hara, G. & Kanai, T. (1994). «Entrepreneurial Networks Across Oceans to Promote International Strategic Alliances for Small Businesses», Journal of Business Venturing, Vol. 9, n° 6 (November), pp. 489-507.
- Harel-Giasson, F. (1995). «Faut-il vraiment avoir de la vision ?», Revue Internationale de Gestion, Vol. 20, n° 3, pp. 60-63.

- Hébert, L. (1992). «A social exchange model of the division of control-performance relationship in joint ventures », in Proceedings of the ASAC Conference, Quebec.
- Hébert, L. (1993). Division of control, relationship dynamics and joint venture performance, PhD Thesis Dissertation, The University of Western Ontario, London.
- Hennart, J.F. (1989). «Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms?' A Transaction Cost Perspective», Journal of International Business Studies, Vol. 20 (Summer), pp. 211-234.
- Hertz, L. (1982). In Search of a Small Business Definition: An Exploration of the Small Business Definitions of US, the UK, Israël, and the People's Republic of China. Washington: University Press of America.
- Hickman, C. & Silva, M. (1984). Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age, New American Library.
- Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). «International Entrepreneurship», In Katz J.A. (Ed.). Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth, Vol. 3. London: Jai Press Inc., pp. 7-30.
- Honig, Benson (1998). «What Detrmines Success? Examining the Human, Financial, and Social Capital of Jamaican Microentrepreneurs», Journal of Business Venturing, Vol. 13, n° 5 (September), pp. 371-394.
- Hymer, S.H. (1960). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Ph.D; Thesis. Department of Economics, MIT.
- Hymer, S.H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, Cambridge: MIT Press.
- International Trade Centre (1988). Identification and Assessment of Export Projects. Geneva.
- Johannisson, Bengt (1986). «Network Strategies: Management Technology for Entrepreneurship and Change», International Small Business Journal Vol. 1(Autumn), pp. 19-30.
- Johannisson, Bengt (1990). «Economies of Overview – Guiding the External Growth of Small Firms», International Small Business Journal, Vol. 9, n° 1 (October-December), pp. 32-44.
- Johannisson, B. & Landström, H. (1999). «Furnishing a Research Field», in Johannisson, B. & Landström, H. (Eds.). Images of Entrepreneurship and Small Business. SIRE, FSF and Studentlitteratur.
- Johanson, J.K. and Vahlne, J.E. (1977). «The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», Journal of International Business Studies, (Spring-Summer), pp. 23-32.

- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). «Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior», in Czinkota, M.R. & Tesar, G. (Eds.), Export Management. NY: Praeger, pp. 3-17.
- Joyal, A. (1996). Des PME et le défi de l'exportation. Presse Inter Universitaires (Québec) et éditions 2 continents (Casablanca).
- Julien, P.-A. (1986), L'entrepreneurship, l'entrepreneur et la théorie économique, GREPME, Avril.
- Julien, P.-A. (1994). «Introduction : Pour une définition des PME», in Julien, P.-A. (Ed.), Les PME: Bilan et Perspectives. Presses Inter Universitaires (Québec) et Economica (Paris), pp. 21-37.
- Julien, P.-A. (1995). «Globalisation de l'économie et PME», Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol. 12, n° 3, pp. 58-72.
- Julien, P.-A. (1998a). «Introduction», in Julien, P.-A. (Ed.), The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship. GREPME. Ashgate: Aldershot, pp. 1-20.
- Julien, P.-A. (1998b). «Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques», Management International, Vol. 2, n° 2, pp. 51-59.
- Julien, P.-A. (2002). «Introduction - Pour une définition des PME», in Julien, P.-A. (Ed.), Les PME: Bilan et Perspectives.
- Julien, P.-A. *et al.* (2002). «Prolégomènes : Le poids et les caractéristiques des PME à fortes croissance», in Julien, P.-A. (dir.) Les PME à forte croissance – L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy : Québec, pp. 9-44.
- Kao, J.J. (1989). Entrepreneurship, Creativity & Organization: Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaynak, E.; Ghauri, P.N. & Olofsson-Bredenlöw, T. (1987). «Export Behavior of Small Swedish Firms», Journal of Small Business Management, Vol. 25, n° 2, pp. 26-32.
- Kimberly, J.R. (1976). «Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal». Administrative Science Quarterly, Vol. 21.
- Kindelberger, C.P. (1969). American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. New Haven: Yale University Press.
- Kirzner, I. (1973), «The Entrepreneur», Competition and Entrepreneurship, Chicago, University Press of Chicago.

- Knight, F.H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin.
- Kogut, B. & Chang, S.J. (1994). Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies. Working Paper, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies, Vol. 19, pp. 411-432.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lafkir, A. & Taraf, A. (2002). Stratégie d'exportation de la tomate marocaine sur le marché américain. Mémoire du Cycle supérieur de commerce international de l'ISCAE, Casablanca.
- Larroumet, A. & Lusteau, J. (2000). Bâtir une vision pour entreprendre, Éditions d'Organisation, Paris.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). «The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models», Journal of International Business Studies, Vol. 27, n° 3.
- Leroy, G. (1975). «Le cycle de vie international du produit : mythe ou réalité», in Les Actes de l'ASAC, Moncton.
- Lessard, M. & Denis, J.-E. (1983). «La taille des firmes et la performance à l'exportation», in Denis, J.-E. (Ed.), La PME et l'exportation, Gaëtan Morin Editeurs.
- Li, J. (1995). «Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets», Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 333-351.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2001). «The internationalization and performance of SMEs», Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 565-586.
- Madhok, A. (1997). «Cost, Value and Foreign Market Entry: The Transaction and the Firms», Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 39-61.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). Gestion des ressources humaines dans les PME. Economica, 2^{ème} édition.
- Malinowski, B., (1963). Les Argonautes du Pacifique occidental, Paris, Gallimard.
- McClelland, D. (1976). The Achieving Society, Princeton, Van Norstrand.
- MCI – Ministère du commerce et de l'industrie (2003). Secteur agro-alimentaire – Données statistiques.

- Mehta, S.N. (1995). «Enterprise: Small and Midsize Firms Scale Back Hopes for Doing Business with Mexico», Wall Street Journal (September 1).
- Meschi, P.X. (1997). «Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites», Les Actes du 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Messeghem, K. & Varrault, N. (1997). «Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO 9000 par le dirigeant-propriétaire de petite entreprise», Les Actes du 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Michalet , C.-A. & Delapierre, M. (1973). La Multinationalisation des Entreprises Françaises, Gauthiers-Villars.
- Miles, M. & Huberman, A.M. (1994). Qualitative Data Analysis, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Ministère de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes (2000) : Pour une stratégie de développement à long terme de l'agriculture marocaine, Colloque National de l'Agriculture et du Développement Rural, 19-20 juillet 2000, pp.20-25
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). «Of Strategies, Deliberate and Emergent», Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. ; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). Safari en pays stratégie. Éditions Village Mondial, Paris.
- Mireault, C. (2000). L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneures : une comparaison Québec – Yucatàn. Mémoire (M.Sc.), Ecole des HEC, Montréal.
- Morgan, A. (1996). «Entrepreneurial Vision: A Framework for Analysis», in Filion, L.J. & Lavoie, D. (Eds.), Actes du 13^{ème} colloque du CCPME, Montréal. pp. 377-388.
- Nanus, B (1992). Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M. (1992). «La manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise», Essai de maîtrise, MBA, Université Laval.
- O'Brien, G. (2001). «Perspectives d'exportation dans le secteur agroalimentaire canadien». SEE, Exportateurs avertis, Mars / Printemps, p. 16.
- O'Farrel, P.N. ; Wood, P.A. & Zheng, J. (1998). «Internationalization by Business Service SMEs: An InterIndustry Analysis», International Small Business Journal, Vol. 16, n° 2, pp. 13-31.

- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). «Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship», Research in Global Strategic Management, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press, pp. 23-40.
- Pandit, N.R. (1996). «The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method», The Qualitative Report, Vol. 2, n° 4.
- Papadopoulos, N. (1987). «Approaches to International Market Selection for Small and Medium-Sized Enterprises. Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice», in Rosson, P.J. & Reid, S.D. (Eds.). New York: Praeger, pp. 128-158.
- Parikh, J ; Neubauer, F. & Lank, A.G. (1996). «Developing a Vision», in Bennis, W ; Parikh, J. & Lessem, R. (Eds.), Beyond Leadership, Revised Edition. Oxford, UK: Blackwell. pp. 62-86.
- Pavord, W.C. & Bogart, R.G. (1975). «The Dynamics of the Decision to Export», Akron Business and Economic Review, Vol. 6, n° 1, pp. 6-11.
- Pearson, A.E. (1989). «Six Basics For General Managers», Harvard Business Review, Vol. 67, n° 4, pp. 94-101.
- Peterson, R. (1978). Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée. Le Cercle du Livre de France Ltée. Montréal.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). The External Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Phillips, R.L & Hunt, J.G. (1992). «Strategic Leadership: An Introduction», in Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (Eds.), Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective, Westport, CT: quorum, pp. 3-14.
- Plane, J.-M. (1998). «Pour une approche ethnométhodologique en PME : l'intervention comme instrument de dénaturation», in Torrès, O. (dir.), PME : de nouvelles approches. Ed. Economica, coll. Recherches en gestion, Paris.
- Poisson, R. & Su, Z. (1996). «Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives», in Les Actes du 13^è colloque annuel de CCBE-CCPME, HEC, Montréal (Québec), pp. 163-177.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1986). L'avantage concurrentiel, Paris, InterEditions.
- Quigley, J.V. (1993). Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it. New York: McGraw-Hill.

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

Reid, S.D. (1981). «The Decision-Maker and Export Entry and Expansion», Journal of International Business Studies, (Fall), pp. 101-112.

Robbins, S.R. & Duncan, R.B. (1988). «The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision», in Hambrick, D.C. (Ed.), The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers, Greenwich, CT: Jai Press, pp. 137-162.

Robert, M. (1983). Strategic Thinking: Charting the Future Direction of Your Organization. Australia, Decision Sciences International Ltd.

Robichaud, D. (2001). La création d'entreprises par les immigrants : le cas des Québécois d'origine portugaise de la région métropolitaine de recensement de Montréal. Thèse PhD. École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Rotter, J.B. (1966). «Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement», American Psychological Association (Psychological Monographic).

Rugman, A.M. (1981). «Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature», in Dhawan, K.C; Etemad, H.; Wright, R.W. (Eds.). International Business: A Canadian Perspective. Don Mills, ON: Addison-Wesley, pp. 282-301.

Sashkin, M. (1988). «The Visionary Leader», in Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (Eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass.

Sashkin, M. (1992). «Strategic Leadership Competencies: An Introduction», in Phillips, R.L. & Hunt, G. (Eds.), Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective, Westport, CT: quorum, pp. 139-160.

Say, J.-B. (1964). Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, N.Y.

Say, J.-B. (1852), Traité d'économie politique, Guillaumin et Cie, Paris.

Schumpeter (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Schumpeter, J.A. (1954), History of Economic Analysis, édité par Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford University Press. Aussi Londres, George Allen & Unwin (6^e éd. 1967).

Schumpeter, J.A. (1965), «Economic Theory and Entrepreneurial History», in Aitken, H.C. (Ed.), Explorations in enterprise, Cambridge, Harvard University Press, pp. 45-64.

- Schumpeter, J.A. (1976). Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper and Row.
- Sexton, D.L. & Bowman, N.B. (1986). «From Entrepreneurial Management to Professional Management: Key Factors in the Transition Process», in Proceedings of the International Colloquium on Entrepreneurship. HEC, Montreal.
- Sexton, D.L. & Bowman, U.N. (1991). Entrepreneurship. Creativity and Growth. New York: Macmillan.
- Sexton, D.L. (1987). «Advancing Small Business Research: Utilizing Research from Other Areas». American Journal of Small Business (Winter), pp. 25-30.
- Shuman, J.C. & Seeger, J.A. (1986). «The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies», American Journal of Small Business, Vol. 11, n° 1, pp. 7-18.
- Smida, A. & Condor, R. (2002). «Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises». Revue Internationale de Gestion, Vol. 26, n° 4, pp. 12-22.
- Snell, R. & Lau, A. (1994). «Exploring local competencies salient for expanding small businesses», Journal of Management Development, Vol. 13, n° 4, pp. 4-15.
- Steinmetz, L.L. (1969). «Critical Stages of Small Business Growth», Business Horizons, Vol. 12, n° 1, pp. 29-36.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Suzman, C.L. & Wortzel, L.H. (1984). «Technology Profiles and Export Marketing Strategies», Journal of Business Research, Vol. 12, pp. 183-194.
- Tangeaoui, S. (1993). Les entrepreneurs marocains – pouvoir, société et modernité. Édition Karthala.
- Thibodeau, J. (1994). Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples. Essai de maîtrise. FSA, Université Laval, Québec.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). The Transformational Leader, (Chapter 5), NY: Wiley
- Torrès, O. (1998a). «Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants», in Torrès, O. (Sous coordination), PME : de nouvelles approches, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris, pp. 17-53.
- Torrès, O. (1998b). «Introduction», in Torrès, O. (Sous coordination), PME : de nouvelles approches, Edition Economica, coll. Recherches en gestion, Paris.

- Torrès, O. (1998c). «Au delà de la spécificité de gestion : vers une théorie managériale de la PME», in Torrès, O. (Sous coordination), PME : de nouvelles approches. Edition Economica, coll. Recherches en gestion, Paris, pp. 161-164.
- Torrès, O. (1999). Les PME. Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- Torrès, O. (2000). «L'entrepreneuriat face à la globalisation», in Verstraete, T. (dir.), Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Paris: Editions Management & Société (EMS), Collection Gestion en Liberté, pp. 67-88.
- Torrès, O. (2002). «Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises», in Filion, L.J. et Simard, G., L'entrepreneur et la PME face aux transformations du monde des affaires, Actes du CIFPME 2002, HEC, Montréal.
- Tregoe, B.B. ; Zimmerman, R.A. Smith, & Tobia, P.M. (1989). Vision in Action, New York, NY: Simon & Schuster.
- Urban, S. & Nanopoulos, C. (1996). «Mondialisation et management compétitif des entreprises moyennes», Management International, Vol. 1, n° 1, pp. 77-93.
- Vernon, R. (1966). «International Investment and International Trade in the Product Cycle», Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXX, n° 2, pp. 191-207.
- Vernon, R. (1979). «The Product Cycle Hypothesis in the New International Environment», Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41 (November).
- Watson, J. & Everett, J.E. (1996). «Do Small Business Have High Failure Rates?», Journal of Small Business Management, Vol. 34, n° 4, (October) pp. 45-62.
- Weick, K.E. (1979). The Social Psychology of Organizing (Reading MA: Addison-Westley, 1st ed. 1969).
- Westley, F.R. & Mintzberg, H. (1988). «Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca», in Conger, J., Kanungo and Associates (eds.), Charismatic Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 161-211.
- Wells, L.T. Jr. (1969). «Test of a Product Cycle Model of International Trade». Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXXIII (Février), pp. 152-162.
- White, B., Bennett, R. & Shipsey, R. (1982). Information and the Small Manufacturing Firm. Report of a Study of Information Use and Needs in Small Manufacturing Firms in the UK and the Current Pattern of Information Position, funded by the British Library Research and Development Department. Edinburgh, UK: C. P. I., Ltd.

- Williamson, O.E. (1987). «The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach», American Journal of Sociology, Vol. 87, n° 3, pp. 548-577.
- Wilson, I. (1992). «Realizing the Power of Strategic Vision», Long Range Planning, Vol. 25, n° 5, pp. 18-28.
- Wolff, J.A.; Pett, T. L. (2000). «Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance», Journal of Small Business Management, Vol. 38, n° 2, pp. 34-47.
- Wright, R.W. (1999). «Introduction», in Wright, R.W.(Ed.) Research in Global Strategic Management, Vol. 7: International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press.
- Wyer, P, Boocock, G. & Abdul-Hamid, I. (1998). «The Internationalisation of Small-and Medium Sized Enterprises: Towards an Alternative Conceptual Framework», Journal of Enterprising Culture, Vol. 6, n° 3 (September), pp. 283-308.
- Yan, A. & Gray, B. (1994). «Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Study», Academy of Management Journal, Vol. 37, n° 6, pp. 1478-1517.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (1997). «The Abridged Version of Case Study Research: Design and Methods», in Bickman L. & Rog, D.G. (Eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 229-259.
- Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. & Davies, R. (1989). International Market Entry and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zhao, L. & Aram, J.D. (1995). «Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China», Journal of Business Venturing, Vol. 10, n° 5 (September), pp. 349-370.
- Zucchella, A. (2000). «Firm Size and Internationalization», in ASAC-IFSAM 2000 Conference Proceedings, Montreal, Vol. 21, n° 8, pp. 67-78.

ANNEXE I

NOTE DE PRESENTATION DE L'ENTREVUE¹

À l'intention des participants potentiels à la recherche

1. La présente recherche a pour objectif de comprendre le contexte décisionnel dans lequel se fait l'internationalisation des PME du secteur agro-alimentaire de même que les caractéristiques et éléments de l'agir entrepreneurial et managérial de leurs responsables à l'internationalisation.
2. Les responsables des PME approchées dans le cadre de cette recherche ont toute latitude d'accepter ou de refuser d'en faire partie comme ils pourront s'en retirer à tout moment même lorsque l'entrevue aurait été terminée. Ils pourront également demander que le chercheur réponde à des questions précises avant de décider de participer ou non.
3. La mission du chercheur n'est ni d'évaluer l'entreprise ni d'émettre des jugements de valeur sur la manière dont elle est gérée. Sa tâche se limite à faire ressortir des éléments permettant d'atteindre l'objectif susmentionné (Voir 1 ci-dessus).
4. L'entrevue permet certes au chercheur d'atteindre son objectif de recherche mais permet souvent à l'interviewé de prendre du recul par rapport à son agir entrepreneurial, à l'organisation de son entreprise ainsi qu'à ses perspectives de développement.
5. Bien que le chercheur tâche de ne poser aucune question portant sur des éléments confidentiels, l'interviewé a toute latitude de refuser de répondre à d'autres questions qui lui semblent porter sur des éléments sensibles. Le chercheur comprend et respecte une telle attitude.
6. L'entrevue sera enregistrée pour faciliter la reconstitution et le dépouillement des réponses. Toutefois, l'interviewé peut, s'il y voit un inconvénient, refuser l'enregistrement de ses réponses. Le chercheur devra dans ce cas, se contenter de noter par écrit les réponses données.
7. L'entrevue devra durer trois heures environ. Il appartient à l'interviewé de choisir la date, l'horaire et le lieu qui lui conviennent le mieux pour la conduite de l'entrevue quoiqu'il soit préférable que cette dernière se déroule dans l'entreprise elle-même.
8. Il est très souhaitable que l'entrevue se fasse d'une manière ininterrompue. Le chercheur comprend toutefois que cela ne soit pas toujours possible surtout si l'entrevue a lieu sur le

¹ Le genre masculin est utilisé ici pour des raisons de commodité et de simplicité de langage et désigne aussi bien le masculin que le féminin.

lieu et pendant les heures de travail de l'interviewé. Il est donc possible que l'entrevue dure plus longtemps que prévu en fonction de la fréquence des interruptions.

9. Des entrevues avec certains collaborateurs du propriétaire-dirigeant impliqués dans le processus décisionnel ou exécutif des activités à l'international, pourraient s'avérer nécessaires pour une compréhension meilleure des modèles de fonctionnement de l'entreprise à l'international. L'autorisation d'interviewer de telles personnes serait dans ce cas hautement appréciée.
10. Dans certains cas précis, le chercheur pourrait juger utile de passer quelque temps à faire de l'observation dans l'entreprise pour compléter sa compréhension de la problématique développée. L'autorisation de procéder à une telle observation sera hautement appréciée.
11. Toute publication, brochure, rapport, dépliant publicitaire, etc., à caractère non confidentiel de l'entreprise, pourrait considérablement aider le chercheur dans ses efforts de connaître l'entreprise et serait très appréciée.
12. Le(s) nom(s) de la (des) personne(s) interviewée(s), de même que celui de l'entreprise, de ses marques de commerce et de ses lieux de production, ne seront cités dans la thèse ou dans tout autre document de recherche, qu'avec le consentement préalable écrit¹ des responsables de l'entreprise. Dans le cas où un tel consentement serait refusé, tous les noms seront modifiés et remplacés par des noms fictifs dont le choix serait décidé d'un commun accord entre le chercheur et les responsables de l'entreprise. De même, tout fait permettant l'identification de l'entreprise ou des personnes interviewées, sera modifié ou supprimé.

Si après lecture de cette note de présentation vous décidez d'y participer, vous êtes priés de compléter et signer le formulaire ci-joint.

Merci de votre collaboration !

¹ Voir le *Formulaire de consentement* ci-joint.

ANNEXE II**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

Votre nom* : _____
 Titre : _____
 Entreprise* : _____

J'atteste avoir lu et compris la note de présentation de l'entrevue dont le chercheur (Brahim Allali) m'a remis une copie. J'accepte de participer à ce travail de recherche sur l'internationalisation des PME du secteur agro-alimentaire et consens à ce que les informations et données communiquées au chercheur susmentionné soient utilisées et citées dans son travail de recherche sous réserve, le cas échéant, des restrictions ci-après marquées d'une croix :

- Je ne veux pas que mon nom personnel soit cité dans la recherche. Je préfère qu'il soit remplacé par le nom fictif suivant : _____.
 - Je ne veux pas que le nom de mon entreprise soit cité dans la recherche. Je préfère qu'il soit remplacé par le nom fictif suivant : _____.
 - Je ne veux pas que les marques de commerce et les noms des produits/services de mon entreprise soient cités dans la recherche. Je veux que des noms fictifs leurs soient attribués**.
 - Je ne veux pas que le(s) lieu(x) de production et/ou de commercialisation de mon entreprise soient cités. Je préfère qu'ils soient remplacés de manière à rendre l'identification de mon entreprise impossible **.
 - Je ne veux pas que le chercheur (Brahim Allali) interviewe d'autres personnes dans mon entreprise, à l'exception, le cas échéant, de _____.
 - Je ne veux pas que le chercheur (Brahim Allali) visite d'autres lieux dans mon entreprise que celui ou ceux que je lui ai spécifiquement désigné(s) pour la conduite de l'entrevue, à l'exception, le cas échéant, de _____.
 - Autres restrictions (à préciser)
- _____
- _____
- _____

 Signature

 Date

* Ou le nom fictif que vous préférez si vous ne voulez pas que le nom réel apparaisse dans la recherche.

** Joindre une feuille supplémentaire pour fournir les noms fictifs choisis s'il y a lieu.

ANNEXE III

GRILLE D'ENTREVUE¹

AVANT L'ENTREVUE

1. Le chercheur remet à l'interviewé une copie de la Note de présentation de l'entrevue et du Formulaire de consentement² et en explique les différents points.
2. Si le(s) responsable(s) de l'entreprise accepte(nt) de faire partie de la recherche, le chercheur collecte le formulaire de consentement dûment signé et prend connaissance des éventuelles restrictions à sa mission.

AXES DE L'ENTREVUE

L'entrevue sera articulée autour des quatre axes suivants :

- Description de l'entreprise
- Présentation et historique du dirigeant
- Vision du dirigeant dans une perspective d'internationalisation
- Orientation internationale et management de l'internationalisation

1. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

1. Nom, enseigne ou dénomination commerciale
2. Adresse
3. Téléphone / Télécopieur / Courriel
4. Date de création
5. Secteur d'activité
6. Principaux produits
7. Nom du président
8. Répartition du capital
9. Nombre d'employés (dont cadres si possible)
10. Nombre et noms des départements
11. Chiffre d'affaires approximatif (dont réalisé à l'étranger)
12. L'entreprise a-t-elle des filiales ?

¹ Le genre masculin est utilisé ici pour des raisons de commodité et de simplicité de langage et désigne aussi bien le masculin que le féminin.

² La Note de présentation de l'entrevue et le Formulaire de consentement sont annexés à la présente grille d'entrevue.

2. PRESENTATION ET HISTORIQUE DU DIRIGEANT

1. Passé familial, rang dans la famille et modèles familiaux
2. Education et formation
3. Expérience et évolution de carrière
4. Activités de loisir
5. Âge, situation matrimoniale et nombre d'enfants
6. Pourcentage détenu dans l'entreprise et composition du capital
7. Implication dans l'entreprise actuelle et son évolution. Insister surtout sur les points suivants:
 - Evolution de l'entreprise dans son environnement en termes de localisation, produits, composition et dynamisme de l'équipe, culture dominante, etc.
 - Nouveautés et changements introduits par le dirigeant depuis son arrivée.

3. VISION DU DIRIGEANT DANS UNE PERSPECTIVE D'INTERNATIONALISATION

3.1. Image du secteur et vision passée du dirigeant

1. Perception par le dirigeant de l'environnement de son entreprise au début et évolution de cette perception au fil du temps.
2. Perception des règles de jeu et de succès dans le secteur d'activité de l'entreprise.
3. Perception des principales tendances qui ont marqué le secteur d'activité de l'entreprise durant les dernières années.
4. Perception du positionnement de l'entreprise et de ses produits / services sur le marché.
5. Identification des forces concurrentielles de l'entreprise.
6. Identification du type de stratégie concurrentielle mise en œuvre par l'entreprise.
7. Capacité du dirigeant de prédire il y a quelques années, le positionnement actuel de l'entreprise dans son environnement.
8. Perception par le dirigeant de l'environnement des affaires au moment où la décision d'internationaliser l'entreprise a été prise.
9. Identification des stimuli internes et externes au moment où la décision d'internationalisation a été prise.
10. Objectif(s) du dirigeant au début de l'internationalisation de l'entreprise.
11. Perception par le dirigeant de la réalisation de cet (ces) objectif(s).
12. Communication de cet (ces) objectif(s) aux collaborateurs et partenaires dans l'entreprise et à l'extérieur.
13. Perception par le dirigeant du partage par les collaborateurs et les partenaires de cet (ces) objectif(s).
14. La manière dont les éventuelles difficultés et réticences des collaborateurs et des partenaires ont été surmontées.
15. Moyens et ressources mis en œuvre pour assurer l'internationalisation de l'entreprise.
16. Recours éventuels à des ressources et moyens externes à l'entreprise.

17. Principaux changements introduits par le dirigeant dans l'entreprise pour faciliter la réalisation de cet (ces) objectif(s).
18. Adaptations éventuelles de cet (ces) objectif(s) ou des moyens mis en œuvre en cours de route.
19. Apprentissages faits par le dirigeant durant les premières phases de l'internationalisation.
20. Éventualité de remise en cause de la décision d'internationalisation.

3.2. Vision présente du dirigeant

1. Image de l'entreprise dans un horizon temporel court (1 année)
2. Image de l'entreprise dans un horizon temporel moyen (2 à 3 années)
3. Image de l'entreprise dans un horizon temporel long (au delà de 3 années)
4. Image des produits / services de l'entreprise selon les mêmes horizons temporels (court, moyen et long).
5. Perception des tendances futures du secteur d'activité.
6. Perception des tendances futures sur le(s) marché(s) étranger(s) de l'entreprise.
7. Perception de l'évolution des goûts des consommateurs sur ce(s) marché(s).
8. Perception des apprentissages nécessaires dans le futur.
9. Perception de l'évolution des règles de jeu et de succès dans le secteur d'activité dans le futur et des implications de cette évolution sur l'entreprise, ses produits et ses services.
10. Perception de l'évolution future des règles de jeu et de succès sur le(s) marché(s) de l'entreprise et implications de cette évolution sur l'entreprise, ses produits et services.
11. Perception des ressources nécessaires à mettre en place pour atteindre l'image projetée.
12. Manière dont le dirigeant compte obtenir de telles ressources.
13. Perception des relations futures à établir pour atteindre l'image projetée.
14. Compétences futures à mettre en place dans l'entreprise.
15. Communication de cette image future de la place de l'entreprise et/ou de ses produits/services au sein de l'entreprise et à l'extérieur.
16. Conception de plans de rechange en fonction des fluctuations futures de l'environnement.
17. Type de stratégie à mettre en œuvre sur le(s) marché(s) étranger(s).
18. Ce que le dirigeant aimerait laisser derrière lui.

4. GESTION DE L'INTERNATIONALISATION

1. Type(s) de clientèle au(x)quel(s) l'entreprise s'adresse sur le(s) marché(s) étranger(s).
2. Contexte de prise de décision d'internationaliser l'entreprise.
3. Positionnement de l'entreprise sur le marché local au moment où cette décision a été prise.
4. Forme l'internationalisation de l'entreprise au début.
5. Choix ultérieurs éventuels d'autres formes d'internationalisation.
6. Perception des premières expériences de l'entreprise sur le(s) marché(s) étranger(s).
7. Nature des difficultés rencontrées sur ce(s) marché(s).
8. Manière dont ces difficultés ont été surmontées.
9. Apprentissages faits de ces difficultés.

10. Nombre de marchés sur lesquels l'entreprise opère. Au début de son internationalisation.
Actuellement.
11. Perception de cette évolution.
12. Perception des premières performances sur le(s) marché(s) étranger(s).
13. Impact de cette perception l'engagement international du dirigeant.
14. Changements éventuels dans l'entreprise suite à ces premières performances.
15. Satisfaction actuelle du dirigeant vis-à-vis des performances.
16. Évolution des revenus étrangers en pourcentage du chiffre d'affaires global.
17. Coopération éventuelle de l'entreprise avec d'autres entreprises nationales ou étrangères dans les activités internationales.
18. Forme d'aide externe dont le dirigeant a eu besoin dans l'internationalisation de son entreprise et comment il l'a obtenue.
19. Collecte d'informations sur le(s) marché(s) étranger(s).
20. Suivi de l'évolution des goûts des consommateurs sur le(s) marché(s) étranger(s).
21. Perspectives de développement international de l'entreprise à court, moyen et long termes.

Si l'entreprise dispose de bureaux de vente ou de filiales à l'étranger :

22. Raison(s) d'implantation de ce(s) bureau(x) de vente ou filiale(s) à l'étranger.
23. Pays dans le(s)quel(s) l'entreprise dispose de ce(s) bureau(x) de vente ou filiale(s).
24. Nature d'activité de cette (ces) filiale(s) : vente, assemblage, fabrication.
25. Proportion de contrôle de cette (ces) filiale(s) par l'entreprise.
26. Recours par l'entreprise à des formes de collaboration sur place.
27. Formes de difficulté rencontrée par l'entreprise dans l'implantation et la gestion des ce(s) bureau(x) de vente ou de cette (ces) filiale(s).
28. Coordination des activités de ce(s) bureau(x) de vente ou de cette (ces) filiale(s) par rapport à celle de l'entreprise.

5. AUTRES

1. Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas couverts dans cette entrevue et qui vous semblent utiles pour la compréhension de la problématique ?
2. Auriez-vous d'éventuels commentaires, réserves ou suggestions à émettre au sujet de cette entrevue et/ou de la manière dont elle a été conduite ?

Merci beaucoup de votre collaboration ! Une copie de cette entrevue ou de sa synthèse écrite vous sera envoyée dès sa transcription ou son dépouillement.

ANNEXE IV

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE

Je, soussigné, **Brahim Allali**, étudiant au programme conjoint de doctorat en administration à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, Matricule (...), m'engage par la présente à ce qui suit :

- Respecter la confidentialité des informations et données qui me seraient confiées ou dont j'aurais à connaître lors de mes entrevues et/ou au cours de mes visites et observations des entreprises retenues dans la recherche.
- M'abstenir de chercher par d'autres moyens à obtenir des informations que les responsables de l'entreprise auraient refusé de dévoiler pour cause de confidentialité ou pour toute autre raison.
- Respecter, le cas échéant, la volonté des responsables de l'entreprise de ne pas citer des informations qui, même à caractère public, permettrait d'identifier l'entreprise ou les répondants ou de leur porter un quelconque préjudice.
- N'utiliser les informations et données recueillies dans le cadre de l'entrevue et/ou au cours des visites à l'entreprise, que dans le strict cadre de mes propres travaux de recherche. Aucune information ou donnée ne sera transmise à d'autres personnes qu'avec le consentement express des responsables de l'entreprise.
- Garder les informations et données recueillies dans le cadre de la recherche dans un lieu sûr auquel je serai le seul à avoir accès.

En outre, j'accepte d'assumer l'entièr responsabilité de toute contravention au présent engagement.

Le présent engagement est établi de bonne foi pour servir et valoir ce que de droit.

Brahim Allali

Nom et prénom

Signature

Date

ANNEXE V

ANALYSE DÉTAILLÉE DU CAS M1

1. Note préliminaire sur la collecte des données

La collecte des données ayant permis de procéder à l'analyse de ce cas, s'est basée sur une combinaison des techniques suivantes :

- Analyse de documents préalablement à l'étude. En particulier, nous avons consulté un mémoire de maîtrise rédigé à la suite d'un séjour de son auteur pendant deux mois au sein de M1. Nous avons également consulté des documents internes à l'entreprise dans la limite d'accès autorisée par FG.
- Entretiens avec FG, président de M1 et du Groupement d'intérêt économique (GIE) dont M1 fait partie. En tout, trois entretiens ont eu lieu dont un en juin 2001 et les deux autres en février 2002. Les entretiens ont duré chacun deux heures en moyenne et se sont déroulés au bureau de FG à la direction générale du GIE.
- Un séjour de deux jours à la station de conditionnement adjacente à la principale plantation de primeurs appartenant à M1. Durant ce séjour, nous avons procédé principalement à l'observation du déroulement du travail. Nous en avons également profité pour interroger le responsable et cinq ouvriers de la station en plus de trois ouvriers de la plantation.
- Un séjour d'une journée au siège social du GIE. Durant ce séjour, nous avons interrogé les responsables des départements de même que l'un des frères de FG qui dirige l'une des sociétés du GIE. Nous avons également discuté avec un technicien hollandais détaché dans l'entreprise dans le cadre d'un contrat de partenariat.

2. Présentation générale du cas

2.1. Historique et contexte général

M1 a été créée au début de 1999 par FG (47 ans) pour produire, conditionner et exporter des légumes frais. FG est le fils cadet d'un agriculteur autodidacte qui avait une grande expérience de l'exportation de primeurs depuis les années 1940 et qui a dû se convertir, en 1973, dans l'élevage ovin et bovin quelques années après la création de l'Office de commercialisation et

d'exportation (OCE). Ce dernier qui détenait le monopole d'exportation des agrumes, primeurs et autres produits agricoles marocains, constituait pour de nombreux exportateurs, un obstacle insurmontable devant leur développement international. De nombreux producteurs agricoles se sont résignés, par conséquent, à se convertir dans d'autres activités plutôt que de continuer à subir l'excès de zèle d'un organisme tatillon et bureaucratique.

Le père de FG lui a appris, dès son jeune âge, à se prendre lui-même en charge tout en maintenant de bonnes relations avec son entourage.

«Il nous réveillait à 5 heures du matin pour aller au champ ... Plus tard, il m'a mis dans une école jésuite à Témara¹. Nous nous réveillions à 06h15 et nous nous couchions à 10h00. Tous les après-midi, on apprenait tout ce qui est lié à l'agriculture y compris la menuiserie. On avait 25 hectares de maraîchages. Nous conduisions nous-mêmes les tracteurs, nous produisions et vendions. C'est avec le produit de ces ventes qu'on vivait.»

Parti en France poursuivre ses études en biologie dont il est sorti docteur, FG s'y est marié et s'est installé à Paris tout près de l'Université de Paris-Nord où il enseignait.

Appelé précipitamment au chevet de son père agonisant en 1987, FG s'est engagé devant l'insistance de ce dernier à rentrer définitivement au Maroc prendre en charge l'exploitation familiale. A son retour au pays, FG a pris la décision de tout moderniser avec l'aide de ses deux frères. La modernisation passait d'abord par l'analyse de l'existant.

Un tour d'horizon rapide lui a permis de comprendre que, bien que les assises étaient là et que l'exploitation agricole laissée par son père avait un fort potentiel, il ne pouvait pas aller plus loin dans l'élevage. Étant en effet fortement réglementée aussi bien en amont qu'en aval quant aux prix et conditions d'approvisionnement et de commercialisation, cette activité ne permettait pas à FG de concrétiser ses grands projets de développement. Elle ne lui permettait pas non plus de maintenir un contact direct avec l'étranger. Cela comptait beaucoup pour lui. Ainsi, décida-t-il de délaisser progressivement l'élevage qu'il a délégué à son jeune frère à qui il a fait faire une

¹ Témara est une ville dans la banlieue de Rabat, la capitale du Maroc. Elle se trouve à plus de 200 kilomètres de la région natale de FG.

formation technique en France, et de retourner dans les cultures maraîchères surtout que le monopole de l'OCE venait d'être supprimé.

«Ma stratégie était d'abord de rationaliser tout ce qu'on avait : c'est à dire le passage à la fertilisation, à l'irrigation au goutte-à-goutte, aux variétés, ... Faire ce qu'on fait déjà mais essayer de le faire avancer. Avec mon frère aîné, on a commencé à rationaliser tout ça. On a fait du beau travail. Cela nous a permis de capitaliser dans le temps pour faire ce qu'on a fait aujourd'hui.»

En l'espace de quelques années, non seulement la petite exploitation agricole a-t-elle réussi sa reconversion dans les cultures maraîchères, mais elle a également relevé le défi de se lancer dans l'exportation tout en cherchant à maximiser son intégration.

«On a pu faire un bond en avant. De 1988 jusqu'à 1995 on a énormément fait avancer les choses. Notre politique, c'était de nous intégrer. Toujours l'intégration : la production, le conditionnement, la logistique et la commercialisation. On a adhéré à un groupe qui s'appelle le groupe des domaines royaux et avec eux on a exporté. On a commencé à monter notre petite station de conditionnement.»

2.2. Crédation de M1 et du GIE

Fort de ses premiers succès, FG a monté une première entreprise spécialisée dans l'exportation de primeurs (que nous appelons ici M11) dont il a confié la gestion à son autre frère. Cette entreprise a dû être délocalisée au sud en raison de la décadence des conditions hydriques de la région où l'exploitation familiale était installée. Cependant, FG est loin d'être le genre de personnes à se laisser décourager par les conditions climatiques et hygrométriques de la région. C'est justement pour influencer ces conditions que M1 fut créée.

«M1 a été créée parce que je sentais qu'il y a un avenir et qu'on doit obligatoirement gérer le climat. Le gérer pas à 100 % mais on doit maximaliser l'impact de l'humain sur les conditions de la plante pour s'approcher de la meilleure température et de la meilleure hygrométrie associée à ça.»

Les difficultés et nonchalmances bureaucratiques n'ont pas suffi à le dissuader de concrétiser son projet.

«Quand nous avons commencé, nous avons eu d'énormes problèmes parce que nous devions importer tout le matériel : serres, matériel d'irrigation, Plexiglas, ... Il y avait à peu près 90 % de produits qui étaient importés. Donc, quand on a commencé à mettre ce

projet en place, on a eu la fâcheuse surprise de découvrir la nonchalance de l'administration. Elle nous a fait perdre beaucoup de temps. Le dossier a été mis sur le bureau du ministre de l'agriculture avec la liste du matériel qu'on devait importer pour ne pas payer les droits de douane. Tous les autres secteurs d'activité sont exonérés mais nous, dans le secteur agricole, nous devons absolument avoir une signature du Commerce et de l'industrie et de l'Agriculture. Cette signature a nécessité plus de huit mois. Ça nous a donné beaucoup de problèmes. Les fonctionnaires de notre ministère de l'agriculture de l'époque nous ont dit que le dossier qui avait été remis au ministre avait disparu. Nous avons refait un autre dossier. Je me suis installé là-bas pendant 15 jours assis sur une chaise devant le bureau du ministre jusqu'à ce que ce dernier me dise : «Monsieur, vous allez l'avoir un jour mais partez. Sinon, je ne la donne pas cette signature». J'ai fait intervenir tout le monde. C'était impossible mais j'y suis enfin arrivé. Nous avons eu l'autorisation alors que nous avions déjà fait l'importation. Le container nous a coûté un million de dirhams rien qu'en frais d'entreposage ici au port. On a eu quand même gain de cause. Ce n'est pas la peine que je donne les détails mais ça a été signé accidentellement. Depuis, nous avons commencé à sortir le matériel et à aller sur le site. Cela nous a pris deux ans pour faire le projet.»

Presque en même temps que M1 et outre M11 spécialisée dans les cultures conventionnelles , FG a crée deux autres sociétés : M12 spécialisée dans les cultures biologiques ; et M13 spécialisée dans les pépinières, le génie génétique, les expériences in-vitro, la recherche, la multiplication et le grossissement de différents plants : plants à bulbe, plants de produits maraîchers, plants de bananiers, etc. M13 a été créée en collaboration avec les Hollandais sur la base d'un contrat de 5 ans. Les quatre sociétés appartenant intégralement aux trois frères, se sont organisées au sein d'un Groupement d'intérêt économique (GIE). Cependant et bien que poursuivant des objectifs complémentaires et synergiques, chacune des sociétés est gérée d'une façon plus ou moins autonome.

«Les sociétés sont interdépendantes et complémentaires. Chaque entité est et devrait rester autonome. Elle doit acheter le service au GIE et devrait le payer selon un prix négocié. Mais le GIE lui aussi devrait être indépendant. Si l'une des entités n'est pas intéressée par un des services du GIE, elle peut le révoquer en disant : «nous ne sommes pas intéressés par ce service, nous préférions le faire nous-mêmes» Chaque responsable d'une entité doit prendre ses responsabilités.»

M1 est l'une des toutes premières sociétés au Maroc qui ont investi dans les serres de haute valeur ajoutée avec une haute technologie. Sa raison d'être officielle est la production de primeurs de très haute qualité et leur exportation sur l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord.

2.3. Organisation de M1

Investie d'une mission précise, le GIE est organisé de manière à favoriser la complémentarité des structures internes des quatre sociétés qui le composent. Une telle organisation est de nature, selon FG, à «allier la souplesse des poids légers à la puissance des poids lourds».

Concernant M1, elle est organisée de manière à assurer la production et le conditionnement des produits qui sont ensuite vendus au GIE. L'entreprise emploie 180 personnes réparties entre la station de conditionnement, l'exploitation agricole et les bureaux administratifs. Ces derniers n'assurent cependant que le suivi de la production et du conditionnement. Le commercial, la recherche et le développement et les services financiers sont assurés par le GIE.

«Nous avons le département Production qui lui, est le plus sensible et le plus fragile et qui nécessite un know-how et un suivi de l'étranger. On est obligés aujourd'hui d'avoir des gens de l'étranger avec nous. Nous avons le département Conditionnement. La production est ensuite vendue au GIE qui assure la logistique, la commercialisation, la comptabilité, etc. Tout cela est géré par le GIE qui coiffe les quatre entités du groupe.»

Le GIE ne dispose pas d'un département exportation.

2.4. Début des exportations

Quand M1 a été créée, FG et ses frères avaient déjà acquis une grande expérience dans les exportations. C'est peut-être la raison pour laquelle M1 a été, dès le début, créée pour avoir une dimension internationale. C'est peut-être la raison qui explique pourquoi FG a décidé, dès le début et avant même de commencer à exporter, de créer une joint-venture en France.

«Nous avions une grande expérience dans le marché étranger. Nous n'avons pas rencontré beaucoup de difficultés. On avait déjà commencé à exporter avec les domaines royaux et après on a continué nous-mêmes. Quand on a fait ça nous mêmes, on a eu de la chance parce qu'on a rencontré des gens sérieux et on a monté une entreprise en partenariat avec des Français. Cela a fait avancer les choses et on a beaucoup appris. Alors, exporter 10 années après dans le cadre de M1 n'a pas posé de difficultés. On était déjà connus sur le marché.»

FG s'occupe lui-même de la gestion internationale. C'est sa façon à lui de concilier entre l'engagement fait à son père de rentrer définitivement au Maroc pour s'occuper de l'exploitation familiale et son amour pour l'international.

«J'ai vécu pendant 17 ans à l'étranger, j'ai toujours voulu avoir ce contact avec l'extérieur, c'était toujours ma vision. C'est une facilité et en même temps une opportunité qui n'est pas du tout évidente. Ce désir de continuer à vivre à l'étranger, m'a poussé à m'intéresser à l'exportation ... C'est possible que mon intérêt pour l'exportation soit une sorte de compromis entre l'engagement fait à mon père de rentrer au Maroc et de m'occuper de l'entreprise familiale et le désir de rester à l'étranger. Je pense que c'est peut-être ma manière à moi de supporter tout ce que j'ai supporté parce que ça n'a pas été facile de venir de l'université à Paris directement à ce bled et à me mettre à enterrer des tuyaux pour faire le goutte-à-goutte et de monter les serres. Ce n'est pas facile. Peut-être c'était une manière de m'adapter. C'était toujours cette bulle d'oxygène qui m'a fait vivre avec le monde extérieur.»

Au moment où l'étude a eu lieu, M1 exportait sur huit pays éparpillés entre l'Europe, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Nord. Elle disposait de deux filiales en joint venture en France et au Canada et avait un contrat d'assistance technique avec les Hollandais. En outre, FG était en pourparlers avec d'autres partenaires potentiels dont des Israéliens pour la conclusion d'un autre accord de partenariat.

3. Analyse du cas

Nous procémons à cette analyse en trois temps : (1) nous déterminons d'abord les valeurs relatives des variables et construits dans le contexte de M1 ; (2) nous vérifions ensuite les hypothèses de recherche à la lumière desdites valeurs ; (3) nous présentons enfin les enseignements additionnels tirés de ce cas (M1) grâce à l'approche inductive adoptée dans cette étude.

3.1. Détermination des valeurs des variables et construits

Il s'agit en particulier de déterminer dans cette étape

- si la vision est claire ou floue,
- si la décision est proactive ou réactive,
- si l'action est planifiée ou improvisée et suivant le cas, si les réalisations sont conformes ou non, cohérentes ou non,

- s'il a été procédé à des ajustements dans le cas où les réalisations ne sont pas conformes ou cohérentes,
- si la perception des performances est positive ou négative,
- et enfin, quelle(s) action(s) conséquentes sont mises en œuvre suite à cette perception.

3.1.1. Acuité de la vision

Il ressort du tableau IIIb ainsi que des définitions qui le précèdent que la vision (*VISION*)¹ est constituée de la vision de l'espace ou de l'horizon à occuper (*VSPACE*), de la vision des moyens et actions à mettre en œuvre (*VMEANS*), ainsi que du partage de ces deux visions avec les collaborateurs et partenaires de l'entreprise (*VSHARE*). *VISION* = *VSPACE* + *VMEANS* + *VSHARE*.

Cette vision serait claire si et seulement si ses composantes sont claires. Cependant, dans le cas où *VSPACE* et *VMEANS* sont claires alors que la vision n'est pas partagée, nous définissons tout de même la vision comme étant claire mais non partagée.

Il en ressort également que :

VSPACE = VSME et/ou VPROD et/ou VSCE et/ou VMISC, soit respectivement : vision de l'entreprise, vision du produit, vision du service et vision de l'orientation générale. Si l'une de ces visions est jugée claire sur la base des déclarations du répondant validées éventuellement par d'autres sources, une valeur de (1) lui est attribuée. Sinon, elle serait dite floue et une valeur de (0) lui serait donnée. *VSPACE* doit par conséquent prendre une valeur comprise entre (1) et (3) pour qu'elle soit claire.

VMEANS = VMEANS (C + R + T + CS+ M) où C, R, T, CS, M signifient respectivement : vision des actions organisationnelles, vision des ressources, vision des actions de formation et de savoir-faire, vision de la stratégie de commercialisation et enfin, vision de moyens et d'actions divers. Une valeur de (1) est attribuée à chacune de ces visions quand elle est claire et de (0) quand elle ne l'est pas. Comme la réalisation de certaines visions ne nécessite pas la réunion de

¹ Nous rappelons que les codes en *italique* sont des super codes de Atlas.ti qui sont constituées par conséquent d'autres codes combinés suivant les paramètres de la recherche alors que les autres sont des codes primaires qui renvoient à des citations et des unités de sens.

tous ces moyens, nous estimons que la vision des moyens est claire quand le total des valeurs prises par ses composantes est supérieur ou égal à (3). Autrement, cette vision serait floue.

VSHARE : si la vision est dûment partagée par les partenaires et collaborateurs interrogés, ce construit reçoit une valeur de (1). Dans le cas opposé, une valeur de (0) lui est attribuée.

Qu'en est-il dans le cas de M1 ?

3.1.1.1. Vision de l'espace à occuper (*VSPACE*)

VSPACE : il suffit que l'une de ses composantes (VSME, VPROD, VSCE ou VMISC) soit claire pour que *VSPACE* soit claire.

Examinons ces exemples de déclarations faites par FG :

«Mon objectif à travers la création du GIE est d'avoir une présence physique sur mon marché prioritaire ... On se voit déjà bien placé sur le marché européen comme le premier exportateur marocain d'une variété d'agrumes issue de nos propres recherches scientifiques. (VSME)»

«Nous nous sommes donné cinq ans pour arriver à ce stade de développement.» (VSME)

«Moi je suis un cérébral. Je ne peux pas avancer d'un pas si je ne sais pas dans dix ans ce que je vais faire et où je serai rendu.» (VMISC)

«M1 a été créée parce que je sentais qu'il y a un avenir ...» (VSME)

«Maintenant on sait à 70 ou à 80 % où on va. On ne sait jamais à 100 %.» (VMISC)

«Notre objectif est d'arriver à 95 % du chiffre d'affaires à l'exportation dans trois ans.» (VSME)

«Je me suis dit : «il faut se donner les moyens et l'orientation nécessaires.» (VMISC)

«Dans dix ans, ces segmentations vont devenir standards.» (VPROD)

«Dès le début, notre maître mot était l'intégration. Aujourd'hui, nous avons réussi notre intégration sur tous les plans. Nous nous étions donnés cinq ans pour la réussir et nous sommes en train de relever le défi. Actuellement, nous estimons que l'avenir va vers la spécialisation. Nous sommes en train de sélectionner la variété de produit qui va nous permettre de nous positionner dans dix ans.» (VPROD)

«Quand j'ai amené l'eau il y a dix ans, les gens disaient que j'étais fou. Ils ne voyaient pas qu'on allait vers une autre optique et une autre vision.» (VMISC)

«Je veux mettre en place un système qui tourne sans moi. J'y travaille.» (VMISC).

«On se voit déjà bien placé sur le marché européen comme le premier exportateur marocain d'une variété d'agrumes issue de nos propres recherches scientifiques»

On constate à travers ces quelques exemples que la vision de FG est essentiellement une vision d'orientation générale (VMISC) et accessoirement une vision d'entreprise (VSME). En effet, la plupart de ses réponses et déclarations révèlent l'existence d'une vision d'ensemble qui prévaut sur les autres types de visions. Ainsi, la vision de l'entreprise – ou des entreprises qui composent le GIE – (VSME) et celle des produits (VPROD) ne constituent en fait que des ramifications de cette vision d'orientation générale qui assure la coordination des VSME et des VPROD au sein de chacune des entités du GIE.

«On a choisi stratégiquement tout ce qui était génie génétique avec un support de production de fleurs. Le génie génétique est un outil qui peut s'appliquer à une variété de choses. Il faut savoir maintenant si on l'applique au concombre, ou à telle ou telle variété de tomates, de fraises, etc. Pour le bio, on est obligé de faire plusieurs produits parce qu'on a besoin d'une rotation ce qui oblige à faire une diversification des produits et des marchés. Chaque fois qu'il y a un nouveau métier qui apparaît quelque part, on crée une société pour s'en occuper. M1 aujourd'hui c'est seulement les produits frais : les concombres, les tomates, etc. Mais on est en train de développer aujourd'hui une seule variété que nous allons produire sur une base de spécialisation. C'est la variété qui présente le meilleur potentiel pour nous et pour le Maroc. Je ne peux pas vous en dire davantage.»

En tout état de cause, les déclarations précédentes montrent à l'évidence que FG sait où il va et où il veut aller. Cette clarté transparaît de ses actions passées «Quand j'ai amené l'eau il y a dix ans, les gens disaient que j'étais fou. Ils ne voyaient pas qu'on allait vers une autre optique et une autre vision». Elle se dégage également de ses orientations futures «Moi je suis un cérébral. Je ne peux pas avancer d'un pas si je ne sais pas dans dix ans ce que je vais faire et où je serai rendu». Par conséquent, la vision de l'espace à occuper nous paraît suffisamment claire. Aussi, lui accordons-nous une valeur de (1).

3.1.1.2. Vision des moyens et actions à mettre en œuvre (*VMEANS*)

Concernant la vision des moyens et actions à mettre en œuvre (*VMEANS*), nous examinons ci-après des exemples des déclarations et réponses portant sur ses composantes :

3.1.1.2.1. Vision des moyens et actions organisationnels (*VMEANS-C*)

«Nous nous sommes organisés en GIE pour assurer une certaine autonomie mais surtout une complémentarité à nos activités.»

«Chaque fois qu'il y a un nouveau métier qui apparaît quelque part, on crée une société pour s'en occuper.»

«À travers ce type d'organisation, je veux permettre aux différentes entreprises de profiter des avantages liés à l'appartenance au groupe sans en subir les conséquences.»

«Nous sommes actuellement en train d'assainir la situation et de revoir toute la stratégie pour atteindre les objectifs fixés.»

«Ma stratégie était d'abord de rationaliser l'existant à la lumière des nouveaux objectifs et de la nouvelle vision.»

«Notre politique était de nous intégrer. Maintenant que c'est fait, nous voulons nous spécialiser tout en restant intégrés verticalement.»

«Aujourd'hui, M1 fait la segmentation de la production.»

Nous pouvons constater là également que la vision des moyens et actions énoncés par FG est essentiellement une vision d'ensemble au niveau du GIE et accessoirement au niveau de M1. Cependant, FG paraît parfaitement conscient de la manière dont M1 doit être organisée au sein du GIE pour jouer pleinement le rôle qui lui est dévolu dans le groupement.

«Les entités du GIE sont organisées de manière à assurer la complémentarité de leurs activités. Cependant, chacune des quatre sociétés est également organisée de manière à s'auto-suffire en tant qu'une entreprise autonome. L'organisation de M1 répond justement à ce double impératif.»

Non seulement *VMEANS-C* est assez clairement définie, mais elle est en plus bien articulée en relation avec *VSPACE*. En effet, les deux citations suivantes montrent clairement que les actions organisationnelles mises en œuvre sont mues par la vision de l'espace à occuper :

«Nous sommes actuellement en train d'assainir la situation et de revoir toute la stratégie pour atteindre les objectifs fixés.»

«Ma stratégie était d'abord de rationaliser l'existant à la lumière des nouveaux objectifs et de la nouvelle vision.»

Nous croyons par conséquent que VMEANS-C est globalement claire et lui attribuons une note de (1).

3.1.1.2.3. Vision des ressources à mettre en œuvre (VMEANS-R)

«Nous avons investi 144 millions de dirhams¹ sur deux ans pour atteindre cet objectif.»

«Nous sommes en négociation avec les banques. Nous essayons aussi d'obtenir des crédits-fournisseurs.»

Il ressort de la première citation que FG s'est donné les ressources nécessaires pour atteindre un objectif passé. La citation ne dit pas cependant si FG avait une vision claire de ces ressources au moment où l'objectif était fixé dans le passé. Elle dit seulement que 144 millions de DH ont été investis pour permettre la réalisation dudit objectif.

La deuxième citation et qui porte sur la vision en cours des ressources nécessaires, reste quant à elle trop vague et de portée générale. Nous savons en effet qu'un financement sera nécessaire et que FG essaie de l'obtenir en négociant avec les banques et avec les fournisseurs. Nous ne pouvons pas cependant en déduire que la vision de ces ressources est assez claire. D'autres déclarations de FG et de ses collaborateurs confirmées par l'analyse des documents, montrent que cette vision des ressources a toujours été reléguée au second plan et que des ajustements ont souvent été apportés aux ressources au cours de la réalisation de la vision. La citation suivante en est un exemple édifiant :

«Nous avons fait un laboratoire in-vitro en partenariat avec les Hollandais, qui avait une capacité de un million de plants par an. On nous a dit qu'il fallait avoir une capacité de sept millions de plants pour pouvoir exporter. En plus, on doit produire telle variété de plants pour tel mois, etc. Et pour avoir une complémentarité et un système global pour

¹ Le dirham (DH) est l'unité monétaire du Maroc. Un dollar canadien est égal à environ 7 DH.

être sur le marché et y rester présents, on était obligés de faire une expansion. Ce sont des choses comme ça qui nous ont mis dans une situation difficile.»

Par conséquent, nous estimons que VMEANS-R n'est pas suffisamment claire et lui attribuons une valeur de (0)

3.1.1.2. 4. Vision des actions de formation et de transfert de compétences nécessaires (VMEANS-T)

Examinons les citations suivantes :

«Dans cette perspective de spécialisation, nous formons les gens qui travaillent avec nous. Comme ça, ils savent très bien comment se travaille le produit.»

«On est en train de transposer un petit peu le know-how qu'ils [nos partenaires hollandais] emmènent vers ici.»

«À partir de là, il a fallu former les gens.... Il fallait les former sur le terrain.»

«J'ai fait faire à mon jeune frère des études en zootechnique en France. Il est devenu inséminateur artificiel et spécialiste de la transplantation d'embryons. Il est revenu parmi nous et travaille maintenant au laboratoire.»

«Je leur ai proposé [aux Hollandais] les gens qui travaillent chez nous et ils ont choisi les profils qui conviennent et vont les former en mai en Hollande ... Les formations sont fonctions des gens et des objectifs ... Le fait de prendre des gens et de les former par nous-mêmes est difficile.»

«Il y a quelque chose de très important : c'est la formation dans la maintenance. On est en train de quantifier les problèmes. Après cela, on va rentrer dans la phase de suivi du matériel.»

Les actions de formation et de mise en œuvre du savoir-faire nécessaires à la réalisation des objectifs, semblent être définies en fonction de ces derniers et compte tenu de la mission assignée à chacune des quatre entreprises du GIE. La discussion avec les collaborateurs lors des visites et du séjour en entreprise, montre clairement que les gens sont formés en fonction du rôle qu'ils jouent ou qu'ils sont appelés à jouer au sein de l'entreprise. Cela n'exclut pas le fait que certaines actions de formation et de transfert de compétences sont décidées à l'échelle du GIE. Il s'agit en particulier des actions transversales qui ne peuvent pas à être rattachées à l'une des entreprises.

C'est le cas entre autres des actions liées à la logistique internationale. Sur la base de ces éléments, nous estimons que la vision de la formation et du transfert de compétences nécessaires est suffisamment claire dans l'esprit de FG. Aussi, lui attribuons-nous une note de (1)

3.1.1.2.5. Vision des actions et stratégies de commercialisation (VMEANS-CS)

Examinons les citations suivantes de FG :

«En termes de marchés, nous essayons de faire 50 / 50 sur nos principaux marchés qui sont l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord.»

«Dans notre stratégie, il y avait deux choix possibles : ou diversifier la production ou diversifier les marchés. Nous avons opté pour la spécialisation des produits et la diversification des marchés tout en maintenant certains comme nos marchés prioritaires.»

«Nous avons une société qui nous appartient à 50 % à Perpignan et qui nous sert de plate-forme de distribution sur notre marché prioritaire.»

Les éléments de réponse à la question de savoir comment FG voit les actions et stratégies de commercialisation nécessaires à la réalisation de ses objectifs, nous révèlent une vision assez floue. En effet, alors que globalement le choix semble avoir été fait d'une façon claire quant à la politique d'approche des marchés basée sur la diversification géographique, les éléments de cette politique ne semblent pas être suffisamment clairs. Les réponses recueillies auprès d'autres sources au sein de l'entreprise, corroborent ce manque de clarté mais révèlent une raison plausible susceptible d'expliquer cette ambiguïté. FG centralise certes l'exploration de nouveaux marchés mais délègue la définition et la mise en place des stratégies et politiques de distribution aux agents du GIE sur les marchés déjà ouverts. Cette division du travail si elle semble donner des résultats satisfaisants, rejouillit par contre sur la clarté de la vision. Aussi, donnons-nous une valeur de (0) à cette vision.

3.1.1.2.6. Vision des actions et moyens divers (VMEANS-M)

Examinons les citations suivantes de FG

«On a choisi stratégiquement tout ce qui est génie génétique. C'est un outil qui peut s'appliquer à une variété d'activités au sein du GIE.»

«Au niveau de la recherche, nous avons de grosses lacunes au Maroc. Donc, on est obligés nous-mêmes de nous équiper, de trouver des solutions, de nous atteler à des dynamiques existantes à l'étranger. C'est ce que nous sommes en train de faire pour atteindre nos objectifs.»

«On pense aujourd'hui mettre en place un appui technique. Cela passe par le fait d'intéresser les gens à venir s'installer chez nous pour nous emmener le savoir-faire nécessaire pendant au moins cinq années. C'est ce que nous avons fait avec les Hollandais.»

«Il faut bien produire, il faut trouver le financement, trouver la dynamique pour tout ça, faire en sorte que les gens ne se fatiguent pas pour arriver à ces cinq ans que nous nous sommes donnés pour atteindre notre objectif.»

Outre les moyens et actions classiques, FG a développé une vision d'autres possibilités nécessaires pour atteindre ses objectifs. Le partenariat avec des étrangers surtout hollandais et israéliens, semble être le maître mot à cet égard. Sur la base d'une définition précise de ses besoins, FG sollicite des partenariats avec des fournisseurs, voire des concurrents étrangers.

«Nous devions choisir les meilleurs. Sur le plan de la technologie que nous avons choisie, aujourd'hui ce sont les Hollandais qui ont fait le plus de progrès. Ce sont aux alors qui vont nous emmener le plus. M1 est une entité qui va avoir la possibilité de s'atteler à une assistance et à un support techniques hollandais et israélien. À côté de cela, elle va avoir aussi la possibilité d'élargir le marché. Les Hollandais exportent sur les USA en plus de l'Europe et ont besoin d'une complémentarité. Et plus on va vers le Nord, plus la complémentarité est intéressante car ce sont des gens qui n'ont pas de lumière l'hiver et qui sont obligés de produire en contre-saison (entre avril et novembre). Les autres périodes nous intéressent. Alors si on a un support technique et une complémentarité commerciale, on peut faire des choses intéressantes, et on a trouvé beaucoup de gens intéressants. Moi je voulais des sociétés de production et les réponses que j'ai reçues sont des réponses de sociétés commerciales qui sont prêtes à payer le support technique avec un conseil important justement pour pouvoir avoir cette complémentarité. Moi je voudrais avoir un package : production, support technique, commercialisation. Je veux le même type d'intégration à ce niveau là aussi. Je préfère à la limite m'atteler à des Israéliens pour la production et les autres seront mes supports techniques, mais laisser un commercial faire la production ce n'est pas possible. Donc, pour le reste, j'ai trouvé chaussure à mon pied. Ce sont des gens qui ont un labo, qui produisent les bulbes, qui savent ce qu'ils vendent, ils ont la commercialisation, ils sont intégrés. Donc, c'est avec eux qu'on s'intègre de la même manière.»

Cette citation apporte non seulement de la clarté à la composante précédente, mais montre à l'évidence que FG compte beaucoup sur le partenariat avec l'étranger comme moyen de

réalisation de sa vision et de ses projets. Par conséquent, il nous semble que sa vision est suffisamment claire et articulée avec ses objectifs à cet égard. Aussi, une valeur de (1) est attribuée à cette vision.

3.1.1.3. Partage de la vision (VSHARE)

La vérification du partage de la vision s'est basée aussi bien sur les déclarations de FG que sur les réponses et interprétations données par ses collaborateurs et partenaires.

Examinons d'abord certaines des déclarations de FG :

«Maintenant que les assises sont là, je suis en train d'intéresser les gens pour les intégrer et leur permettre de gérer les structures mises en place. Cela implique un grand effort de communication. Il s'agit de leur expliquer où l'on veut aller et surtout pourquoi et comment. Sachant cela, les gens sont plus motivés à travailler.»

«D'ailleurs, ce qui me réconforte c'est que tous nos partenaires y compris les étrangers qui nous visitent (...) toutes les semaines, me disent : «c'est le seul choix.»

Déclaration d'un collaborateur au siège :

«Moi au début, j'étais très perplexe. Je venais d'être engagé par FG et je l'entendais parler de ses grands projets : cultures bio, expériences in-vitro, partenariat avec les Hollandais, gestion de l'eau, etc. Au début je l'ai pris pour un rêveur. Je trouvais les projets dont il parlait trop ambitieux. Peu à peu en voyant les projets dont il parlait se réaliser, j'ai appris à lui faire confiance. Quand il nous parle maintenant de réalisations futures et de la nouvelle variété d'agrumes qui est en cours de développement, je l'écoute sérieusement et lui donne mon point de vue sur des choses qui ne sont pas visibles aujourd'hui mais qui je sais, vont pouvoir se réaliser.»

Déclaration d'un ouvrier de la station du conditionnement :

«Chaque fois que FG vient à la station, il nous parle de ses intentions, des difficultés qu'il rencontre et nous demande notre avis que nous lui donnons en toute liberté. (...) Il nous écoute attentivement. Cela nous fait plaisir d'être associés à sa réflexion.»

Chacune des personnes interrogées affirme à sa façon qu'elle fait confiance aux choix de FG et qu'elle en fait les siens. Nous avons senti cependant que FG associe d'abord ses deux frères à ses choix avant de les communiquer à ses collaborateurs directs. Les ouvriers sur le terrain ne sont

en général informés que de ce qui concerne la production. Malgré ce système en cascade nécessité peut-être par le statut familial de l'entreprise et son organisation au sein du GIE, la confiance témoignée à FG garantit le partage de ses choix et visions. Aussi, une valeur de (1) est donnée à cette variable.

En définitive, la vision de FG est-elle claire ou floue ? Nous avons :

$VSPACE = 1$ (claire)

$VMEANS = C(1) + R(0) + T(1) + CS(0) + M(1) = 3$ (claire)

$VSHARE = 1$ (claire)

Aussi et sur la base de notre cadre d'opérationnalisation (chapitre V), concluons-nous que la vision (*VISION*) de FG est plutôt claire (*VCLEAR*).

3.1.2. Type de décision

Le tableau IIIb stipule que la décision d'internationalisation (*DECISION*) peut être proactive quand elle est prise sous l'instigation de l'une ou de plus des motivations du tableau I ou une motivation équivalente. Cependant, aucune des motivations du tableau II ne doit l'avoir motivée. Dans ce cas, une note de (1) lui est attribuée pour la présence de la motivation dans le tableau I et une note supplémentaire de (1) lui est également donnée du fait de l'absence de la motivation du tableau II. Par conséquent, une décision proactive (DECROACT) équivaut à une note de (2). La décision peut également être réactive (DECRACT) quand elle est mue par l'une ou plus des motivations du tableau II ou une motivation équivalente. Par conséquent, toute note inférieure à (2) donnerait une décision réactive.

Examinons ces exemples de déclarations de FG à cet égard :

«J'ai créé ce GIE pour sortir de la camisole de l'entreprise familiale et pour avoir plus d'ouverture sur l'extérieur. Une entreprise qui n'est pas ouverte sur l'extérieur est vouée à disparaître.»

«Je me suis dis : «il vaut mieux faire des choses à haute valeur ajoutée pour les exporter plutôt que de continuer à faire de l'élevage.» Voilà où le virage a été pris.»

«Notre marché principal a été depuis le début celui de l'exportation. Dès le départ, M1 a été créée pour exporter si possible 100 % de sa production.»

«Il faut dire qu'il y a des raisons dans mon conscient et d'autres mon subconscient qui m'ont influencé. Les deux étaient étroitement mélangées. Dans mon subconscient et eu égard à mon parcours, j'ai vécu pendant 17 ans à l'étranger, j'ai toujours voulu avoir ce contact avec l'extérieur, c'était toujours ma vision. C'est une facilité et en même temps une opportunité qui n'est pas du tout évidente. Ce désir de continuer à vivre à l'étranger, m'a poussé à m'intéresser à l'exportation. Je pense que c'est très mélangé dans mon conscient et mon subconscient. Les deux sont là pour témoigner de cette volonté. Parce que tout ce que je fais est toujours lié à l'exportation. Tout ce que je fais n'a absolument rien à voir avec la production pour la vente locale. L'exportation est toujours sous-jacente à mon raisonnement et à ma réflexion.»

Les deux premières déclarations et surtout la quatrième renvoient à une motivation proactive «impulsion entrepreneuriale» du tableau I. La deuxième déclaration est liée à «l'avantage de profits» également présente dans le tableau I. Aucune des motivations déclarées n'est présente au tableau II des motivations réactives. Aussi, une note de (2) est attribuée à la décision et on a par conséquent une DECPROACT.

3.1.3. Type d'action

3.1.3.1. Planification ou improvisation des actions

L'action (*ACTION*) peut être planifiée (PLAN) ou improvisée (NOPLAN). Elle est considérée planifiée si elle est préalablement formalisée ou, à défaut, si elle soutenue par une intention préalable claire validée par le répondant. Dans ce cas, une note de (1) lui est attribuée. Dans le cas contraire, elle serait dite improvisée et une note de (0) lui est donnée.

Examinons des déclarations de FG :

«Nous pensons pouvoir finir cet assainissement dans les trois années à venir.»

«Je veux toujours mettre les choses en avant parce que si on attend que les choses finissent comme on l'a fait là-bas, l'action sera difficile à remettre en œuvre.»

«Le groupe a pris un virage que nous avions planifié et qui durera cinq ans. De ces cinq ans, il en reste trois pour que tout soit installé.»

«Vues les capacités de transport, nous n'arrivons pas encore à ces 50 / 50. Nous devrions quand même y arriver.»

De ces déclarations, on peut déduire que le courant global d'action est globalement mû par l'intention préalable sous-jacente à la vision du dirigeant. En effet, la définition même de la vision du dirigeant implique une certaine intentionnalité quant aux actions à mettre en œuvre. Ce serait alors tautologique de prendre en considération ce niveau de planification. Ce qui nous intéresse ici, ce sont plutôt les actions individuelles. Or, ces dernières ne sont pas toujours planifiées dans le cas de M1. La même conclusion est tirée également de la discussion avec les collaborateurs de FG et à travers l'analyse des documents. Nous sentons que les actions sont mises en œuvre d'une manière plutôt improvisée mais toujours à l'intérieur d'un cadre global plus ou moins planifié, ce qui leur imprime quand même une certaine cohérence. Par conséquent, nous estimons que les actions individuelles ne sont pas planifiées (NOPLAN). Il faudra cependant distinguer cette absence de planification des actions individuelles à l'intérieur d'un cadre planifié (PLAN), des actions complètement improvisées. Nous y reviendrons.

3.1.3.2. Conformité / non conformité des actions

Dans le cas de M1 et dans la mesure où les actions individuelles ne sont pas planifiées, nous ne saurions parler de conformité que s'agissant des actions-cadres induites par la vision du dirigeant.

Les déclarations suivantes font ressortir une conformité globale des actions qu'on pourrait qualifier d'actions-cadre :

«Conformément à ce qu'on avait pensé, on a fait du beau travail. Cela nous a permis de capitaliser dans le temps pour faire ce qu'on a fait aujourd'hui. On a pu faire un bond en avant.»

«On a vidé nos fonds de tiroirs mais c'est quand même quelque chose qui était prévisible.»

«Pour tout ce qui est partenariat, j'ai trouvé chaussure à mon pied.»

«Ce que j'ai fait dans l'irrigation sur 48 kilomètres, pour moi c'est une fierté. Aujourd'hui, ça coule partout. Je prends une chaise et je regarde : au bout du quarante-

huitième kilomètre, je regarde mon eau couler et je regarde ce que j'irrigue avec et je me dis : «c'est magnifique tout ça.» Des fois, moi-même je suis étonné.»

Par contre, s'agissant d'autres actions de type individuel, l'issue était moins heureuse comme le montre la section suivante.

3.1.3.3. Cohérence / non cohérence

Quand les actions sont improvisées, les résultats de leur mise en œuvre peuvent faire ressortir une certaine cohérence qui donne satisfaction comme dans la déclaration suivante :

«Au niveau de l'investissement, on a fait ce qu'il fallait faire.»

Mais assez souvent, l'issue de cette mise en œuvre n'est pas aussi satisfaisante. Considérons les énoncés suivants :

«Mais il y a des projets dont nous avions sous-estimé le coût. Nous avons fait un laboratoire in-vitro en partenariat avec les Hollandais qui avait une capacité d'un million de plants par an. On nous a dit qu'il fallait avoir une capacité de sept millions de plants pour pouvoir exporter. ... On était obligés de faire une expansion. Ce sont des choses comme ça qui nous ont mis dans une situation difficile.»

«Les deux erreurs que j'ai faites c'est les notions de temps et de coût qui n'étaient pas bien évaluées. Ces deux problèmes m'ont même déprimé. C'est comme si je n'acceptais pas la défaite.»

On constate d'une manière générale que si les projets globaux sont préalablement conçus et définis quant à leurs contours et leurs grandes lignes, les actions individuelles de mise en œuvre de ces projets, sont le plus souvent improvisées. La cohérence d'ensemble n'est maintenue dans ce cas qu'à travers des actions d'ajustement assez coûteuses en temps et en argent.

3.1.4. Actions d'ajustement

Les actions d'ajustement sont nécessitées par des réalisations non conformes quand les actions ont été planifiées ou, non cohérentes quand elles sont improvisées. Les citations suivantes révèlent justement que des ajustements ont été faits.

«On a redressé notre situation avec les banques pour repartir sur des bases solides.»

«On nous a dit qu'il fallait avoir une capacité de sept millions de plants pour pouvoir exporter. .. On était obligés de faire une expansion. Ce sont des choses comme ça qui nous ont mis dans une situation difficile.»

Les discussions avec des collaborateurs de FG révèlent que les ajustements sont plus fréquents s'agissant des actions courantes portant sur des aspects opérationnels. Cela confirme la conclusion tirée précédemment que les actions opérationnelles sont plutôt improvisées. Elle révèlent également que des actions de rectification sont plus fréquentes quand des changements brusques surviennent dans l'environnement. Nous y reviendrons. Nous pouvons relever cependant de ses données que les ajustements apportent globalement la cohérence nécessaire aux actions non conformes. Par conséquent, une valeur de (1) leur est attribuée.

3.1.5. Perception des performances

Malgré les limites de cette approche, la perception personnelle par le dirigeant des performances internationales de son entreprise a été choisie comme indicateur pour deux principales raisons : d'abord, s'agissant de PME qui sont, dans leur grande majorité, non cotées en bourse, nous savions que nous n'aurions pas un accès suffisant à toutes les données permettant d'évaluer ladite performance ; ensuite, quelle que soit la performance financière réalisée, ce qui nous intéresse le plus c'est son adéquation par rapport à la vision du dirigeant. Autrement dit, c'est au dirigeant d'interpréter les performances comme étant satisfaisantes par rapport à ce qu'il a visionné ou non. Comme indicateur, nous nous basons par conséquent sur ses propres déclarations et sur celles de ses collaborateurs (PERFSELF).

Examinons alors ces déclarations de FG :

«Nous avions une grande expérience dans le marché étranger. Nous n'avons pas rencontré beaucoup de difficultés.»

«Aujourd'hui on a une expérience. Il y a deux ans qu'on a commencé et nous avons une expérience que personne au Maroc n'a, parce que nous l'avons payée très cher et parce que nous avons voulu la faire.»

«Les exportations représentent quand même 80 % [de notre chiffre d'affaires total]... Nous n'arriverons peut-être jamais à 100 % d'exportation mais, 95 %, on peut y arriver. Ça serait magnifique si on y arrivait un jour. Mais on y arrivera.»

«Nous ne sommes pas encore entièrement satisfaits. On n'en est pas encore là. On est au point du stress. Nous faisons avancer les choses. Les résultats escomptés ne sont pas encore-là.»

Les citations précédentes autorisent à penser que FG n'est pas satisfait des performances en tant que telles mais semble se consoler d'avoir acquis une expérience organisationnelle susceptible de lui garantir un certain succès dans le futur. Cependant, deux bémols sont à apporter à ces déclarations : quoi qu'on dise, beaucoup de dirigeants marocains restent, d'une certaine manière, superstitieux et se gardent d'afficher des signes extérieurs de succès (Tangeaoui, 1993) ; ensuite, tant que la vision quinquennale de FG n'est pas entièrement réalisée, il se méfie d'afficher sa satisfaction. Les citations suivantes le prouvent en effet :

«Le groupe a pris un virage que nous avions planifié et qui durera cinq ans. De ces cinq ans, il en reste trois pour que tout soit installé.»

«En tous cas, moi j'ai peur de la satisfaction. Il n'y a pas pire que l'auto-satisfaction. Je suis persuadé cependant que nous sommes sur la bonne voie. Les choix que nous avons faits sont tous excellents.»

Il s'ensuit par conséquent que même si la vision n'est pas entièrement réalisée, les performances partielles semblent donner satisfaction à FG. Des documents préparés à l'intention des partenaires hollandais et que nous avons pu consulter, montrent en effet, que les réalisations partielles dépassent largement les prévisions. Cela a d'ailleurs été confirmé par les collaborateurs de FG qui soutiennent que les objectifs fixés pourraient, selon toute vraisemblance, être atteints en l'espace de quatre ans au lieu de cinq. Une valeur de (1) signifiant une perception positive des performances nous semble tout à fait soutenable à cet égard.

3.1.6. Actions subséquentes et accroissement de l'engagement

Quel type d'actions a été induit par cette perception positive des performances ? Nous nous limitons bien entendu ici aux actions portant sur l'accroissement, le maintien ou la réduction de l'engagement international. Cependant, si la vision du dirigeant n'est pas encore réalisée, quelles actions subséquentes chercheront-nous à déceler ? Considérons les citations suivantes :

«Aujourd’hui, nous exportons sur la France, la Suisse, - c'est un grand marché chez nous, il fallait chercher un marché hors Union européenne ; alors au lieu d’aller en Russie, on a choisi la Suisse parce que ce sont des gens sérieux, qui payent, c'est un marché potentiellement intéressant et sécurisant en plus de sa proximité -, le marché allemand, le marché scandinave, l’Angleterre, l’Italie, les USA et le Canada. Nous sommes plus ou moins sur 8 marchés mais il y a de petits marchés sur lesquels nous ne sommes pas très présents comme la Slovénie, etc.»

«Nous avons une société qui nous appartient. Elle est à Perpignan. Elle assure la distribution sur le marché européen. Nous sommes à 50 % dans cette société. Les autres 50 % appartiennent à d’autres producteurs dont un Espagnol qui fait de la fraise et un autre qui fait de l’asperge. C'est une plate-forme de distribution pour aller vers nos marchés prioritaires et les centrales d’achat. Nous avons aussi une filiale au Canada qui nous rapproche du client et du marché nord-américain.»

L’analyse des documents montre que les deux filiales ont été créées à une année d’intervalles. La première en France a été créée l’année même où l’entreprise a démarré ; la seconde au Canada a été créée une année plus tard. Nous pouvons d’ores et déjà remarquer que FG n’a pas attendu d’apprécier les premières performances à l’international pour accroître son engagement. Une note de (1) est, par conséquent, attribuée à cette variable.

Tableau (Va) : Récapitulation des données opérationnalisées de M1

Codes	Valeurs	Sens	Exemples
VISION (VCLEAR)	VSPACE (1)	Claire	<i>Moi je suis un cérébral. Je ne peux pas avancer d'un pas si je ne sais pas dans dix ans ce que je vais faire et où je serai rendu (...) On se voit déjà bien placé sur le marché européen comme le premier exportateur marocain d'une variété d'agrumes issue de nos propres recherches scientifiques</i>
	VMEANS (3)	Claire	<i>Il faut bien produire, il faut trouver le financement, trouver la dynamique pour tout ça, faire en sorte que les gens ne se fatiguent pas pour arriver à ces cinq ans que nous nous sommes donnés pour atteindre notre objectif</i>
	VSHARE (1)	Partagée	<i>Chaque fois que FG vient à la station, il nous parle de ses intentions, des difficultés qu'il rencontre et nous demande notre avis que nous lui donnons en toute liberté. (...) Il nous écoute attentivement. Cela nous fait plaisir d'être associés à sa réflexion.</i>
DECISION	DECPROACT (2)	Pro-active	<i>... j'ai vécu pendant 17 ans à l'étranger, j'ai toujours voulu avoir ce contact avec l'extérieur, c'était toujours ma vision. Ce désir de continuer à vivre à l'étranger, m'a poussé à m'intéresser à l'exportation</i>
ACTION	Individuelle NOPLAN (0)	Improvisée	Par exemple, les actions liées au financement.
	Globale PLAN (1)	Planifiée	<i>Le groupe a pris un virage que nous avions planifié et qui durera cinq ans. De ces cinq ans, il en reste trois pour que tout soit installé</i>
	CONSIST (1)	Cohérence	<i>Au niveau de l'investissement, on a fait ce qu'il fallait faire.</i>
	NOCONSIST (0)	Non Cohérence	<i>Les deux erreurs que j'ai faites c'est les notions de temps et de coût qui n'étaient pas bien évaluées.</i>
	ADJUST (1)	Ajustement des NO- CONSIST	<i>On a redressé notre situation avec les banques pour repartir sur des bases solides.</i>
PERFSELF	PERFSELF (1)	Positive	<i>Il n'y a pas pire que l'auto-satisfaction. Je suis persuadé cependant que nous sommes sur la bonne voie. Les choix que nous avons faits sont tous excellents.</i>
PERFINTENS	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>Nous avons commencé par la France Nous sommes plus ou moins sur 8 marchés à présent mais il y a de petits marchés sur lesquels nous ne sommes pas très présents comme la Slovénie, etc.</i> <i>M1 dispose également de deux filiales à l'étranger.</i>

Maintenant que les données sont opérationnalisées dans le contexte de M1, nous allons vérifier à leur lumière, les hypothèses primaires de recherche.

3.2. Vérification des hypothèses de recherche

3.2.1. Acuité de la vision et type de la décision d'internationalisation

L'hypothèse H1a stipule que :

Les dirigeants de PME qui conçoivent des visions plutôt claires et articulées, prennent la décision d'internationalisation d'une manière proactive.

alors que H1b énonce que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue, prennent la décision d'internationalisation d'une manière réactive.

S'agissant du cas M1, la vision de FG a été définie comme étant une vision plutôt claire. Aussi, seule l'hypothèse H1a est vérifiée à ce niveau. Il ressort en effet de la section précédente que la décision d'internationalisation a été prise d'une manière proactive puisqu'elle a été mue par des motivations proactives (Johnston et Czinkota, 1982). Par conséquent, l'hypothèse H1a est confirmée dans le contexte de M1. La vision de FG étant claire, l'hypothèse H1b ne peut être vérifiée.

3.2.2. Acuité de la vision et type d'action d'internationalisation

Les hypothèses H2a et H2b énoncent respectivement que :

Quand le dirigeant de la PME dispose d'une vision plutôt claire, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être planifiées et parfois formalisées.

Et que par contre,

Quand la vision du dirigeant de la PME est plutôt floue, les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation tendent à être improvisées et adaptatives.

Il a été établi plus haut que, quand bien même la vision de FG était claire, les actions de mise en œuvre dans le cas de M1 étaient plutôt improvisées. Aussi, l'hypothèse H2a est infirmée dans le contexte de M1. La vision de FG étant claire, l'hypothèse H2b ne peut pas être vérifiée.

3.2.3. Vision a posteriori et cohérence émergente

La vision de FG étant considérée comme claire, l'hypothèse H3 stipulant que :

Dans les PME où le dirigeant a une vision plutôt floue, si des modèles cohérents émergent durant la mise en œuvre et le pilotage des actions d'internationalisation, il serait alors possible de reconstituer l'image de la vision qui préside à ces actions,

ne peut pas être vérifiée quant à sa conformité dans le contexte de M1. En effet, cette hypothèse s'inscrit dans le cadre d'une vision floue. Or, la vision de FG est considérée comme étant plutôt claire.

3.2.4. Perception des performances et actions conséquentes

Les hypothèses H4a, H4b et H4c soutiennent respectivement que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt claire tendent à revoir d'abord la manière dont l'internationalisation a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision d'internationalisation que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échoué.

et que :

Les dirigeants de PME dont la vision est plutôt floue tendent à remettre en cause la décision d'internationalisation à la perception négative des premières performances.

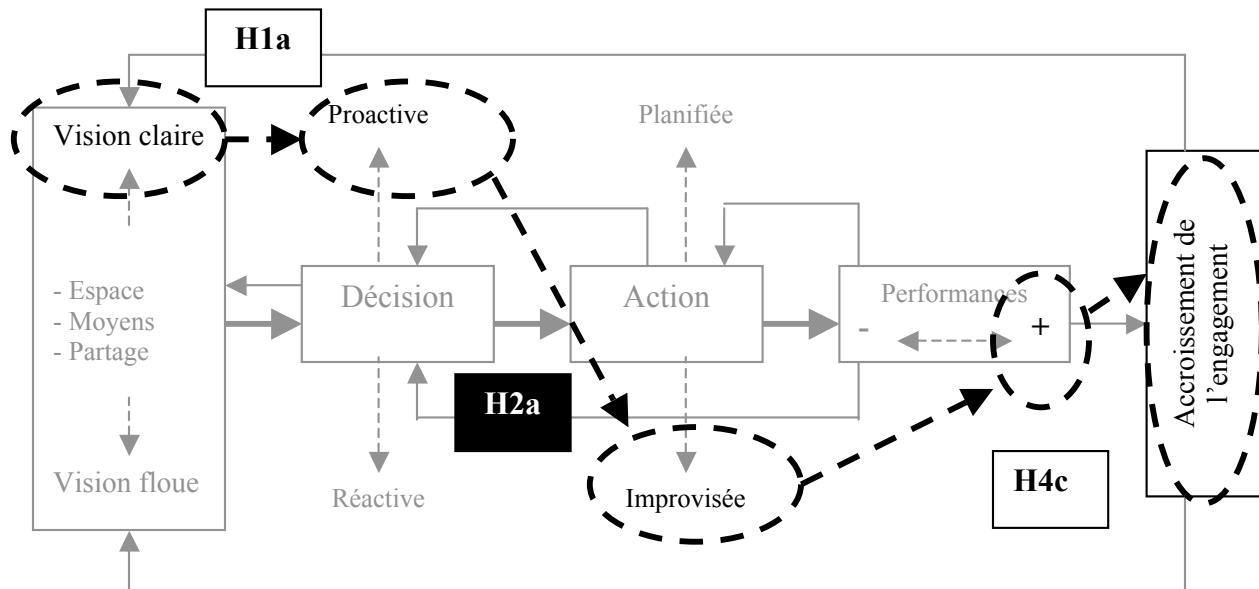
et enfin, que :

Quel que soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque.

Compte tenu de la nature de la vision et de la perception des performances réalisées, seule l'hypothèse H4c peut être vérifiée dans le contexte de M1. En effet, FG a commencé son internationalisation par la création d'une filiale puis par l'exportation sur le marché français. Au moment où l'étude se déroulait, l'entreprise qui n'avait commencé son internationalisation qu'en 1999, l'année même de sa création, exportait déjà sur huit marchés, était partenaire dans une

seconde joint venture au Canada et avait un programme de coopération technique avec les Hollandais. Par conséquent, l'hypothèse H4c est confirmée dans le contexte de M1.

Figure 13 : Schématisation des relations vérifiées dans le contexte de M1



N.B. : Les hypothèses confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir.

Par rapport à notre modèle de base, les relations et hypothèses vérifiées dans le contexte de M1 peuvent être schématisées de la façon présentée à la figure (13). En effet, la clarté de la vision semble y être associée à la proactivité de la décision d'internationalisation. Cependant, les actions mises en œuvre sont plutôt improvisées dans le cas. Néanmoins, la perception positive des performances liées à l'internationalisation a amené apparemment le dirigeant à accroître l'engagement international de son entreprise en diversifiant les marchés d'exportation, en créant des filiales et en contractant des partenariats à l'étranger.

3.3. Enseignements inductifs

L'approche inductive adoptée dans l'étude a permis de tirer d'autres enseignements de ce cas. Les suivants sont ceux qui nous paraissent être les plus importants à ce niveau d'analyse.

D'autres sont présentés à l'occasion de l'analyse inter-cas ainsi que dans le cadre du chapitre consacré à la discussion des résultats de l'analyse.

3.3.1. M1 internationale à la création

Ayant crée M1 dès le début pour avoir une dimension internationale, FG n'a pas attendu de voir les performances pour accroître son engagement international. En effet, la première filiale détenue à 50 % par le GIE a été créée en 1999, soit la même année que M1 et avant même que cette dernière n'ait commencé à exporter. En fait, au moment même où l'étude se déroulait, les performances finales n'étaient pas encore connues. Pourtant, FG s'est employé dès le début à diversifier le nombre de marchés desservis le faisant passer de un à huit. L'hypothèse H3c montrant que du fait d'une perception positive des performances le dirigeant a augmenté son engagement international, doit par conséquent être nuancée. L'accroissement de l'engagement international semble, dans ce cas au moins, être influencé davantage par la vision franchement internationale de FG qui l'a poussé à créer son entreprise avec une dimension internationale dès le début, que par la perception positive des performances. Une question s'impose de ce fait : les entreprises qui se créent internationales, tendent-elles à s'engager à fond dès le début ? D'après le cas de M1, il semble bien que oui. Nous reviendrons à cette question plus tard dans ce travail.

3.3.2. Vision claire et vision a posteriori

Nous avons déjà parlé de la vision a posteriori qui fait que, même quand les actions ne sont pas planifiées et qu'elles ne sont pas soutenues par une vision claire dont le dirigeant est conscient, elles peuvent, quand elles sont analysées les unes par rapport aux autres, permettre de déceler une certaine cohérence d'ensemble. Cette cohérence d'ensemble nous l'appelons la vision a posteriori dans la mesure où elle n'apparaît qu'une fois l'action réalisée. C'est cette vision a posteriori qui soutient justement notre hypothèse H3. Cependant, si nous n'avons pas pu évaluer la conformité de cette hypothèse dans le cas de M1 puisque la vision de FG était claire, les données que nous avons recueillies nous ont permis de tirer l'enseignement suivant : quand bien même elle serait consciente et claire, la vision du dirigeant peut comporter une partie latente ou non exprimée plus ou moins importante qui influence d'une certaine manière la partie consciente. La déclaration suivante de FG montre justement cette imbrication entre les deux parties de la vision :

«Il faut dire qu'il y a des raisons dans mon conscient et d'autres dans mon subconscient qui m'ont influencé. Les deux étaient étroitement mélangés. Dans mon subconscient et eu égard à mon parcours, j'ai vécu pendant 17 ans à l'étranger, j'ai toujours voulu avoir ce contact avec l'extérieur, c'était toujours ma vision. C'est une facilité et en même temps une opportunité qui n'est pas du tout évidente. Ce désir de continuer à vivre à l'étranger, m'a poussé à m'intéresser à l'exportation. Je pense que c'est très mélangé dans mon conscient et mon subconscient. Les deux sont là pour témoigner de cette volonté. Parce que tout ce que je fais est toujours lié à l'exportation. Tout ce que je fais n'a absolument rien à voir avec la production pour la vente locale. L'exportation est toujours sous-jacente à mon raisonnement et à ma réflexion.»

Il serait possible à cet égard d'énoncer les prémisses de nouvelles questions de recherche sur lesquelles nous reviendrons plus tard : quelle relation est-il possible d'établir entre l'acuité de la vision et son niveau de conscience ? La prise de conscience d'une vision permet-elle de la clarifier ? Comment peut-on augmenter la prise de conscience de sa vision ?

3.3.3. Déterminants de la vision

Jusqu'ici, nous avons présenté la vision comme étant une caractéristique importante des dirigeants-entrepreneurs. Cependant, nous avons omis de nous poser la question de savoir : d'où vient ce don de concevoir et de développer des visions ? S'agit-il d'une faculté innée ? Est-il possible de l'acquérir et de la développer ? Etc. Le cas M1 nous fait prendre conscience d'un ensemble de facteurs qui déterminent la faculté visionnaire du dirigeant. Ainsi, dans le cas de FG, plusieurs déterminants ont été identifiés comme des facteurs d'influence sur la vision à travers le recours aux fonctionnalités de Atlas.ti et accessoirement à la cartographie cognitive. Pour faciliter leur présentation, nous les regroupons dans les catégories suivantes : profil, contexte et autres facteurs influents.

3.3.3.1. Profil

La formation et l'expérience du dirigeant semblent être les deux principales composantes de cette catégorie. En effet, bien que son retour au Maroc ait été fait dans des conditions spécifiques, FG semblait se préparer à travers sa formation à faire ce qu'il a fait au sein du GIE. Ainsi, son abandon de l'élevage et son retour dans les cultures maraîchères paraissent être influencés par sa formation agricole.

«Après mes études à Casablanca, je suis allé dans un lycée agricole à Témara qui était géré par des Jésuites. La moitié de notre temps y était consacrée au maraîchage, à l'agrumiculture et au jardinage. Le reste du temps était consacré aux cours (...). Tous les après-midi, on apprenait tout ce qui est lié à l'agriculture y compris la menuiserie. On avait 25 hectares de maraîchages»

De même, sa diversification dans les cultures biologiques et les transplantations semble être mue par ses études universitaires.

«J'ai fait mes études universitaires à Orsay, Paris. J'ai obtenu mon doctorat en biologie et j'ai enseigné pendant deux ans comme maître assistant à l'université Paris-Nord»

La citation précédente fait également ressortir l'influence de son expérience en tant que maître assistant en biologie à l'université.

3.3.3.2. Contexte

Le contexte influence également la manière dont la vision se conçoit et se développe. Ainsi, un ensemble de facteurs contextuels peut être identifié au moment où FG prend la relève en 1987 : démantèlement du monopole de l'OCE, adhésion du Maroc à l'Accord du GATT, début du processus de privatisation, début des négociations du cycle de l'Uruguay devant intégrer l'agriculture dans l'Accord du GATT, etc. Cependant, bien que tous ces facteurs soient reconnus par FG comme importants dans le façonnement de sa vision internationale, c'est indubitablement l'abandon du monopole de l'OCE qui constitue l'élément le plus déterminant.

«A son chevet [de son père], je lui ai dit : *l'OCE va disparaître*. Il m'a dit : *Jamais*. Je lui ai dit : *oui, oui il va disparaître*. Ils l'ont annoncé officiellement.» Il m'a dit : *Non. Il y a trop d'intérêts pour qu'il disparaîsse, mais s'il disparaît, tu reprends l'agriculture*. Tous ceux qui exportaient [et qui avaient arrêté d'exporter après la création de l'OCE] s'ils étaient vivants aujourd'hui, seraient revenus dans l'exportation de produits agricoles.»

3.3.3.3. Autres facteurs influents

D'autres facteurs sont aussi importants dans le façonnement de la vision internationale du dirigeant. Ainsi, avons-nous recensé les facteurs suivants dans le cas de FG : le défi, l'entourage,

la débrouillardise, la passion et l'héritage. Les citations suivantes sont données justement dans cet ordre :

«Moi, je suis un homme de défi. Quelque part dans ce que j'ai fait, il y a avait une forte volonté de relever le défi. Il fallait réussir.»

«Mon père m'a beaucoup influencé. Je me rappelle une fois je ne voulais pas à l'école chez les Jésuites. J'ai dit à mon père que j'avais mal à une dent et que les Jésuites me donnaient du porc à manger. Alors mon père m'a donné une gifle et m'a dit : ça c'est pour ta dent. Pour le porc, mange tout ce qu'on te donne mais remplis ta tête. Bref, mon père était très ouvert et très tolérant. Quand il était parti de chez lui dans le pays berbère, il n'avait que dix ans. Quand il y est retourné, c'était 25 ans plus tard. Il s'est fait lui-même. Cette ouverture sur l'international, c'est de lui que je la tiens. Il a commencé à exporter déjà dans les années 40.»

«Comme j'étais parti vivre à l'étranger et que j'ai démontré que je pouvais compter sur moi-même, mon père m'a toujours respecté et me considérait comme un ami plutôt que comme son fils. C'est peut-être la raison pour laquelle il m'a chargé de prendre la relève alors que je ne suis pas l'aîné.»

«Le domaine végétal en général m'a toujours attiré. Je m'y sens bien.»

«Il faut reconnaître que mon père a laissé tout ce qu'il fallait : terre, machinerie, renommée, expérience, etc. Il m'a même laissé son amour pour l'international.»

3.3.4. Acuité de la vision et stabilité de l'environnement

L'analyse des actions d'ajustement nous a permis de découvrir que lesdites actions sont plus fréquentes quand l'environnement est instable.

Lisons cette déclaration d'un collaborateur de FG :

«Quand des changements importants surviennent dans l'environnement, nous nous trouvons dans l'obligation d'ajuster nos efforts en conséquence. C'est le cas également quand nous percevons l'imminence de tels changements. Ainsi par exemple, quand nous estimons que les conditions ne sont pas bonnes sur le marché européen parce que le Maroc a atteint son quota pour tel ou tel produit et que nos exportations seront pénalisées, nous prenons très vite nos dispositions pour les orienter sur le marché nord-américain.»

Lisons également cette déclaration de FG :

«Avant [de mettre en place les infrastructures pour canaliser l'eau sur 48 kilomètres jusqu'à l'exploitation], j'étais obligé de réviser mes objectifs et orientations en fonction de la pluviométrie. Je ne pouvais pas par exemple aspirer, une année de faible pluviométrie, à couvrir 100 % de la demande sur mon marché prioritaire. Plusieurs fois j'ai dû ajuster ma vision à court terme à la baisse ou à la hausse en fonction des caprices de la nature. Cependant, je fais tout pour maintenir ma vision à long terme. Sinon, aussi bien les gens qui travaillent avec moi que moi-même, serons complètement déboussolés. Néanmoins, depuis que nous produisons en régime d'irrigation, nous maîtrisons mieux les choses.»

Dans le même ordre d'idées, la perception des tendances de l'environnement joue un rôle crucial dans le pilotage de l'action menant à la réalisation de la vision.

Lisons ces déclarations de FG :

«Avant la décadence de la situation, il faut préparer l'avenir parce que nous sentons que ce que nous faisons là-bas est appelé à disparaître. Il va falloir trouver les solutions. On va entrer dans la nouvelle manière de produire et de faire.»

«Moi, j'ai toujours considéré et je reste persuadé que le Maroc a une chance magnifique d'être proche de l'Europe. Cette proximité de l'Europe lui donne une vocation première qui est le frais, la rapidité de livraison. Nous n'avons pas beaucoup de concurrents dans le frais. Par contre, dans le transformé, nous avons beaucoup de concurrents. Parce que le transformé peut voyager et être stocké, alors que le frais a besoin d'être travaillé dans des saisons bien particulières, d'être transporté rapidement, il a besoin d'une logistique performante. Je pense que le Maroc peut se développer dans ce créneau à condition qu'on puisse trouver les produits à haute valeur ajoutée qui nécessitent le moins d'eau possible.»

«En plus, l'avenir va aujourd'hui vers la spécialisation au niveau des produits.»

3.3.5. Styles d'approche des marchés étrangers

Dans les différents entretiens que nous avons eux avec FG et ses collaborateurs, il nous a été donné de constater que nos répondants insistaient beaucoup sur le choix des marchés étrangers que FG choisit d'investir. Bien qu'il ait choisi le marché français en premier, FG se refuse d'y voir une sorte d'attrait psychologique.

«Quand on réfléchit à une production, on veut la valoriser le mieux possible. La meilleure valorisation c'est de pouvoir lui trouver le marché adéquat. Le Maroc n'étant pas un marché potentiellement important et intéressant, il fallait, à partir du moment où

on fait un bon produit et un beau produit, il fallait trouver le bon client et le bon marché. C'est là en fait où l'on a été amenés à exporter et à mettre en place un système de conditionnement et un système d'exportation. C'est là où on a adhéré au groupe des domaines royaux avant de créer nous-mêmes notre groupe et de pouvoir exporter nous-mêmes notre production.»

Dans une autre réponse, FG soutient que :

«Aujourd'hui, nous exportons sur la France, la Suisse - c'est un grand marché chez nous, il fallait chercher un marché hors Union européenne. Alors au lieu d'aller en Russie, on a choisi la Suisse parce que ce sont des gens sérieux, qui payent, c'est un marché potentiellement intéressant et sécurisant en plus de sa proximité -, le marché allemand, le marché scandinave, l'Angleterre, l'Italie, les USA et le Canada. Nous sommes plus ou moins sur 8 marchés mais il y a de petits marchés sur lesquels nous ne sommes pas très présents comme la Slovénie, etc.»

On peut en conclure que FG ne privilégie pas inconditionnellement la proximité des marchés à investir. Outre la proximité, le potentiel, le sérieux et la solvabilité du marché semblent être les principaux critères de choix.

3.3.6. Vision réticulaire

Nous entendons par vision réticulaire celle qui est relative à un réseau ou un groupement. La particularité de M1 est qu'elle fait partie d'un GIE. À travers nos entretiens avec FG et ses collaborateurs de même que lors de nos différentes visites à l'entreprise, nous n'avons pas pu nous empêcher de nous demander si l'étude avait pris pour objet une autre entreprise dirigée par l'un des frères de FG, si nous aurions conclu à la clarté de la vision du dirigeant. Sachant que c'est FG qui conçoit et développe la vision au niveau de M1 et du GIE tout entier et quand bien même cette vision est communiquée et partagée au sein du GIE, aurait-il été adéquat de chercher à apprêhender cette vision au niveau du dirigeant d'une autre entreprise du GIE ? À supposer pour une raison ou pour une autre que la vision du dirigeant de cette autre entreprise ait été jugée floue¹, comment aurait-il été possible d'expliquer la cohérence de l'action d'internationalisation et la justesse des choix faits par la direction ? Nos discussions avec l'un des frères de FG confirme justement cette appréhension. En effet, alors qu'il connaît très bien la mission dévolue

¹ C'est justement la conclusion à laquelle nous sommes parvenu lors de notre discussion avec le frère de FG qui dirige M13.

à son entreprise au sein du GIE, il semble se désintéresser totalement de l'orientation générale de l'entreprise au profit des considérations purement opérationnelles. Cela nous amène à soulever la question de l'étude de la vision au niveau des entreprises qui font partie d'un réseau ou de toute autre forme de groupement où la conception de la vision est l'apanage du dirigeant de l'une des entités dudit groupement. La question se poserait également lorsque le visionnement est fait sur une base collégiale où chacun des dirigeants est parfaitement conscient de la partie de la vision qui lui revient. Appréhender la vision au niveau de l'une des entreprises du groupement, serait difficile, voire parfois impossible, dans pareils cas.

Tableau Vb : Enseignements inductifs tirés du cas M1

	Enseignements inductifs	Observations	Exemples
Vision	Vision claire et vision a posteriori	La vision du dirigeant tend à être composée d'une partie latente.	<i>... il y a des raisons dans mon conscient et d'autres mon subconscient qui m'ont influencé. Les deux étaient étroitement mélangés.</i>
	Déterminants de la vision	La vision du dirigeant semble être déterminée par certains facteurs dont le profil, le contexte etc.	Avant de mourir, son père lui a dit : «s'il [l'OCE] disparaît, tu reprends l'agriculture»
	Acuité de la vision et stabilité de l'environnement	Les actions d'ajustement sont plus fréquentes quand l'environnement est instable	<i>Avant [de mettre en place les infrastructures pour canaliser l'eau sur 48 kilomètres jusqu'à l'exploitation], j'étais obligé de réviser mes objectifs et orientations en fonction de la pluviométrie.</i>
	Vision réticulaire	Dans les entreprises qui font partie de groupements, la vision peut n'être saisissable qu'au niveau du groupement.	La discussion avec le frère de FG qui dirige l'une des entreprises du GIE n'a pas pu déterminer une vision claire au niveau de l'entreprise considérée séparément.
International	Internationale à la création	Tendance à s'engager massivement dès le début sans attendre de voir les premières performances.	Création d'une filiale de distribution et diversification des marchés la même année où l'entreprise a été créée
	Styles d'approche des marchés étrangers	La proximité influence le choix des marchés étrangers. D'autres facteurs interviennent également : potentiel, solvabilité, etc.	<i>... on a choisi la Suisse parce que ce sont des gens sérieux, qui payent, c'est un marché potentiellement intéressant et sécurisant en plus de sa proximité.</i>

Le tableau Vb résume les principaux enseignements inductifs tirés de l'analyse intra-cas de M1. Pour faciliter la la visualisation desdits enseignements, nous les présentons sous deux rubriques, à savoir : «Vision» et «International».