

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DANS QUELLE MESURE LES INCOTERMS POURRAIENT CONSTITUER
UN ESPACE DE NÉGOCIATIONS COMMERCIALES FAVORISANT
LA PERFORMANCE À L'INTERNATIONAL DES PME MANUFACTURIÈRES
EXPORTATRICES QUÉBÉCOISES HORS ALÉNA SUR LE LONG TERME ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME
EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
MARIE-LAURE TOGNEY

FÉVRIER 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail de recherche.

En premier lieu, je remercie mes directeur et co-directeur de mémoire, les professeurs Michel Plaisent et Prosper Bernard de l'Université du Québec à Montréal, pour leur intérêt marqué pour ce travail, leurs précieuses remarques, leurs recommandations nourries ainsi que leur dynamisme et leur soutien indéfectibles. Ils m'ont apporté le pep nécessaire à aborder ainsi qu'à conduire cette recherche avec sérénité.

Je souhaite remercier le professeur Michel Librowicz pour les avenues qu'il m'a offert d'explorer, en particulier à travers ses propositions et recommandations de lecture de textes théoriques.

Je veux aussi remercier les experts. Les experts québécois, messieurs Mathieu Cormier, Gaétan Gauvin, Nicolas Hien et Jean-Pierre Valentin, ont permis à ce travail d'évoluer grâce à la richesse de leurs informations, la générosité et la spontanéité des exemples qu'ils ont livrés, leur rigueur, ainsi qu'à la qualité du climat qui a régné lors de nos interactions. L'experte internationale, madame Emily O'Connor, que je remercie ici pour sa disponibilité malgré un programme extrêmement chargé, a apporté à ce travail une vision claire et pragmatique de l'utilisation des Incoterms « in an ideal world » et « in the real life ».

Ce travail n'aurait pas été possible sans la participation des propriétaires dirigeants et/ou négociateurs des PME que nous avons entrevus afin de comprendre leur réalité en matière d'Incoterms et, plus généralement, en matière de négociation à l'exportation. Je leur adresse mes sincères remerciements pour l'information qu'ils m'ont communiquée avec beaucoup de générosité, dans l'absolu, mais aussi compte tenu de leurs emplois du temps très chargés.

Enfin, je remercie mes enfants, Martin et Pierre, pour leur patience autant que pour leurs encouragements, sans oublier mes parents pour m'avoir transmis le goût d'apprendre.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	
1.1 Justification du thème de la recherche	5
1.2. Problématique managériale	8
1.3. Les objectifs de la recherche	15
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	
2.1. La PME manufacturière exportatrice québécoise.....	16
2.1.1. Définitions.....	16
2.1.2. Les PME québécoises en chiffres.....	19
2.1.3. Impact économique des PME québécoises	20
2.1.4. Conclusion et remarques (chiffres et impact économique)	22
2.1.5. Caractéristiques des PME.....	23
2.2. La négociation commerciale	39
2.2.1. Définitions.....	39
2.2.2. La stratégie marketing.....	43

2.2.3. Le marketing relationnel	44
2.2.4. La négociation en contexte interculturel	55
2.2.5. La performance.....	59
2.3. Les caractéristiques du négociateur.....	62
2.4. Les conditions de la négociation	65
2.4.1. Définitions	65
2.5. Le processus de négociation.....	70
2.5.1. Définition	70
2.5.2. Les mouvements du processus de négociation.....	71
2.5.3. Conclusion sur le processus de négociation	76
2.6. Les résultats de la négociation.....	78
2.7. Les Incoterms	79
2.7.1. Historique	80
2.7.2. Les Incoterms aujourd'hui	82
2.7.3. Présentation des Incoterms et des bénéfices liés à leur utilisation	84
2.7.4. Les usages des Incoterms et les bénéfices liés à leur utilisation	86
2.7.5. Variantes géographiques et culturelles des Incoterms.....	87
2.7.6. Processus de sélection des Incoterms	88
2.7.7. Facteurs ayant un impact sur la sélection des Incoterms.....	89
2.7.8. Individus concernés par la sélection des Incoterms au sein de l'entreprise	90
CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL	
3.1. Définition des concepts	92
3.1.1. La PME manufacturière exportatrice québécoise et variables	92

3.1.2. Le négociateur de l'entreprise et variables	93
3.1.3. Les conditions de la négociation	93
3.1.4. Le processus de négociation.....	94
3.1.5. Les résultats de la négociation.....	95
3.2. Cadre d'analyse : la négociation commerciale à l'international.....	96
3.2.1. Premier cadre d'analyse de transition.....	96
3.2.2. Présentation du cadre d'analyse de la recherche	103
CHAPITRE IV	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	
4.1. Questions de recherche.....	107
4.2. Propositions de recherche et dimensions théoriques	107
CHAPITRE V	
MÉTHODOLOGIE	
5.1. Choix du type d'étude	114
5.2. Choix de l'échantillon	114
5.2.1. Échantillon exploratoire - experts	115
5.2.2. Échantillon principal – PME	118
5.3. Instrument de mesure	121
5.4. Recueil des données	122
5.5. Traitement des données.....	124
5.5.1. Données issues des experts.....	124
5.5.2. Données issues des PME	125
CHAPITRE VI	
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	

6.1. Condensation des données.....	127
6.2. Présentation des données.....	131
6.2.1. Les données.....	132
6.2.2. Portrait contemporain des activités de négociation à l'international des PME.	137
6.3. Élaboration et vérification des conclusions.....	144
6.3.1. Maîtrise des Incoterms	146
6.3.2. Incoterms et habiletés en matière de négociations commerciale à l'exportation	152
CHAPITRE VII	
CONCLUSION	
7.1. Sommaire de l'étude.....	154
7.2. Sommaire de l'analyse	155
CHAPITRE VIII	
CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	
8.1. Les contributions de la recherche.....	158
8.2. Limites de la recherche.....	161
8.3. Suggestions de recherches futures.....	161
8.3.1. Triangulation des données.....	161
8.3.2. Élargissement géographique – élargissement aux autres dossiers de risques	162
8.3.3. Élargissement aux professionnels.....	162
ANNEXE A	
CONTENUS FOURNIS AUX EXPERTS POUR CONSENTEMENTS ET ÉCHANGES RELATIFS AUX CONSENTEMENTS DES EXPERTS	

ANNEXE B	
GUIDE D'ENTREVUE (FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT – GESTION DES ENTREVUES).....	
ANNEXE C	
QUESTIONNAIRE EXPERTS QUÉBÉCOIS	
ANNEXE D	
QUESTIONNAIRE EXPERTE INTERNATIONALE	
ANNEXE E	
QUESTIONNAIRE QUALITATIF PME.....	
ANNEXE F	
QUESTIONNAIRE QUANTITATIF PME (TRIANGULATION).....	
BIBLIOGRAPHIE	205

LISTE DES FIGURES

2.1. Johanson et Vahlne (1977) : The Basic Mechanism of Internationalization – State and Change Aspects	25
2.2. Jolibert et Velazquez (1989) : Modèle descriptif de la relation commerciale	41
2.3. Morgan et Hunt (1994) : Marketing relationnel	47
2.4. Tournois et Mouillot (2002) : La dynamique de la négociation	48
2.5. Allaire et Firsirotu (2004) : Un modèle dynamique de l'organisation et de ses relations cruciales.....	53
2.6. Brett (1997) : Inter-Cultural Negotiations	55
2.7. Usunier et Prime (2004) : Styles de communication culturels	57
3.1. Premier cadre d'analyse de transition	96
3.2. Cadre d'analyse.....	104

LISTE DES TABLEAUX

2.1. Simpson & Kujawa (1974).....	34
2.2. Raisons pour rejeter l'exportation.....	35
2.3. Problèmes de développement des marchés export.....	35
2.4. Sources d'information utilisées par les PME australiennes.....	36
2.5. Performance en fonction des attentes des PME australiennes.....	36
2.6. Obstacles perçus par les PME québécoises à l'exportation.....	37
2.7. Dimensions culturelles de Hofstede : comparaison modélisée.....	56
2.8. Impact des backgrounds et personnalité du négociateur sur le niveau de son orientation interpersonnelle.....	64
2.9. Impact des backgrounds et personnalité du négociateur possédant un haut niveau d'orientation personnelle sur sa tendance à la coopération ou compétition dans la négociation.....	65
2.10. Impact des paramètres Orientation Interpersonnelle – Pouvoir et Orientation Motivationnelle du négociateur sur l'efficacité de la négociation à venir : synthèse.....	67
2.11. Dilemme du prisonnier – Matrice des gains.....	71

2.12. Audebert-Lasrochas (1995) modélisé par Macquin (1998) : Exemples de tactiques de négociation	75
2.13. Ususnier et Prime (2004) : Différences culturelles et mécanismes de la confiance	77
5.1. Tableau récapitulatif des caractéristiques principales de notre échantillon	119
6.1. Synthèse des réponses à notre questionnaire des experts québécois	127
6.2. Synthèse des réponses à notre questionnaire de l'experte internationale.....	128
6.3. Synthèse des réponses à notre questionnaire (qualitatif) des PME	129

RÉSUMÉ

Dans le contexte de mondialisation provoqué par la déréglementation des prix des transports et des communications intervenue au milieu des années 70, l'internationalisation est peu à peu devenue une condition de survie pour l'entreprise.

Au Québec, les PME manufacturières n'échappent pas à cette tendance. Pourtant, elles semblent peiner à diversifier leurs exportations en terme de destinations. En effet, soutenues par un phénomène de proximité géographique et psychologique, c'est traditionnellement et essentiellement vers les États-Unis qu'elles exportent. C'est aussi le cas pour les entreprises de plus grande taille. Or, l'accélération de la mondialisation des marchés va de pair avec de nombreux changements dans le commerce international. Le taux de change, par exemple, constitue aujourd'hui clairement une condition à l'exportation. De plus, au Québec comme dans de nombreux pays, les PME constituent un pilier de l'économie. Cette importance des PME québécoises dans l'économie de la province, réside dans l'emploi.

Ce travail de recherche porte sur l'utilisation des Incoterms par les PME manufacturières québécoises dans le cadre de leurs activités de négociation à l'international, hors ALÉNA. Il a pour double objectif de comprendre comment ces PME utilisent et maîtrisent les Incoterms, d'une part, et comment elles pourraient en tirer profit à l'exportation, d'autre part. Plus exactement, il s'agit d'analyser les Incoterms sous l'angle des négociations commerciales et de regarder comment ils pourraient, à la condition de leur maîtrise, favoriser la performance à l'exportation des PME québécoises. Cette étude circonscrit les activités à l'international par opposition aux activités avec les États-Unis et le Mexique.

Nous avons effectué un premier travail d'entrevues semi-structurées menées auprès de 5 experts québécois et internationaux du commerce international que nous avons choisis pour la maîtrise et la couverture du domaine des activités de négociation à l'international des PME du Québec qu'ils offrent globalement. Ces experts, spécialistes des PME québécoises, des activités de négociation à l'exportation, des échanges internationaux, de la logistique, du transport et de la douane, ainsi que des Incoterms, nous ont offert l'information dense et précise, nécessaire à l'orientation de notre recherche.

L'analyse des données primaires ainsi obtenues a permis de mettre en évidence un manque de connaissance, en général, des Incoterms par les PME québécoises, s'inscrivant dans un manque de connaissance de leur propre environnement. Ce dernier est marqué par une

absence de recherche systématique de l'information venant alimenter les tableaux de bord de gestion stratégique des PME, tels que les plans stratégiques marketing, plans d'affaires et plans d'affaires à l'exportation. C'est précisément au plan d'affaires à l'exportation que nous relierons les Incoterms, car il est le seul des tableaux de bord de gestion stratégique à les intégrer. Or, notre étude nous a révélé que peu de PME en possèdent, et lorsqu'elles en possèdent un, celui-ci a été réalisé à l'externe, en partie ou en totalité.

Cette première analyse a aussi et surtout permis de définir dans quelles conditions les Incoterms peuvent constituer un outil de négociation. Bien entendu, le rapport de force dans la négociation, en terme de pouvoir lié à la taille de l'entreprise, en est la première. La PME, face à la multinationale, ne possède pas de *bargaining power*, à moins d'être en situation de monopole. La seconde condition réside dans la maîtrise des Incoterms assortie de la maîtrise optimale de tous les éléments du plan d'affaires à l'export de la firme, au titre du cadre de référence commun des négociateurs. Les éléments du plan d'affaires appartiennent à l'information de la PME que son négociateur devra échanger avec l'autre partie, minimalement à partir de la seconde étape de la négociation. D'une manière générale, l'information est nécessaire au négociateur pendant les quatre phases de la négociation.

En ce qui concerne l'aspect interculturel des relations de négociation, il constitue un obstacle pour le négociateur, tant qu'il n'a pas été appréhendé, traité, compris et intégré au plan d'affaires au titre de l'information de l'entreprise.

Nous avons mené notre travail principal d'analyse, à travers un questionnaire semi-structuré administré auprès d'un échantillon représentatif de 10 PME manufacturières québécoises exportatrices. Plus exactement, nous avons entrevu les propriétaires dirigeant et/ou négociateur à l'international des PME concernées. Nous avons ensuite dégagé, à partir de quelque 160 pages de retranscriptions, un certain nombre de faits saillants que nous avons analysés. Ce travail nous a permis de valider nos propositions de recherche, certes, ainsi que d'établir la réalité de la connaissance, la maîtrise et l'utilisation des Incoterms à travers la présence et de la mise en œuvre d'un plan d'affaires à l'exportation chez les PME québécoises. Il nous a aussi permis d'établir que les PME québécoises, y compris celles qui affirment les connaître, sinon être en mesure d'effectuer les recherches propres à les utiliser, ne connaissent pas les Incoterms. Ces dernières, les utilisant de façon erronée, n'éliminent pas le risque lié au transport international contrairement à leurs croyances. Ainsi, elles s'inscriraient dans le mode de travail « essais et erreurs » évoqué par nos experts.

MOTS-CLÉ : Caractéristique des PME – Bargaining Power – Caractéristiques du négociateur
– Activités de négociations - Marketing relationnel - Gestion de la relation client - Contexte
interculturel - Plan d'affaires à l'exportation – Incoterms - Performance à l'exportation.

INTRODUCTION

La mondialisation a été, à partir des années 70, favorisée par la dérégulation des prix du transport puis des télécommunications, ainsi que par la diminution des tarifs douaniers. La spécialisation, dans le sens de la théorie du commerce international d'Ohlin (1933) puis de Samuelson, relative aux avantages comparatifs (1941), s'est intensifiée. Les contextes internationaux ont vu apparaître de nouveaux concepts législatifs et commerciaux. Des accords commerciaux régionaux de libres échanges sont nés. Le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) est créé en 1947 : 23 pays y adhèrent. En 1995, le GATT laisse place à l'OMC/WTO (Organisation Mondiale du Commerce/World Trade Organization) qui compte aujourd'hui 153 pays membres. Quant à elle, l'Union Européenne, dont les origines remontent à 1951, regroupe aujourd'hui 27 pays. Le Mercosur (Mercado Comun del Sur) est signé en 1991. En Amérique du Nord, l'ALÉNA (Accord de Libre Échange Nord Américain), qui regroupe le Canada, les États-Unis et le Mexique, voit le jour en 1994. Le G6, formé en 1975 et devient G20 en 1999 pour regrouper 19 pays plus l'Union Européenne, constitue aujourd'hui avec l'OMC/WTO le symbole de cette mondialisation et de l'internationalisation des marchés. Enfin, le Canada négocie actuellement un Accord économique et commercial global (AECG) de libre échange avec l'Union Européenne.

Au Québec, l'internationalisation reste timide géographiquement. En effet, les exportations québécoises de biens se font traditionnellement et en majorité à destination des États-Unis (MDERR, 2004 ; MDEIE, 2006) où elles oscillent entre 83,8% en 2002 et 71,3% en 2009 (MDEIE, 2010) du volume d'affaires total de la province à l'exportation. Outre les raisons historiques et géographiques, cette tendance s'est maintenue pour des motifs liés à un taux de change très profitable pour le Canada, sur de longues périodes. Toutefois, à l'ère de la mondialisation des marchés, le Québec, plus particulièrement ses PME, peine à diversifier géographiquement ses exportations (ISQ, 2011). Malgré les supports techniques (formations, missions, subventions, etc.) mis en place par les gouvernements ainsi que par l'entreprise privée, les PME manufacturières exportatrices éprouvent nombre de difficultés à

s'internationaliser, ce que soutiennent les chiffres à l'exportation ainsi que les études menées par les gouvernements. Pourtant, au Québec, ces PME constituent le moteur de l'économie de la province. Ainsi, notre époque voit l'économie du Canada et du Québec tendre à s'essouffler avec le ralentissement mondial des échanges et de l'économie y compris celui de nos voisins du sud. Nous constatons que le Québec (comme le reste du Canada) demeure très dépendant commercialement des États-Unis.

En marge de la notion de gestion du risque pays, c'est la performance commerciale à l'exportation à l'international (par opposition au transfrontalier ou domestique, c'est-à-dire entre le Québec et les États-Unis) des PME québécoises manufacturières exportatrices qui intéresse le présent mémoire. C'est sous l'éclairage des relations commerciales des PME avec leurs partenaires et partenaires potentiels que nous placerons notre recherche. À l'intérieur de ces relations, nous étudierons comment les PME québécoises manufacturières se comportent dans les activités de négociations commerciales qu'elles mènent et comment l'utilisation et la maîtrise des Incoterms pourraient leur permettre d'améliorer leurs performances à l'exportation de marchandises, hors ALÉNA.

CHAPITRE I

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Le présent travail de recherche vise à déterminer comment les PME québécoises pourraient surmonter leurs difficultés à se diversifier à l'exportation. En particulier, nous chercherons comment, à travers l'utilisation des Incoterms, ces PME pourraient ouvrir un espace de négociation commerciale propre à favoriser leurs performances à l'exportation avec leurs partenaires et partenaires potentiels étrangers. Il sera donc essentiel que nous puissions au cours de notre travail faire le lien, s'il existe, entre Incoterms et négociation commerciale et, le cas échéant, faire la démonstration que les Incoterms appartiennent ou, peuvent appartenir, au domaine des activités de la négociation en question.

Nous construirons le cadre conceptuel de notre recherche à partir duquel nous définirons un certain nombre de concepts : la PME québécoise et son négociateur, la négociation commerciale, et la performance à l'exportation. Une revue exhaustive de la littérature nous conduira à ces définitions. Nous sommes conscients, à ce stade du travail, qu'il est probable que certains autres concepts et sous concepts pourraient s'imposer à nous. Ceci advenant, nous ne manquerons pas de les intégrer à cette liste afin de les étudier, avec l'objectif d'enrichir cette étude. Quoi qu'il en soit, à l'intérieur du concept de la négociation commerciale, nous tenterons d'établir si et comment l'utilisation des Incoterms, au titre d'outil, peut participer à la performance des PME québécoises manufacturières à l'exportation.

Nous effectuerons un travail exploratoire de recherche qualitative auprès d'une population d'experts. Les experts québécois de l'exportation, du transport international de marchandises et du courtage de douane, de la négociation et des Incoterms, évoqueront les pratiques à l'exportation des PME, en général, leurs pratiques en matière de négociations commerciales ainsi que leurs connaissances et utilisation des Incoterms à l'intérieur de ces pratiques. Les résultats et analyse des entrevues de ces experts nous permettront de brosser le tableau des

processus de négociation des PME québécoises exportatrices de biens manufacturés et des habiletés de celles-ci. Quant à lui, le Secrétariat international de la Chambre de Commerce Internationale (ICC-WTO), responsable de l'élaboration de la politique en matière d'Incoterms et des publications officielles s'y rapportant, nous présentera les Incoterms 2010 ainsi que ses perceptions relatives aux PME en matière de négociations, en général, et d'utilisation qu'elles font et qu'elles pourraient faire des Incoterms, en particulier. Nous aborderons en détail ce sujet dans la partie méthodologie du présent travail (section 5).

Puis, forts de notre revue de la documentation et de nos entrevues exploratoires d'experts, nous effectuerons une cueillette de données qualitatives auprès de 10 PME québécoises à travers des entrevues semi-structurées. Ces données nous permettront de préciser et d'ancrer les résultats que nous aurons obtenus à partir de notre travail avec les experts.

Ainsi, notre travail de collecte de données principales s'effectuera en trois étapes : la revue de la littérature, l'entrevue des experts, puis celle des PME manufacturières exportatrices québécoises.

Enfin, suite à notre travail, et avec l'objectif de généraliser les résultats issus de nos données principales, nous croyons qu'il serait utile et nécessaire d'effectuer un vaste sondage (triangulation) auprès d'un bassin, le plus large possible, de propriétaires dirigeants et/ou négociateurs des PME manufacturières exportatrices québécoises portant sur les Incoterms, au titre d'un outil stratégique. Les éléments de réponse ainsi obtenus permettraient de broser un tableau réaliste de la maîtrise des Incoterms au Québec, de leur utilisation ainsi que de leur impact sur les activités de négociation des PME en question. À partir de ce tableau, les organismes gouvernementaux impliqués et intéressés par la performance des entreprises québécoises seraient en mesure d'établir des programmes de formation visant à améliorer les habiletés de négociation à l'international de ces dernières, de façon générale. De façon plus particulière, il s'agirait de permettre aux PME en question de s'attacher à la construction ainsi qu'à la gestion d'un tableau de bord stratégique (plan d'affaires) à l'intérieur duquel les Incoterms, en outre, constituent clairement un levier à la performance.

1.1 Justification du thème de la recherche

Avant d'entrer plus avant dans cette partie du travail, nous voudrions mettre en évidence une première difficulté qui réside dans le manque d'unité des données et indicateurs utilisés et présentés par les différentes organisations en charge de la production des chiffres et autres statistiques. En outre, les années de référence des publications qui ont parfois plus de 10 ans, la définition de la PME et la définition de l'exportation (section 2) divergent d'une organisation à l'autre (Statistiques Canada, Industrie Canada, Export Canada, le MDEIE, l'ISQ etc.). Certaines d'entre elles considèrent les provinces canadiennes comme des destinations à l'export (MDEIE, ISQ), d'autres intègrent les exportations indirectes dans leurs chiffres à l'exportation. De la même façon, l'ISQ, dans son étude conjointe avec le MDEIE « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME », considère uniquement les entreprises ayant un nombre de salariés allant de 20 à 499. Nous utiliserons ces indicateurs essentiels au titre de tendance de départ, sachant que ce qui nous intéresse est le comportement des PME manufacturières québécoises dans leurs activités de négociation à l'international.

Comme nous le verrons en détails lorsque nous définirons la PME (section 2.1.), pour le gouvernement du Canada (2009), les PME représentent 99,8 % des entreprises avec salariés au Canada (au nombre de 1 137 681) et 54,4% des entreprises avec salariés comptent moins de cinq employés. De la même façon, les petites entreprises (moins de 100 salariés) emploient 48% de la main d'œuvre totale du secteur privé, et les petites entreprises de moins de 50 employés pèsent pour 29% dans le PIB canadien. En matière d'exportation, 87% des exportateurs sont des petites entreprises qui comptent pour 21% de la valeur des exportations et 5% des petites entreprises pratiquent l'exportation. Les petites entreprises québécoises, quant à elles, contribuent (2008) à 31% du PIB provincial (cette contribution est de 27% en Ontario). Notons que les établissements commerciaux situés au Québec représentent quelque 20% du total des établissements commerciaux canadiens (Industrie Canada, 2010).

Au Québec, le MDEIE établit que les PME représentent (en 2007) 93,6% des entreprises exportatrices de biens, tandis qu'en valeur, elles représentent 49,8%. De la même façon,

celles de moins de 200 employés dont la valeur annuelle des exportations est inférieure à 1 million de dollars constituent 69,5% des exportateurs en nombre, et 1,9% en valeur des exportations (MDEIE, 2010).

Selon une étude de l'Institut de la Statistique du Québec, le Québec enregistre une baisse de ses exportations en janvier 2010 par rapport au mois de janvier de l'année précédente (ISQ, 2010). L'ISQ, nous informe que, en 2007, les PME pèsent pour 27,1% dans la valeur totale des biens manufacturés au Québec et que 38,1% de cette production est destinée à l'exportation. Les chiffres du commerce international, qui montrent une augmentation globale en valeur des exportations de moins de 1% entre 2007 et 2008, indiquent que les exportations à destination des États-Unis se sont repliées pour la même période, passant de quelque 74,6% en 2007 à 72,1% en 2008. Notons que les États-Unis représentaient environ 84,5% des exportations québécoises, en valeur, en 2001. Ce repli suit la courbe de l'appréciation du cours du dollar canadien par rapport au dollar américain (ISQ, 2010). De la même façon, le nombre des entreprises manufacturières québécoises exportatrices vers les États-Unis a baissé, tout comme la valeur de leurs exportations. Ceci est particulièrement marqué pour les transactions à destination de la région de la Côte Est américaine. Notons que, en valeur, les exportations à destination des autres régions du monde se sont accrues, ce qui est le cas pour l'Union Européenne, ou ont stagné (ISQ, 2010).

Pourtant, si cette tendance à la baisse va de pair avec le ralentissement de l'économie et des échanges mondiaux (UNSTAT, 2009), il n'en reste pas moins que, comme nous le verrons dans le cadre de notre étude des PME (section 2), ces dernières constituent le moteur de l'économie au Québec, de la même façon qu'elles constituent le pilier de l'économie allemande, par exemple (Torres, 1999). Les PME se doivent donc d'améliorer le volume de leurs exportations pour participer à la pérennité de l'économie québécoise. Cette amélioration passe par leur réponse aux besoins mondiaux en terme de marchandises (qualité, prix, quantités), certes, mais aussi par leur présence et leur efficacité commerciale sur les marchés internationaux.

C'est précisément à l'intérieur de cette efficacité que nous décidons de positionner notre recherche. Nous regarderons comment les PME québécoises pratiquent la négociation commerciale. Nous étudierons aussi comment elles se comportent en matière de négociation internationale ce, sous l'éclairage technique et opérationnel de la relation commerciale au point de vue de l'échange et de la discussion (relationnel) avec les partenaires étrangers potentiels, plutôt que sous l'aspect de la transaction ponctuelle et du savoir transporter des biens au sens physique du terme (transactionnel). À l'intérieur de ces échanges et discussions, l'objectif de notre travail consistera à tenter de faire la démonstration de l'importance de la connaissance et de la maîtrise des Incoterms à titre d'outil de négociation favorisant la performance des PME québécoises manufacturières à l'exportation (hors ALÉNA).

Outre les résultats attendus portant sur l'utilisation des Incoterms au Québec, ce travail de recherche générera un premier portrait descriptif des PME manufacturières exportatrices québécoises mettant en exergue leurs forces et faiblesses à la négociation en fonction de leurs propres caractéristiques (et la maîtrise de leur connaissance de celles-ci), à savoir leur taille, leur situation géographique, leur organisation, leur âge, leur historique, leurs savoir-faire, leurs expériences, leurs connaissances, etc. Cette étude pourrait aussi nous amener à l'identification d'éléments de leur(s) marché(s)-cible(s) à l'export. Par ailleurs, ce travail, qui apportera des contributions en matière de formation, jettera un regard sur les dangers de la modélisation purement informatique en matière de négociation commerciale et de gestion de la relation client (GRC). En effet, une telle modélisation pourrait se limiter à la complétion de tableaux (tâches) et ainsi éclipser la démarche commerciale (objectif).

1.2. Problématique managériale

Traditionnellement, l'essentiel des exportations québécoises se fait à destination des États-Unis (ISQ, 2011) pour des raisons historiques et géographiques comme nous l'avons vu. Toutefois, à l'ère de la mondialisation des marchés, le Québec, plus particulièrement ses PME, peine à se diversifier géographiquement. Pourtant, malgré les supports techniques (formations, missions, délégations, subventions, etc.) mis en place par les gouvernements et l'entreprise privée à l'intention des PME, celles-ci éprouvent nombre de difficultés à s'internationaliser. Ainsi, une récente étude, « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME » (MDEIE – ISQ, 2009), confirme cette perception au moyen des éléments chiffrés issus d'une enquête quantitative. Notons que cette étude, articulée à partir d'une échelle allant de 1 à 3 (faible, moyen, élevé) mesurant la perception des difficultés ou obstacles, ne considère pas uniquement les activités des PME québécoises à l'étranger, mais aussi leurs activités avec les États-Unis ainsi que celles à destination des autres provinces du Canada.

Comme nous le verrons de façon détaillée dans le cadre de la revue de la documentation, savoir négocier consiste, pour l'exportateur, à savoir établir et entretenir des échanges à l'intérieur desquels il fera la démonstration de sa loyauté y compris de son professionnalisme envers son partenaire commercial potentiel, l'importateur, avec qui il souhaite transiger sur le long terme ; la négociation commerciale sur le long terme diminuant la perception de risques pour les parties (Williamson, 1975). En effet, dans le cadre du rapport de force inhérent à la négociation, le pouvoir s'exerce, en outre, en terme de légitimité, d'expertise, de référence et d'expérience (Jolibert et Vélasquez, 1989), la ressemblance perçue des acteurs entre eux tendant, par ailleurs, à leur faire utiliser des stratégies de coopération (Matthews et al., 1972 ; J. Z. Rubin et B. R. Brown, 1975). Il ne s'agirait donc pas, comme l'indique le programme d'études collégiales, *Les Techniques de la logistique du transport* (410.A0) du MELS (1999), d'établir une relation d'empathie avec le partenaire commercial potentiel. En effet, « La simple "empathie" ne suffit nullement à éviter non seulement les malentendus mais aussi leurs conséquences potentiellement négatives, essentiellement la rupture, là où il y avait des

bénéfices importants à tirer de part et d'autre » (Usunier, 2009). Pour ce qui est des différences culturelles, elles engendrent, selon Cateora et *al.* (2008), quatre types d'obstacles dans les négociations internationales, à savoir, la langue, le comportement non verbal, les valeurs et les processus de réflexion et de prise de décisions, propres à chaque culture. Nombre de chercheurs s'entendent sur l'impact de la culture sur le processus de négociation (Hall, 1976 ; Jolibert et Velasquez, 1989), mais aussi sur le fait que culture et géographie ne sont pas forcément liées (Jolibert et Velasquez, 1989). Audebert-Lasrochas (2007) note pourtant que si presque tous les spécialistes ayant étudié l'impact de l'interculturel dans la négociation reconnaissent l'existence de différences culturelles, ces différences n'auraient pas, en réalité, d'impact sur la négociation. Quoiqu'il en soit, même si l'aspect interculturel ne constitue pas le cœur de notre recherche, nous regarderons si et comment il entretient un ou plusieurs liens avec les Incoterms et, le cas échéant, nous analyserons ce ou ces liens, ceci, en marge de l'attitude et de la politesse de base du négociateur de l'entreprise allant dans le sens du respect de son interlocuteur.

En matière d'Incoterms, leur choix est généralement laissé à l'importateur (Hien, 2006), sinon l'Incoterm est choisi par l'exportateur québécois (EXW ou FOB), ce qu'affirment librement les experts entrevus. Il est intéressant de noter que les Incoterms états-uniens, les *Contracts for the International Sale Goods*, même s'ils possèdent des similitudes avec les Incoterms 2000 (Legrand et Martini, 1999 ; Schmitt, 2000 ; Reynolds, 2003), ils ne concernent, géographiquement, que les échanges commerciaux avec les États-Unis. De plus, la proximité géographique (Johanson et Vahlne, 1977) du Québec avec les États-Unis ainsi que psychologique (Leonidou et Katsikeas, 1996) a engendré des échanges commerciaux, donc interculturels, propres à ce lien. À l'inverse, Graham (1996) reprend le thème de Thorelli (1987) selon lequel les barrières psychologiques constituent d'importantes barrières pour les PME à leur engagement dans le marketing international. Nous reviendrons sur cet aspect lors de la revue de la documentation. Dans le même esprit, est-ce que les PME québécoises et leurs dirigeants possèdent les moyens matériels (personnel, savoir-faire, temps, finance et autres) pour s'engager dans un processus de communication et d'échanges

personnalisés ? De quels outils disposent-ils pour engager des échanges commerciaux ? Quels en sont les obstacles ?

L'étude « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME » nous apprend comment les PME québécoises perçoivent l'internationalisation, domaine auquel appartient l'exportation. Cette étude liste les 13 principaux obstacles que celles-ci perçoivent et rencontrent à l'international. Cette enquête sur l'internationalisation, complétée fin 2009 à partir d'un bassin (Base de Données du Registre des Entreprises) de 2015 entreprises privées québécoises comptant de 20 à 499 employés, sera présentée dans la revue de la littérature. Simpson et Kujawa (1974), qui estiment que les processus de décision à l'exportation s'exercent en fonction des risques et bénéfices anticipés, présentent une étude similaire à celle réalisée au Québec. Celle-ci s'articule autour de ce que les auteurs considèrent comme les *Environmental Factors* constitués par la perception du manager des risques et coûts par rapport aux bénéfices escomptés, d'une part, et par plusieurs variables concernant les expériences managériales en matière d'exportation, d'autre part. Nous mettrons cette étude, entre autres, en perspective avec celle du MDEIE-ISQ lors de la revue de la documentation.

De façon générale, pour les PME, les obstacles à l'exportation sont nombreux (Carrier, 1999). Au pays, les gouvernements du Canada et du Québec, à travers leurs différents ministères et bureaux concernés, publient à l'attention des PME des cadres de plan d'affaires, ou plans stratégiques, à l'exportation, au sein desquels ces éléments devront faire l'objet de recherche documentaire et d'analyse pour ensuite être négociés entre partenaires qui en retireront des accords. Il est intéressant de constater que les ressources de l'entreprise, ses caractéristiques ainsi que son pouvoir de négociation, au sens ou certains chercheurs, à l'instar de Monoyer-Longé et Philippe (1990), l'entendent, sont listés et analysés au sein du plan d'affaires à l'exportation de l'entreprise. Ces chercheurs ne font toutefois pas le lien entre la sélection des Incoterms et le choix des modes d'entrée relatifs à l'internationalisation de la firme au sens où Calof (1993) et Rasheed (2005) l'entendent, contrairement à Hien et *Al.* (2006) qui, pour leur part, intègrent les Incoterms au choix du mode d'entrée.

De la même façon, les gouvernements offrent, par l'intermédiaire de différents organismes (Manufacturiers Exportateurs du Québec, AMCEQ, Chambres de Commerce, Québec International, etc.), des formations de tous types. Le programme Excellence Export des MEQ offrant les contenus FITT (Forum for International Trade Training) destinés aux PME en blocs de trois heures, ou encore en ligne, en est un exemple. Les PME québécoises réduiraient ainsi leurs *facteurs* (de risque) *environnementaux*, chacun de ces *facteurs* étant désormais maîtrisé par elles. Cette maîtrise s'articulerait en quatre temps : l'utilité (à quoi ça sert), la technicité intrinsèque (comment ça fonctionne), l'autonomie dans la recherche des informations (quoi chercher, où le trouver), et la négociation commerciale (échange coopératif ou compétitif, avec le partenaire potentiel). Alors pourquoi ces obstacles demeurent-ils ? Pourrait-on établir que, à l'international, les *facteurs* persistent à cause de l'inadéquation des formations, et/ou de l'inaccessibilité et/ou disponibilité des informations, et/ou d'une incapacité à la négociation commerciale des PME ?

Pour sa part, la cinquième édition (2009) du manuel FITT (quelque 500 pages) intitulé *La Gestion du commerce international*, constitue l'outil de formation destiné à l'entreprise, voire à la PME, de prédilection du Forum pour la formation en commerce international du gouvernement du Canada qui le finance et le publie officiellement comme « La Voie d'accès aux marchés mondiaux ». Nous reviendrons sur cette publication lors de la section 8, relative aux contributions de la recherche et de l'analyse. À travers ses programmes FITT, le Programme des conseils sectoriels du Gouvernement du Canada envisage le dossier des liens avec le prospect à l'international de plusieurs façons : « L'utilisation des techniques de communication interculturelle afin de négocier des accords avec les fournisseurs, les partenaires et les clients », le « désir d'obtenir les meilleures conditions possibles pour l'entreprise de façon que toute relation conclue soit à son avantage », des « Négociations compétitives ou négociations orientées vers la gestion de problèmes », et la « Création de liens : moyen de découvrir leurs partenaires potentiels. ». Le FITT aborde, le plus souvent, le thème de la communication comme « l'élaboration d'une base de renseignements [...] en vue d'élaborer des plans différents pour des segments ou des groupes de clients différents », tendant ainsi vers la modélisation informatique (tâches) plutôt que vers l'utilisation des

données à travers l'échange (objectifs). Le dossier relatif à l'obstacle des langues et culture différentes abordé par le MDEIE et l'ISQ (2009) est bien présent dans le manuel, même si FITT n'indique pas clairement comment la PME peut l'appréhender, pour le minimiser, le surmonter ou encore l'éviter (l'évitement ne semblant d'ailleurs pas une option). Cela établi, dans le sens de surmonter cet obstacle, le Gouvernement du Canada (Affaires Étrangères et Internationales, www.intercultures.gc.ca, 2010/11/21) offre, via son Centre d'apprentissage interculturel, un certain nombre de cours et ateliers : « ... si vous accueillez une délégation internationale, les services du Centre vous aideront à acquérir les compétences interculturelles essentielles pour réussir à l'étranger ». Enfin, le livre (FITT) ne présente pas, ni n'aborde, les Incoterms en terme de répartition (entre l'exportateur et l'importateur) des responsabilités liées aux marchandises, d'une part, ni en termes de répartition des coûts de transport, d'autre part. Seule, la quatrième mise à jour du manuel FITT relatif à *La Logistique en commerce international* introduit les Incoterms avec beaucoup de détails. Pourtant, si leurs origines et leur utilisation technique dans le sens de la répartition (comment elle s'effectue, ses différentes appellations) y sont décrites, jamais leurs liens avec le dossier économique, ni avec celui du transport (à quoi ça sert), ni avec celui de la négociation globalement ne sont présentés, encore moins explicités (comment ça marche). Les *Guide pas à pas à l'exportation* du gouvernement du Canada ne présentent pas non plus ces liens. Ceux-ci ne figurent pas non plus dans les formations offertes par les organismes paragouvernementaux ni celles des entreprises de formation privées au Québec. Hien (2006), spécialiste des Incoterms au Québec, s'inscrit lui aussi dans cette tendance avec sa question principale de recherche de mémoire, « Quel est l'impact des environnements internes et externes sur le choix des incoterms et la performance à l'exportation ? ». Il n'aborde pas, lui non plus, dans ce choix, la communication ainsi que la relation avec le partenaire au titre des « Incoterms négociés » de Destexhe (2005).

Hien (2006) est le premier spécialiste des Incoterms à introduire la notion du choix de ces derniers par l'exportateur québécois. Au sein de son essai théorique, il met en exergue les avis des experts du commerce international qu'il a interviewés, avis selon lesquels les exportateurs québécois choisissent et utilisent les Incoterms susceptibles de les dégager de

leurs responsabilités quant à l'envoi de marchandises, et susceptibles de leur éviter de payer le transport. C'est pourquoi, selon lui, les Incoterms EXW et FOB sont les plus usités au Québec. De la même façon, Carrier (1994) écrit ceci : « Que le vendeur paie ou non les frais de livraison peut se révéler d'une importance capitale pour l'acheteur. Bien que le coût du transport ne fasse pas partie du prix à proprement parler, son impact doit être considéré. [...] Dans les secteurs industriels, on a même développé une panoplie de codes servant exclusivement à désigner qui durant le transport sera responsable de la marchandise durant la livraison et paiera le transport ».

À travers les entrevues avec les experts et les PME, nous regarderons, en outre, si lors de leur choix de l'Incoterm, les PME (pour celles qui le choisissent) ont tendance à adopter les Incoterms EXW et FOB parce qu'elles pourraient croire que c'est le seul moyen de faire en sorte que leur importateur supporte le prix du transport principal. Et, sinon, si ce choix est consciemment effectué pour des raisons de trésorerie, de risque lié à la marchandise, de risque de change, de risque de paiement, de risque client ou d'obligation réglementaire du pays cible .

Dans le sens de la négociation de terrain, Mathieu Cormier, conseiller en affaires internationales au MDEIE, qui a (en outre) organisé la mission commerciale (janvier 2010) du Gouvernement du Québec en Inde et en a assuré la gestion des « face to face » Québécois – Indiens, concluait avec nous que (avec celui des distances géographiques) le dossier de l'entrée en relation des négociateurs québécois avec leur partenaire potentiel avait été le plus problématique ; le problème résidant dans le « quoi se dire » et « comment se le dire ». En effet, si la rencontre entre futurs partenaires commerciaux est essentielle, le contenu, au sens des éléments constitutifs de l'occasion de discussion (Iyer et *al.*, 2005) et de la multiplication des stratégies visant à réduire la perception de risque (Marion et Michel, 1986), n'en est pas moins fondamental. Ainsi, la démarche « win-win » (coopérative) consiste à aborder la rencontre sur les éléments dépassant l'aspect produit-prix du dossier (Gooley, 2000). Et, le cadre de références commun pour les parties (Gooley, 2000), comme les conditions de paiement, par exemple, visant à l'ouverture d'un espace de négociations et l'obtention les

petites victoires qui construiront la relation commerciale à long terme avec le partenaire potentiel, pourrait se révéler essentiel, selon monsieur Cormier. De plus, il permettrait aux PME québécoises se de démarquer des exportateurs américains qui ont tendance à aborder le dossier de la négociation de front (démarche compétitive): caractéristiques et prix des marchandises (Cateora et *al.*, 2008).

Les PME pourraient, ainsi, surmonter les obstacles, *facteurs* (de risque) *environnementaux*, à travers la relation, d'une part, et, d'autre part, par une bonne connaissance de leurs propres caractéristiques : caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques individuelles du négociateur (Rubin et Brown, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Jolibert et Velasquez, 1989). À propos des caractéristiques de l'entreprise, le Gouvernement du Canada (Liaison Entreprise, 2006) a publié, à l'attention des PME, un cadre de plan d'affaires à l'exportation dans lequel, au même titre que pour une étude de marché, les obstacles, ou facteurs environnementaux, seront intégrés à des thèmes qui feront l'objet de recherche documentaire par l'entreprise. Ces thèmes auront préalablement fait (et continueront de faire) l'objet de négociations entre les partenaires potentiels dans le but d'en retirer des accords. La PME se doit donc de passer au crible chaque élément de son plan d'affaires à l'exportation (ses caractéristiques et ressources ainsi que celles de ses prospects) pour les maîtriser afin de les utiliser dans les négociations. À l'intérieur de ces éléments, celui des Incoterms est notoire, puisqu'il engendre sa négociation avec le partenaire commercial potentiel (Destexhe, 2005 ; Legrand et Martini, 2008). Ainsi, la négociation des Incoterms pourrait, au même titre que l'aspect conditions de paiement (lettre de crédit, remise documentaire, *cash on delivery*, etc.), constituer un espace de négociation coopératif (intégratif) plutôt que compétitif (distributif) au sens où Macquin (2007) l'entend, une optique conduisant les négociateurs à rechercher un accord qui réponde favorablement aux intérêts des deux parties (Dupont, 1994), avec pour objectif la relation plutôt que la transaction (Roering, 1977). Nous reviendrons sur ce dernier point lors de la partie de la revue de la littérature consacrée à la performance.

1.3. Les objectifs de la recherche

La performance à l'exportation (directe) des marchandises des PME québécoises manufacturières, concept que nous ne manquerons pas de définir à l'issue de la revue des textes théoriques, pourrait ainsi passer par la maîtrise par l'entreprise de son/ses plan(s) d'affaires à l'exportation, afin d'en utiliser chaque élément au titre d'une occasion de négociation. La condition de cette maîtrise réside dans la régulation de leur(s) plan(s) par les PME, le plan d'affaires constituant la réalisation d'une photo prospective ponctuelle de la firme concernée et de ses projets, par la firme elle-même. En outre, pour être utilisable, un tel plan d'affaires se doit d'être complet et à jour.

À l'intérieur de leurs propres caractéristiques, qu'elles auront listées et détaillées dans leur(s) plan(s) d'affaires à l'exportation, nous envisagerons la maîtrise et l'utilisation des Incoterms par les PME québécoises comme un outil de négociation susceptible d'améliorer et de favoriser leur performance à l'exportation.

Notre travail devrait nous apporter des réponses aux questions suivantes :

- Comment les Incoterms (négociés) de Destexhe (2005) peuvent-ils constituer un espace de négociations commerciales à l'exportation ?
- Le cas échéant, cet espace de négociations commerciales peut-il favoriser la performance à l'exportation, hors États-Unis, des PME québécoises ?

Ces réponses devraient nous permettre de faire le lien ou les liens (ou non) entre Incoterms, négociations commerciales et performance à l'exportation. De plus, elles devraient nous amener à comprendre dans quelle mesure les PME manufacturières exportatrices québécoises peuvent tirer avantage de l'utilisation des Incoterms, au titre d'habiletés favorisant et améliorant leur performance à l'exportation.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cette section de notre travail, nous allons effectuer une revue de la documentation propre à nous permettre de définir le cadre conceptuel de la recherche ainsi que, à l'intérieur de celui-ci, les dimensions essentielles relatives à la problématique managériale en lien avec nos objectifs de recherche. La PME manufacturière exportatrice québécoise, la négociation commerciale à l'international, le négociateur, ainsi que les Incoterms, en seront les principales lignes.

2.1. La PME manufacturière exportatrice québécoise

2.1.1. Définitions

2.1.1.1. PME

Avant de définir la PME manufacturière exportatrice, il convient, dans un premier temps, de définir la PME de façon générale. Distinguer la PME de la grande entreprise ne semble pas chose aisée. En général, le critère le plus utilisé est celui du nombre d'employés ou celui du chiffre d'affaires. Les éléments pris en compte pour la qualifier varient d'un pays à l'autre. La considération du nombre d'employés pour la définir est sujette à variation. Si 500 employés constituent le seuil maximum en France ainsi qu'aux États-Unis, le chiffre de 200, maximum, s'applique à la PME belge, tandis que celui de 100 est considéré en Suisse (Torres, 1999). En Chine, par exemple, ni le nombre d'effectifs ni le chiffre d'affaires ne sont pris en considération, mais plutôt la capacité de production en terme d'outil de production.

Au Canada, les PME sont définies ainsi par le gouvernement : « Les PME sont des entreprises qui ont à leur service moins de 500 employés. Cette définition vise aussi bien les cabinets d'expertise-conseil constitués d'une seule personne que les entreprises dont les titres

sont cotés en Bourse. Les petites entreprises se définissent comme étant des producteurs de biens qui comptent moins de 100 employés ou des producteurs de services qui comptent moins de 50 employés. » (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/pme-sme/importance-fra.html>, 2011/03/24). Pour Industrie Canada la notion de PME englobe la Micro-entreprise (1-4 employés), la Petite entreprise (5-99 employés) et la Moyenne entreprise (100-499 employés). Statistique Canada considère simplement les entreprises comptant moins de 500 employés.

Au Québec, les définitions de la PME sont variables. L'Institut de la Statistique du Québec définit la PME ainsi : « Définition purement statistique. Est considérée comme faisant partie de l'univers des PME du secteur manufacturier toute société qui a moins de 200 employés » (ISQ, 2011). L'ISQ, cela dit, dans son étude conjointe avec le MDEIE « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME », considère uniquement les entreprises ayant un nombre de salariés allant de 20 à 499.

2.1.1.1.1. La micro-entreprise

Cette forme d'entreprise est unanimement (Canada et Québec) définie par le nombre de ses employés, à savoir de 1 à 4. Elle ne comprend donc pas l'entreprise ne comptant aucun employé, celle-ci se résumant à son propriétaire-dirigeant. Pourtant, celle-ci représentait en nombre 45,9% des entreprises au Canada et 18,9% au Québec en 2000 selon Industrie Canada (2010).

Dans les faits, la Micro-entreprise n'ayant aucun employé est prise en compte dans certaines statistiques. C'est le cas des « Principales Statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2010 » publiées par Industrie Canada qui intègre dans ses chiffres l'entreprise de moins de 5 employés.

2.1.1.1.2. La petite entreprise

Le groupe des petites entreprises est souvent réparti en plusieurs sous-groupes. En effet, les « Principales Statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2010 » considèrent trois sous-groupes : 5 à 19 employés, 20 à 49 employés et 50 à 99 employés. L'étude de l'ISQ,

« Faits saillants de l'activité des PME hors Québec » ignore quant à elle les Micro-entreprises ainsi que le sous-groupe des PME comptant de 5 à 19 employés. Nous notons que l'ISQ, dans sa publication « Le Québec chiffres en main, Édition 2010 » ne s'intéresse pas aux caractéristiques (en terme de sous-groupes) des PME considérées.

2.1.1.1.3. La moyenne entreprise

Ce groupe est souvent scindé en deux sous-groupes. C'est, en outre, le cas pour l'étude les « Principales Statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2010 » qui différencie les entreprises comptant de 100 à 299 employés de celles en comptant de 300 à 499. Le cas est un peu différent pour « Le Calepin, Le commerce extérieur, édition juin 2010 » produit par le MDEIE, qui produit des chiffres pour les entreprises de moins de 200 employés, d'une part, et pour celles de 200 employés et plus, d'autre part.

2.1.1.2. PME manufacturière exportatrice

Le concept de PME étant défini, celui de l'aspect *manufacturier* et *exportateur* de l'entreprise est à établir.

2.1.1.2.1. Manufacturier

▫ Le Petit Larousse 2010 définit le verbe *Manufacturer* comme l'action de « Transformer industriellement en produits finis des matières premières. »

▫ Industrie Canada indique que le secteur de la fabrication (manufacturier) concerne les produits classés sous les sigles SCIAN 31-33, selon le [Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord](#). Industrie Canada définit le secteur ainsi : « Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés mécaniques ou physiques. »

(<http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDF/cis-sic31-33deff.html>, 2011/03/25)

2.1.1.2.2. Exportateur-trice

Malgré la typologie des PME exportatrices établie par Joyal (1996), à savoir *opportuniste, en transition* et *professionnelle*, il est difficile de déterminer le seuil de ventes à l'exportation directe à partir duquel une entreprise est considérée comme exportatrice. Pour leur part, St-Pierre et Rinfret (2000) considèrent que l'entreprise est exportatrice dès lors qu'elle réalise un minimum de 5% de son chiffre d'affaires global à l'exportation. Le CRIQ (Centre de Recherche Industrielle du Québec) établit qu'une entreprise est exportatrice dès lors qu'elle a exporté au cours des 12 derniers mois.

2.1.2. Les PME québécoises en chiffres

2.1.2.1. Au Canada

Les chiffres d'Industrie Canada, « Principales Statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2010 », nous informent qu'il existe, en décembre 2009, 2 379 798 établissements commerciaux au Canada, et que les PME sont au nombre de 2 377 030. Selon ces éléments, le nombre des PME canadiennes constitue quelque 99,8% du nombre total d'établissements commerciaux. Ces PME appartenant au secteur des biens (par opposition au secteur des services) pour quelque 550 000 d'entre elles.

Les PME québécoises sont au nombre de 474 308. Elles représentent donc quelque 19,93% du nombre des PME canadiennes. Les PME canadiennes emploient 99,8% des employés du Canada : les petites entreprises (incluant les Micro-entreprises) emploient 98% des employés du Canada. Industrie Canada (2010), pour le secteur manufacturier, établit le nombre d'établissements employeurs canadiens à 55 779 (sur 1 137 681 établissements), soit à 4,9% du total des industries. À l'intérieur de ces chiffres, les petites entreprises pèsent pour 93,2%, les PME pour 99,4%, tandis que les établissements comptant jusque 50 employés pèsent pour 86,4%. Enfin, le sous-groupe manufacturier le plus nombreux est celui de la Micro-entreprise, avec 34,6%.

2.1.2.2. Au Québec

Selon Industrie Canada (2010), la contribution des petites entreprises québécoises (comptant moins de 50 employés) au PIB québécois est de 31%. Cette valeur a été depuis 2000 (27%) en légère augmentation, en particulier à partir de 2004. Pour sa part, l'étude « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME » (2009) établit à 49,1% le nombre des PME pratiquant l'exportation de façon directe. De la même façon, les exportations directes du secteur de la fabrication, donc de biens manufacturés, s'élèvent à 77,1%. Pourtant ces chiffres sont à considérer avec beaucoup de circonspection pour trois raisons essentielles :

- Les PME employant moins de 20 personnes ne sont pas prises en compte,
- Les exportations de biens manufacturés, considérées par l'étude, incluent les expéditions vers les autres provinces canadiennes.
- La part des exportations directes à l'international (hors États-Unis) n'y est pas précisée.

2.1.3. Impact économique des PME québécoises

2.1.3.1. PIB

« Le Québec Chiffres en main » (2010) montre que, en 2007, la part du secteur manufacturier québécois en terme de PIB est de 142 462 millions \$, pesant pour 24,3% du PIB du Canada. La part du secteur manufacturier québécois dans le PIB du Québec est de 18,4%, pour la même année. Ce chiffre est estimé à 25% pour le Canada (2010).

2.1.3.2. Emploi

Industrie Canada, « Principales Statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2010 », fait la distinction entre les Établissements employeurs et les Établissements indéterminés. « La catégorie "établissements indéterminés" comprend les établissements appartenant à des entreprises constituées ou non en société, qui ne sont pas titulaires d'un compte de retenues salariales auprès de l'Agence du revenu du Canada. Leur effectif peut être composé de

travailleurs contractuels, des propriétaires ou membre de leur famille » (Industrie Canada, 2010). Ainsi, au Québec, sur 474 308 établissements, le nombre d'Établissements employeurs s'élève à 247 340.

La répartition des employés s'effectue ainsi :

- Micro-entreprise : 50,7% (54,4% au Canada)
- Petite entreprise : 47,3% (43,6% au Canada)
- Moyenne entreprise : 1,7% (1,8% au Canada)

Notons que les entreprises de moins de 20 employés représentent 86,5% des emplois au Québec (87,3% au Canada).

Par ailleurs, en matière de longévité, Industrie Canada (2009) note que, « Environ 96 % des petites entreprises (comptant entre 1 et 99 employés) qui font leur apparition sur le marché survivent une année entière, 85 % survivent pendant trois ans et 70 % sont encore en activité après cinq ans. » (<http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/fra/rd02345.html>, 2011/03/24).

2.1.3.3. Exportations

« Le Québec Chiffres en main » répartit ainsi les exportations du Québec, 71 022,7 millions \$, en 2008 :

- États-Unis 72,17%
- Royaume-Uni 2,57%
- Allemagne 2,03%
- France 1,87%
- Pays-Bas 1,78%

Les principaux produits exportés du Québec en 2008 sont :

- 1^{er} : Aluminium et alliages
- 2^e : Avions entiers avec moteurs
- 3^e : Papier journal
- 4^e : Moteurs d'avion et pièces
- 5^e : Cuivre et alliages

Pour sa part Le Calepin du MDEIE répartit ainsi les exportations du Québec en 2009 :

- États-Unis 71,3%
- Europe et CEI* 14,8% *Communauté des États Indépendants

Le Calepin (2010) estime le nombre d'entreprises exportatrices en 2007 à 9 998. Celles-ci se répartissent ainsi :

- Entreprises de moins de 200 employés : 93,6% (nombre) 49,8% (valeur export/an)
- Entreprises de 200 employés et plus : 6,4% (nombre) 50,2% (valeur export/an)

Il faut noter que le groupe des entreprises exportatrices constitué par les entreprises de moins de 200 employés exporte annuellement moins de 1 million \$. De plus, le groupe dont la valeur des exportations annuelles est la plus importante est constitué par les entreprises de 200 employés et plus, exportant annuellement en valeur 25 millions \$ et plus.

2.1.4. Conclusion et remarques (chiffres et impact économique)

Si la contribution du secteur manufacturier est importante en matière de PIB ainsi que d'emploi au Québec, il en va autrement avec celle des PME manufacturières exportatrices. En effet, celles-ci exportent beaucoup (nombre d'exportations) et génèrent peu de revenus contrairement aux entreprises de plus grande taille qui exportent peu et génèrent des revenus importants. Pourtant, en matière d'emploi, nous notons que l'impact de ces PME est majeur. C'est à ce titre que nous considérons, à l'instar de Torres (1999), que les PME constituent le pilier de l'économie du Québec.

Enfin, bien que les chiffres et les résultats des enquêtes soient faciles d'accès, les données propres aux PME québécoises exportatrices sont difficiles d'utilisation. Outre leur manque d'uniformité, comme nous l'avons vu, les chiffres gouvernementaux officiels disponibles qui concernent les exportations du secteur manufacturier du Québec ne détaillent pas l'impact des PME manufacturières exportatrices sur l'économie du Québec et, lorsqu'ils le font, ils amalgament les envois interprovinciaux et transfrontaliers de biens manufacturés, ou encore, ils ne distinguent pas les biens manufacturés des services. Aussi, les données relatives aux

PME de moins de 20 employés sont inexistantes dans l'étude MDEIE-ISQ. De plus, les chiffres issus des enquêtes d'organismes paragouvernementaux susceptibles d'apporter les compléments ou détails ne le font pas. C'est le cas d'une étude des MEQ (Manufacturiers Exportateurs du Québec), « Enquête auprès de gestionnaires d'entreprises exportatrices du Québec sur les enjeux liés à l'exportation » publiée en mars 2011, qui a été réalisée à travers un sondage en ligne de 139 entrevues de gestionnaires d'entreprises exportatrices du Québec. En effet, les chiffres d'affaires des entreprises, le nombre de leurs employés, ainsi que la localisation de leur siège social qui y sont présentés dans un premier temps n'y sont pas repris dans la ventilation des réponses aux questions (dont le nombre n'est pas indiqué) du sondage. De plus, les informations relatives au sondage lui-même sont incomplètes, la présentation de la méthodologie est succincte, et seules les questions 7 à 15 du sondage y sont reprises.

2.1.5. Caractéristiques des PME

2.1.5.1. Relation entre taille et compétitivité

Nombre d'auteurs se penchent sur la relation entre la taille de l'entreprise et sa compétitivité. Tandis que la grande taille de l'entreprise est susceptible d'engendrer des économies d'échelle, d'envergure, de champ, de densité, de gamme de réseaux (Porter 1985 ; Allaire et Firsirotu, 2004), la PME repose, pour Marchesnay (1997), sur les fondements inverses, à savoir sur les déséconomies d'échelle, de champ et d'expérience. Selon l'auteur, en effet, l'augmentation des quantités, des gammes produites, a un impact sur le coût de production unitaire qui augmente alors. D'ailleurs, selon Porter (1985) les économies d'échelles liées à l'augmentation de la taille de l'entreprise deviennent des déséconomies dès lors qu'elles entraînent des coûts de complexité. Allaire et Firsirotu (2004) reprennent ce concept en terme de « baisse importante de performance et d'efficience économiques ». Ces coûts de complexité résident, pour la PME, essentiellement dans les coûts liés à la recherche et développement ainsi qu'à l'amortissement du matériel de production, tandis que pour la grande entreprise ils se matérialisent en problèmes de gestion (Torres, 1999).

2.1.5.2. PME et développement régional

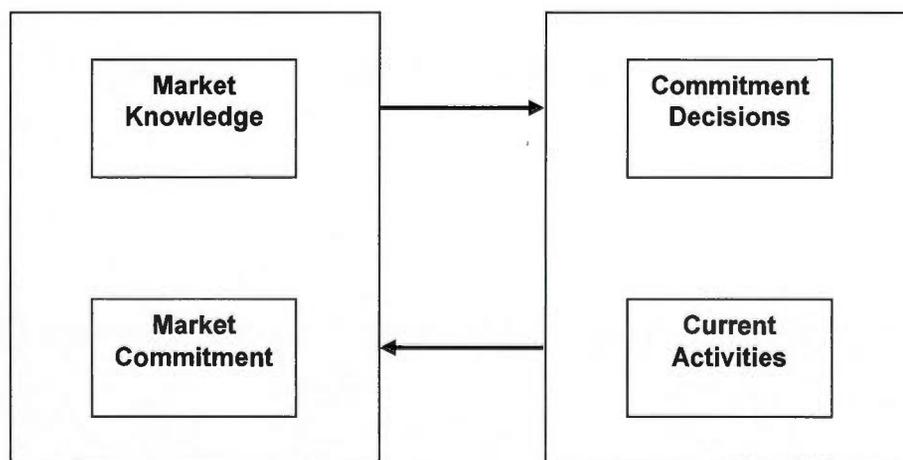
Julien et Sole Parellada (1995) rappellent, au titre du développement régional lié au dynamisme des PME, que selon la théorie économique, marché dynamique de proximité relative, culturelle ou géographique, disponibilité des ressources et environnement sociopolitique sont essentiels. La proximité des ressources en termes d'information et de formation, ainsi que leur accessibilité constitue un élément majeur (Bellet et *al.*, 1993). Porter (1998) reprend cette affirmation lorsqu'il aborde le phénomène de *cluster*, grappe économique, en y intégrant les concepts d'infrastructures régionales, de développement en matière d'innovation ainsi que de fierté régionale. Torres (1999), pour sa part, élabore sur ce même concept en terme de « districts industriels ».

En matière de développement sociopolitique, Morvan et Marchand (1994) insistent, quant à eux, sur la nécessaire intervention des gouvernements, en matière de capitaux, de main d'œuvre et de services-conseils, en particulier. Julien (1995), pour sa part, introduit la notion d'« *osmose* avec la région » pour les PME, y compris exportatrices. Cette notion d'*Osmose* inclut celle de coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996), propre à engendrer l'innovation, selon laquelle les entreprises peuvent être à la fois partenaires et concurrentes. Le concept de coopétition est également repris par Porter (1998) alors qu'il théorise le phénomène des *Clusters*. Pourtant, si nombre d'auteurs, Porter avec les *Clusters*, Torres avec les *Districts industriels*, Julien et Sole Paradella avec l'*Osmose* régionale, introduisent un concept équivalent, en évoquant, en outre, les exemples de Silicon Valley, de l'Italie du Nord, (Fenneteau, 1990 ; Camagni, 1991), ils considèrent que le concept de *Clusters* n'est pas systématiquement conditionnel à la réussite des PME, en général. Enfin, Julien et Sole Parellada (1995) mettent l'accent sur les notions d'information et de formation qui, selon eux, donnent accès à l'aménagement du changement ainsi qu'à l'innovation au sens de Schumpeter (1999), c'est-à-dire de l'innovation et du succès.

2.1.5.3. L'internationalisation des PME

L'instabilité croissante de l'économie mondiale amenée par le premier choc pétrolier du début des années 70, conjuguée à la tendance à l'intégration des marchés depuis le début des années 80, a rendu désuète l'idée de l'entreprise nationale ou internationale pour passer à celle de l'entreprise qui allie le national, voire le local, avec l'international. Les organisations ont dû s'adapter et la flexibilité des PME, dans le sens du changement et de l'innovation, s'est avérée une forme d'entrepreneuriat adéquate à la conjoncture. Et si, selon Torres (1999), la grande entreprise cherche à maintenir son envergure mondiale, tandis que la PME cherche à maintenir sa réactivité (rapidité, proximité) en cherchant à vendre plus loin, la difficulté pour celle-ci réside, le plus souvent, dans la transformation de ses systèmes de gestion. Torres (1999) note toutefois la tendance de ces dernières années des PME à naître globales plutôt qu'à s'internationaliser de façon empirique au sens où Simpson et Kujawa (1974) et Johanson et Vahlne (1977) l'entendent (figure 2.1).

Figure 2.1 Johanson et Vahlne (1977): The Basic Mechanism of Internationalization – State and Change Aspects



Source : Johanson et Vahlne (1977)

2.1.5.4. Typologie de l'internationalisation

Avant d'élaborer sur ces tendances, il est important de définir la typologie de l'internationalisation de l'entreprise. Cette internationalisation s'opère par l'exportation directe ou indirecte, par l'investissement direct sur les marchés extérieurs (implantation, acquisition, coentreprise), ou par l'arrangement contractuel (achat de licence, vente de licence, sous-traitance, donneur d'ordre et alliance stratégique) à l'étranger (ISQ-MDEIE, 2009). En matière de tendance, ces échanges multinationaux s'accroissent, ce qui a pour effet de hausser considérablement la concurrence sur un très grand nombre de marchés. Pour Julien (1985), la variable clef dans cette complexification des systèmes de production consiste en l'information ainsi que son contrôle qui constituent aujourd'hui ce qu'il qualifie de «pétrole» de la troisième révolution industrielle, pour les gouvernements nationaux ainsi que pour les entreprises. Et, pour analyser les répercussions potentielles de cette complexification sur les PME, Julien (2008) propose de considérer les composantes de la mondialisation et de regarder dans quelle mesure les PME peuvent les intégrer. Ces composantes sont multiples. L'auteur établit que la disparition graduelle des barrières douanières, offrant de nouvelles possibilités d'exportations, entraîne une concurrence accrue pour les PME nationales qui se caractérise par une diversification et un cycle de vie des produits et services venant diminuer la durée de vie des produits nationaux. Il considère aussi la présence accrue des multinationales dans le secteur manufacturier et celui des services, qui peuvent prendre le contrôle de PME, ou s'allier avec elles, ou en faire leurs sous-traitants. Enfin, il élabore sur le thème de l'accès pour les PME à toutes sortes de ressources, dont l'information. À ce titre, Léo et *al.* (1990) évoquent le fait que la formation initiale des dirigeants détermine leur style cognitif, en particulier leur ouverture sur l'international. Celle-ci présente deux dimensions :

- Leur façon de rassembler l'information : systématique ou intuitive,
- Leur façon d'utiliser l'information : capacité à intégrer des éléments divers.

Léo et *al.* (1990) établissent, en effet, que pour pénétrer les marchés, il faut être capable d'en mesurer les multiples dimensions en rassemblant le maximum d'informations, et de les combiner rapidement pour dégager des axes d'action. Arguant, en outre, qu'une PME sans

service export aura moins de facilité à percevoir les opportunités des informations stratégiques, les auteurs affirment qu'un service export c'est aussi permettre de transformer l'information en information de fonctionnement, notant que l'existence d'un tel service au sein de la PME est conditionnée par sa rentabilité pour l'entreprise. En ce qui concerne la valeur opérationnelle de fonctionnement de l'information, celle-ci est conditionnelle à sa reconnaissance en tant que telle par le propriétaire dirigeant.

Enfin, dans la réalité, les échanges se font beaucoup en fonction de l'évolution des taux de change. Avec cette contrainte, il faut compter des contraintes juridiques telles que les brevets et les comportements monopolistiques des cartels internationaux ou des grandes alliances multinationales (Contractor et Lorange, 1988 ; Petrella, 1989). Les barrières non-tarifaires appartiennent à l'évolution de la mondialisation, selon l'étude « Les relations économiques entre le Québec et l'Union Européenne, 1995-2005 » publiée par La Direction de l'Analyse des Relations Économiques Extérieures (2006).

2.1.5.5. Les impacts de la mondialisation sur la typologie des PME au Québec

Selon Julien (2008), pour la plupart des PME manufacturières exportatrices, la part de la production exportée est relativement faible (moins de 20 %). Cette part, et même le nombre de PME, peut évoluer selon la conjoncture nationale et internationale ou les variations dans les parités monétaires. C'est le cas des exportations des PME japonaises qui ont chuté ces dernières années à cause de l'importante fluctuation à la hausse de la valeur du yen (Julien, 2008). Selon Julien et Morin (1996), avec les nombreux changements intervenus dans l'économie internationale particulièrement générés par la mondialisation des marchés, si au Québec les grandes entreprises ont su s'ajuster, il n'en va pas de même pour les PME. Selon les auteurs, d'une part, les PME tardent à s'impliquer dans un processus d'adaptation, et d'autre part, elles n'en possèdent pas les moyens. Les auteurs définissent le concept d'adaptation des entreprises nationales à la mondialisation comme la recherche de nouveaux marchés à l'étranger avec l'objectif de rentabiliser leur production en allongeant le cycle de vie de leurs produits, car l'accélération des échanges multinationaux (liée à la mondialisation)

exacerbe la concurrence sur de nombreux marchés. Si, à la fin des années 80, on note une augmentation du nombre de PME au Canada, celle-ci touche essentiellement les très petites entreprises (1 à 19 employés). De plus, à cette époque, le développement des nouvelles technologies induit, entre autres, un accès à l'information commerciale sans précédent (Julien et Morin, 1996). Pour autant, selon Miesenbrock (1988), peu de PME canadiennes travaillent dans le sens de répondre aux besoins étrangers. Les résultats d'une étude, réalisée en 1990 (Chenier et Michael) à ce propos auprès de PME québécoises et ontariennes, indiquent qu'exporter constitue la condition *sine qua non* à leur survie pour 42% d'entre elles. Pour 38% d'entre elles, exporter appartient à leur stratégie de développement, tandis que pour les autres, il s'agit de mettre en place divers types de régulation. Pourtant, cette nécessité de répondre aux marchés étrangers s'impose aux entreprises de logiciel au Québec, compte tenu de la petitesse du marché local, d'une part, et de la culture internationale à laquelle appartient le produit, d'autre part (Dupuis et Dugré, 2007).

Comme nous l'avons vu, en matière d'exportations, les États-Unis constituent la principale destination du Québec. Ceci vaut autant pour les PME que pour l'ensemble des entreprises. À ce propos, le lien entre la quantité des exportations et la taille de l'entreprise est discutable. Pour certains chercheurs, le nombre des exportations est proportionnel à la taille de l'entreprise (Hirsh et Aden, 1974 ; Cavusgill et Nevin, 1981), pour d'autres (Elfeld, 1986 ; Holden, 1986 ; Ali et Swiercz, 1991), il n'est pas significatif, tandis que pour Julien et Morin (1996), un seuil minimum d'environ 40 employés serait une condition à l'exportation, considérant qu'à compter de 50 employés le nombre de PME « exportatrices cesse d'augmenter sensiblement » (1992). Joyal et *al.* (1992) présentent d'autres caractéristiques comme facteurs de réussite à l'exportation. Il s'agit de la participation à un réseau, de la pratique de la veille commerciale de façon systématique, de la pratique de la R&D, ainsi que de la formation universitaire du dirigeant. Ce dernier point est repris par Léo et *al.* (1990). De la même façon, Joyal et *al.* (1992) identifient, de la part des PME qui souhaitent s'internationaliser, des initiatives liées au marché (américain, à l'époque) telles que la recherche d'appuis à l'exportation ainsi que la recherche du choix de leur mode d'entrée sur ce marché avec l'implantation des systèmes y affairant. Les auteurs notent que les missions

commerciales sont particulièrement prisées par les PME. Julien et Morin (1996) élaborent toutefois sur leur efficacité, arguant que le rôle de ces missions est complémentaire à l'effort général de marketing des entreprises. En matière de ressources à l'exportation, ces auteurs notent que les PME manquent d'assistance des gouvernements, mais aussi que leurs propriétaires dirigeants peinent dans leurs démarches pour obtenir cette assistance. Julien et Morin évoquent, d'ailleurs, dans le problème des ressources gouvernementales, l'information elle-même davantage que sa disponibilité. Nous reviendrons sur le dossier de l'information et le feedback des experts à ce propos, dans la section méthodologie de notre travail.

2.1.5.6. Notion d'environnements ou de facteurs internes et externes

L'analyse des environnements, selon Filiatrault (2005), a pour objectif de cerner les ressources de l'entreprise, en termes de forces et de faiblesses, de saisir les enjeux du marketing et de définir les stratégies à adopter. Julien et Morin (1996) affirment, quant à eux, que la flexibilité et la capacité d'adaptation dévolues aux PME tiennent de leur capacité à contrôler l'information interne et externe afin de prévoir les changements. Joyal et *al.* (1992) établissent, comme d'autres chercheurs, que les facteurs externes tels que la conjoncture et les obstacles liés au marché, ainsi que les facteurs internes relatifs à la nature même de la PME, constituent de réelles difficultés à l'internationalisation des PME au Québec. D'une façon générale, les auteurs affirment qu'il existe des caractéristiques propres aux entreprises exportatrices.

2.1.5.6.1. Environnement interne ou facteurs internes

Il semble que certaines PME québécoises qui n'exportent pas en auraient le potentiel. Bien que le potentiel en question ne soit pas aisé à évaluer, trois conditions s'avèrent essentielles : les connaissances, les compétences et la reconnaissance des celles-ci par la PME elle-même (Julien et Morin, 1996). Ces trois conditions appartiennent à l'environnement interne - Le Mix de marketing (Filiatrault, 2005) - de l'entreprise à propos duquel nombre de chercheurs s'entendent sur ses éléments constitutifs. Il s'agit de toutes les caractéristiques de l'entreprise, son développement, ses produits et technologies, ainsi que sa stratégie (Julien et Morin,

1996 ; Filiatrault, 2005), des caractéristiques des employés de la firme, de son organisation en terme de production, de la relation, en terme de conflit, des travailleurs entre eux, ainsi que des objectifs de l'entreprise et sa stratégie en terme de ressources humaines pour parvenir à ces objectifs (Hien, 2006). En matière de gestion des ressources humaines, Mahé de Boislandelle (1998), considérant que le poids relatif de chacun des employés augmente avec la petite taille des effectifs, note que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité pour la grande entreprise et pour la PME. Dans les facteurs favorables au développement des activités des PME visant à leur internationalisation, les facteurs internes de celle-ci sont primordiaux. La culture et l'expérience des dirigeants sont essentielles (Johanson et Vahlne, 1977 ; Julien et Morin, 1996 ; Allaire et Firsirotu, 2004), tout comme le sont ses ressources en termes de flexibilité et d'adaptabilité (Johanson et Vahlne, 1977 ; Mill et Schuman, 1985 ; Julien, 1993 ; Julien et Morin, 1996 ; Torres, 1999), de financement (Miesenbrock, 1988 ; Ali et Swiercz, 1991 ; Julien et Morin, 1996) et de taille d'entreprise (Julien et Morin, 1996). Sa culture et son expérience ainsi que son développement, conditionnant ses ressources, influencent la mondialisation de la firme. Pour autant, les avis des chercheurs divergent quant au concept d'économies d'échelle. En effet, si pour Stern (1992), les économies d'échelle revêtent un caractère déterminant pour la mondialisation de la firme, d'autres chercheurs (Stopper, 1992 ; Torres, 1999) considèrent que les investissements pour parvenir à ces économies d'échelle peuvent représenter des coûts supplémentaires propres à neutraliser celles-ci, particulièrement dans un cadre d'accélération des changements dans l'économie mondiale (Julien et Marchesnay, 1990). Pour Torres (1999), qui introduit quant à lui les économies d'expérience, ces économies d'échelle concernent la grande entreprise dans certaines limites. Pour Julien et Morin (1996), le produit unique (et les économies d'échelle qui en découlent) est issu de la spécialisation et constitue un des principaux avantages du secteur manufacturier québécois sur sa concurrence états-unienne. Torres (1999), notant que « les dépanneurs ne vendent pas seulement des produits ; ils rendent service », abonde dans ce sens en introduisant le concept de spécialisation, voire de sur-mesure. Chenier et Michael (1990) évoquent plutôt la sélection de marché en fonction de produits spécifiques.

Plus précisément, Joyal et *al.* (1992) établissent que les PME qui exportent le font en fonction des trois caractéristiques que sont les comportements de leurs dirigeants, le volume des ressources qu'elles consacrent à l'exportation, ainsi que l'efficacité de leur stratégie marketing. À partir de ces caractéristiques, ils observent trois grands types de PME exportatrices : les PME « opportunistes », les PME « professionnelles » et les PME « en transition ». Les PME « opportunistes » possèdent des caractéristiques faibles, voire inexistantes, et agissent en fonction d'éléments extérieurs, tels que des commandes fortuites, par exemple. Les PME « professionnelles », sont proactives. Elles ont tendance à n'engager à l'export qu'un petit volume de leur production, elles possèdent et mettent en œuvre une stratégie marketing et elles attribuent les ressources nécessaires à cette activité. Les PME « en transition », quant à elles, se tournent vers l'exportation soit à partir de commandes fortuites, soit pour se désengager d'un marché qu'elles possèdent. En 1996, Julien et Morin, qui dressent alors un portrait des PME québécoises exportatrices, arguent, à l'instar de Simpson et Kujawa (1974), de Johanson et Vahlne (1977) et de Christoff (1991), que celles-ci se familiarisent avec les marchés internationaux à partir des informations obtenues sur lesdits marchés. Ces PME représentent 10% des PME québécoises (Julien et Morin, 1996). À propos de ces informations, Léo et *al.* (1990) établissent quatre domaines d'intérêt de l'information :

- Les pratiques commerciales,
- L'organisation des circuits de distribution à l'étranger,
- Les normes et réglementations en vigueur dans les pays et marchés,
- Les informations économiques générales sur les pays cibles.

Ces auteurs notent que les pratiques observées de collecte laissent croire que les propriétaires dirigeants des PME ressentent la nécessité d'une information générale, mais que celle-ci ne s'inscrit pas dans une optique de développement de leurs activités à l'étranger. Pour Julien et Morin (1996), les PME importatrices et exportatrices québécoises ont bâti leur expérience dans le sens de la décision d'exporter de Simpson et Kujawa (1974), ainsi que du processus de l'internationalisation de Johanson et Vahlne (1977), information et expérience faisant boule de neige, en quelque sorte. Parmi ces firmes, représentant 5% des PME québécoises, un certain nombre travaillent indirectement à l'exportation, par le biais d'alliances : en réalité, 2% des PME québécoises exportent de façon professionnelle plutôt que fortuite (Julien et

Morin, 1996). Les auteurs insistent sur le caractère essentiel de l'obtention de l'information internationale (information sur l'environnement externe de la firme, voir 2.1.5.6.2.), outil de base des veilles commerciales, concurrentielles et technologiques des firmes (Verhoeven, 1988 ; Seringhaus, 1987 ; Ali et Swiercz, 1991) allant de pair avec la concurrence internationale d'autant plus accrue que la mondialisation s'accélère.

L'information est à l'origine de l'apprentissage incrémentiel, pas toujours linéaire (Julien et Morin, 1996), des firmes en question (Johanson et Vahlne, 1977), au sens de l'entrepreneur innovateur de Schumpeter (1911). Elle amène les firmes à effectuer leurs premiers pas à l'export, le plus souvent vers des destinations de proximité psychologique (Bilkey et Tesar, 1977 ; Ursic et Czinkota, 1984), c'est-à-dire en terme de proximité géographique et/ou culturelle. Leonidou et Katsikeas (1996) font le même constat, particulièrement pour les PME, tout comme Dupuis et Dugré (2007) qui affirment que les PME québécoises s'inscrivent dans cette tendance avec les États-Unis ainsi qu'avec la France, et remarquent que la majorité des cadres québécois se considèrent comme des « Américains francophones ». Pour autant, les négociateurs québécois doivent, sur le terrain états-unien, s'adapter à leurs interlocuteurs « plus “fonceurs”, “axés sur la conclusion de l'opération”, “plus factuels”, “plus directs” », indiquent Dupuis et Dugré (2007). Ces auteurs soutiennent, de la même façon, que pour faire affaire en France, s'y implanter physiquement est une condition *sine qua non*. Pour les auteurs, la relation s'avère essentielle pour les Français dont l'approche se situe dans la réflexion, alors que celle des Québécois est basée sur l'action. Nous reviendrons sur la notion de l'importance de la relation à la section 2.2., portant sur les négociations commerciales à l'exportation.

2.1.5.6.2. Environnement externe ou facteurs externes

La géographie et la culture appartiennent aux facteurs environnementaux externes ou encore extérieurs de l'entreprise, facteurs qui, au même titre que les facteurs internes de celle-ci, la placent ou non, dans une position favorable à son internationalisation (Julien et Morin, 1996 ; Hien, 2006). Pour nombre de chercheurs (Julien et Morin, 1996) l'environnement externe de l'entreprise est constitué des caractéristiques du marché national de celle-ci, des

caractéristiques de son marché international, ainsi que de l'accessibilité des marchés internationaux, en terme d'aides gouvernementales, de taux de change, et de techniques d'accès (canaux de distribution, transport) à ces marchés. Graham (1996), dans le même esprit, évoque trois facteurs clefs de motivation de l'internationalisation des PME, à savoir : les améliorations technologiques, une meilleure vision globale du niveau de la firme ainsi que les initiatives politiques gouvernementales. Filiatrault (2005) établit que l'environnement externe de la firme consiste en son macro environnement, ses clients, ses concurrents et ses marchés. Pour Hien (2006), l'environnement externe de la firme est constitué par le « composant lié au client » résidant dans le canal de distribution et l'utilisateur final du produit. De la même façon, Hien intègre au concept d'environnement externe de la firme, le « composant lié au fournisseur », le « composant lié aux concurrents » (fournisseurs et clients), le « composant politico social » dans lequel il classe la réglementation gouvernementale, la perception du public (industrie et produit), ainsi que la relation avec les syndicats. En dernier lieu, le « composant technologique », à savoir la capacité d'innovation et de recherche et développement, appartient à l'environnement externe de l'entreprise (Hien 2006). Simpson et Kujawa (1974) identifient cinq facteurs externes de la firme, à savoir : les missions commerciales, les foires et salons commerciaux, les activités gouvernementales, les activités des agents commerciaux ainsi que les commandes fortuites de clients étrangers. Nous reviendrons sur la notion de facteurs externes dans la section 3.1.1., dévolue aux caractéristiques de l'entreprise, lorsque nous aborderons le plan d'affaires à l'exportation. En matière d'information et d'accès à l'information, Boutary (2000) remarque que certaines PME « performantes développent une prise en compte rigoureuse de la ressource information alors que d'autres préfèrent exploiter les qualités relationnelles propres aux PME pour capter l'information et permettre l'anticipation. »

Enfin, considérant que c'est à partir de l'analyse de ses facteurs environnementaux (internes et externes) que l'entreprise établit son plan marketing (Filiatrault, 2005) ou plan d'affaires à l'exportation, nous reviendrons sur ces éléments dans le cadre du paragraphe 3.1., relatif à la définition des concepts du cadre d'analyse.

2.1.5.7. Les obstacles perçus à l'internationalisation

Aux États-Unis, Simpson et Kujawa (1974), qui estiment que les processus de décision à l'exportation s'exercent en fonction des risques et bénéfices anticipés, présentent une étude qui s'articule autour de ce que les auteurs considèrent comme les « *Environmental Factors* » que sont la perception du manager relative aux risques et aux coûts par rapport aux bénéfices envisagés, d'une part, et plusieurs variables concernant les expériences managériales en matière d'exportation, d'autre part. Les auteurs classent les facteurs en question de façon décroissante, du plus important au moins important (voir tableau 2.1).

Tableau 2.1 Simpson & Kujawa 1974

	Nature du facteur environnemental
1	Comparaison du risque perçu à l'export vs. marché domestique
2	Nombre de voyages à l'étranger
3	Niveau et type d'éducation
4	Expropriations
5	Change et contrôle des changes
6	Barrières de la communication
7	Perception du profit, marché domestique vs. à l'export
8	Perception générale des coûts, marché domestique Vs. export
	Dont les variables de coût spécifiques suivantes :
8a	. Temps managérial
8b	. Emballage
8c	. Assurance
8d	. Temps clérical
8e	. Adaptation des produits
8f	. Transport

Source: Journal of International Business Study (1977)

Ce travail est repris pour les PME australiennes, dans une étude de Graham (1996) qui présente, sous forme de tableaux, les raisons de leurs réticences (voir tableau 2.2) et problèmes à l'exportation, en pourcentages (voir tableau 2.3).

Tableau 2.2 Raison pour rejeter l'exportation

Raison pour rejeter l'exportation :	Pourcentage
Trop cher	27
Se concentre sur les marchés locaux	18
Absence de besoin (l'entreprise est suffisamment grande)	16
L'entreprise n'est pas suffisamment grande	13
Les coûts du transport	12
Absence de projet d'expansion	9
Manque de temps	7
Manque de connaissance des marchés étrangers	6

Source : *Yellow Pages Australia (1995)*

Tableau 2.3 Problèmes de développement des marchés export

Problèmes de développement des marchés export :	Pourcentage
Bureaucratie	13
Manque de capital	10
Prix du voyage ou transport	9
Compétition avec d'autres exportateurs	9
Temps investi	8
Production insuffisante	7
Obtention de l'information	7
Manque d'assistance financière du gouvernement	6
Difficulté à l'obtention des contrats	4
Aucun	21

Source : *Yellow Pages Australia (1995)*

Graham (1996), en ce qui le concerne, indiquant que 55% des PME australiennes ne recherchent pas l'information relative aux marchés à l'exportation, livre, via deux tableaux, les sources d'information utilisées par les PME australiennes (qui recherchent l'information), d'une part (voir tableau 2.4), ainsi que leurs réactions relatives à la performance effective desdites informations par rapport à la performance attendue, d'autre part (voir tableau 2.5).

Tableau 2.4 Sources d'informations utilisées par les PME australiennes

Sources d'information export :	Pourcentage
Associations de l'industrie (Chambres de commerce/manufacturiers)	29
Agences du gouvernement	18
Gouvernement	15
Consultants	14
Banques	10
Conseils régionaux	4

Source : National Business Bulletin (1995)

Tableau 2.5 Performance en fonction des attentes des PME australiennes

Source d'information :	Performance en fonction des attentes		
	Inférieure	Égale	Supérieure
Banques	38	29	4
Organismes d'État	32	40	14
Associations professionnelles	21	43	7
Consultants	25	25	7
NEIS (New Enterprise Incentive Scheme)	25	25	4
EFIC (Export Finance and Insurance Corporation)	32	14	7
Département de l'Industrie des Sciences et de la Techno.	21	21	0

Source : National Business Bulletin (1995)

À propos des pratiques informationnelles, Léo et al. (1990) affirment que les PME ne peuvent aborder l'enjeu de l'internationalisation des marchés sans modifier leurs pratiques (ni se réorganiser) et que la recherche de l'information internationale doit devenir une activité habituelle et systématique, au même titre que la recherche de l'information technique conditionnant l'innovation. La constitution et la mobilisation des réseaux relationnels étant indispensables, ils notent que les PME fortement exportatrices tendent à délaissier les ressources informationnelles émanant des organismes gouvernementaux régionaux d'aide à l'exportation pour se tourner vers des organismes nationaux ou des sources d'information émanant directement de l'étranger ; les PME faiblement exportatrices concentrant leurs demandes d'informations sur les organismes locaux. Faisant ce constat, les auteurs mettent en question la capacité de ces derniers à fournir de l'information de qualité.

2.1.5.8. Les obstacles perçus à leur internationalisation par les PME québécoises

Pour sa part, l'étude MDEIE-ISQ (2009) nous apprend comment les PME québécoises perçoivent l'exportation et liste les 13 principaux obstacles que celles-ci perçoivent à l'international. Cette étude, « Les faits saillants de l'activité hors Québec des PME », une enquête sur l'internationalisation, a été complétée fin 2009 à partir d'un bassin (Base de Données du Registre des Entreprises) de 2015 entreprises privées québécoises comptant de 20 à 499 employés, auxquelles un questionnaire à caractère obligatoire de 14 items, élaboré conjointement par le MDEIE et l'ISQ, a été administré. Ce questionnaire, confidentiel, selon Karine St-Pierre (chargée du projet à l'ISQ), liste une série de 14 obstacles (de A à N) établie à partir la littérature, que les PME devront évaluer sur une échelle de 1 à 3 : faible, moyen, élevé. Madame St-Pierre (entretien téléphonique 2010/07/20) indique, en outre, que le 14^{ème} obstacle, « autres », faisant l'objet d'interprétations de tous ordres par les PME interrogées, n'a pas été considéré dans l'étude. L'étude présente la liste des obstacles perçus comme faibles, moyens ou élevés, par les PME québécoises de façon décroissante (du plus important au moins important), comme l'illustre le tableau 2.6.

Tableau 2.6 Obstacles perçus par les PME québécoises à l'exportation

	Nature de l'obstacle	Faible	Moyen	Élevé
1	Taux de change élevé	14,6%	20,6%	21,8%
2	Coût de transport et de logistique	16,7%	19,5%	18,1%
3	Barrières légales, administratives, tarifaires	20,1%	19,6%	16,2%
4	Services externes trop coûteux	18,5%	16,0%	11,6%
5	Manque de personnel qualifié à l'international hors Québec	15,2%	13,6%	10,2%
6	Manque de personnel qualifié à l'international	15,6%	12,7%	9,4%
7	Manque de financement	16,3%	15,2%	9,1%
8	Langue et culture différentes	22,2%	16,4%	7,8%
9	Manque d'information sur le marché	23,8%	15,9%	6,9%
10	Manque de partenaires	15,4%	16,6%	5,3%
11	Violation des brevets et des droits de propriété intellectuelle	12,3%	5,2%	2,4%
12	Manque d'intérêt	16,3%	7,7%	2,1%
13	Organisation de l'entreprise	18,7%	11,0%	1,9%

Source : ISQ/MDEIE, 2009

Avec quelque trente années d'écart, correspondant au développement de la mondialisation des marchés, la liste des obstacles présentés par l'ISQ ressemble énormément à celle des facteurs environnementaux, ou facteurs de risque perçu par l'entreprise, de Simpson et Kujawa (1974), à l'exception de la notion des risques inhérents à la propriété intellectuelle. Cette ressemblance concerne aussi la liste des raisons de rejet de l'exportation des PME australiennes de Graham (1996). Ces raisons se rapportent invariablement à quatre grands domaines récurrents en commerce international : le financement, le savoir-faire, la communication/information et le temps. Carrier (1999), quant à elle, brosse un tableau de la situation des PME québécoises, en particulier à propos de leurs difficultés à exporter qui se sont accrues avec la mondialisation des marchés allant de pair avec l'exacerbation de la concurrence. Les éléments clefs de ces difficultés sont les suivants :

- La taille des firmes,
- Le secteur industriel,
- Le potentiel en matière d'investissement,
- L'accès à l'informatisation de la production,
- Le manque d'informations sur les opportunités et les marchés,
- La pauvreté de la connaissance relative aux outils de distribution et de marketing,
- Le manque de ressources financières.

En la matière, Lages et *al.* (2008) remarquent que les opérations à l'exportation demandent proportionnellement plus de capital pour les PME que pour les grandes entreprises ainsi qu'une plus grande implication financière que pour les opérations nationales et locales. Qui plus est, à cause de leurs difficultés à l'accès au crédit, les PME doivent compter davantage sur leurs propres ressources que les grandes entreprises. Ainsi, sans les ressources financières nécessaires à l'aventure export, les PME sont incapables de réaliser les adaptations nécessaires à leur stratégie marketing sur le marché à l'export convoité (Lages et *al.*, 2008). De plus, les activités à l'export comportent des risques pour l'entreprise comme le risque de change, le risque pays et, pour Branch (2000), le risque lié au manque d'informations sur le marché convoité.

Pour notre part, à l'issue des entrevues menées auprès des PME, nous serons en mesure de mettre en relation les Facteurs environnementaux de Simpson et Kujawa (1974), les Facteurs économiques et commerciaux de Johanson et Vahlne (1977), les obstacles perçus par les PME québécoises de l'étude « Faits saillants de l'activité hors Québec des PME » avec ainsi que des *Three Most Important Obstacles to Exporting* ressentis par 15 propriétaires-dirigeants de PME québécoises, de Carrier (1999).

2.2. La négociation commerciale

2.2.1. Définitions

Commerce (relations commerciales), négociation, affaires, confiance, partenaire et associé, sont les mots qui, dans le cadre de nos lectures initiales à la préparation du présent essai, sont revenus aussi fréquemment que régulièrement. Leur définition s'impose donc.

2.2.1.1. Définitions des institutions

▫ L'Académie Française définit premièrement le mot « **commerce** » ainsi : « n. m. XIV^e siècle, au sens de « relations pour l'échange des marchandises ». Emprunté du latin *commercium*, « négoce, lieu où l'on commerce » et « rapports humains, relations charnelles ».

▫ Pour le mot « **négociation** », l'institution française propose la définition suivante : « n. f. XIV^e siècle. Emprunté du latin *negotiatio*, « négoce, commerce », lui-même dérivé de *negotium*, « affaire ». Action de négocier, de débattre les termes d'un accord, les clauses d'un contrat, etc. ».

▫ Pour le mot « **affaire** », la même institution propose la définition : « n. f. XII^e siècle. Dérivé de *faire*. ...Au pluriel. Ensemble d'activités commerciales, industrielles, financières... »

▫ L'Académie Française définit ainsi le mot « **confiance** » : « n. f. XIII^e siècle, *confiance*. Emprunté du latin *confidentia*, « confiance », dérivé de *confidere* (voir [Confier](#)). « 1. Espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, certitude de la loyauté d'autrui »...

▫ La seconde définition de l'institution pour le mot « **partenaire** », qui nous intéresse, est celle-ci : « n. m. XVIII^e siècle. Emprunté de l'anglais *partner*, de même sens, lui-même emprunté de l'ancien français *parçonier*, *parçonner*, « associé »... Personne physique ou morale associée à une ou plusieurs autres dans une entreprise. *Partenaires financiers, économiques. Les partenaires d'une négociation.* (Dans le vocabulaire des banques d'affaires et des cabinets d'avocats, doit s'employer de préférence à l'anglais *Partner*.)

▫ Le mot « **associé** », quant à lui, est premièrement défini ainsi : « n. XVI^e siècle. Participe passé substantivé d'*associer*. Personne liée à d'autres par des intérêts communs ou par la poursuite de buts communs. *C'est mon associé. Un négociant et ses associés. Les bénéfices sont partagés entre les associés.* »

2.2.1.2. Définitions des chercheurs

▫ Pour Macquin (2007), la définition de la négociation (qui, en outre, s'inscrit dans la vie commerciale) se décline « selon sept points clés :

- Processus (la négociation est une situation dynamique),
- De discussion (la seule arme autorisée est celle de la parole),
- Sans règles et procédures préétablies (« Les parties créent leur propre solution », Jolibert, 1990),
- Entre les parties (il faut être au moins deux pour négocier),
- Interdépendantes (chacune des parties estime pouvoir obtenir davantage en négociant qu'en ne négociant pas, théorie des jeux),
- Dans le but de parvenir à un accord,
- Sous des contraintes de temps. »

▪ Jolibert et Velasquez (1989), quant à eux, proposent la définition suivante :

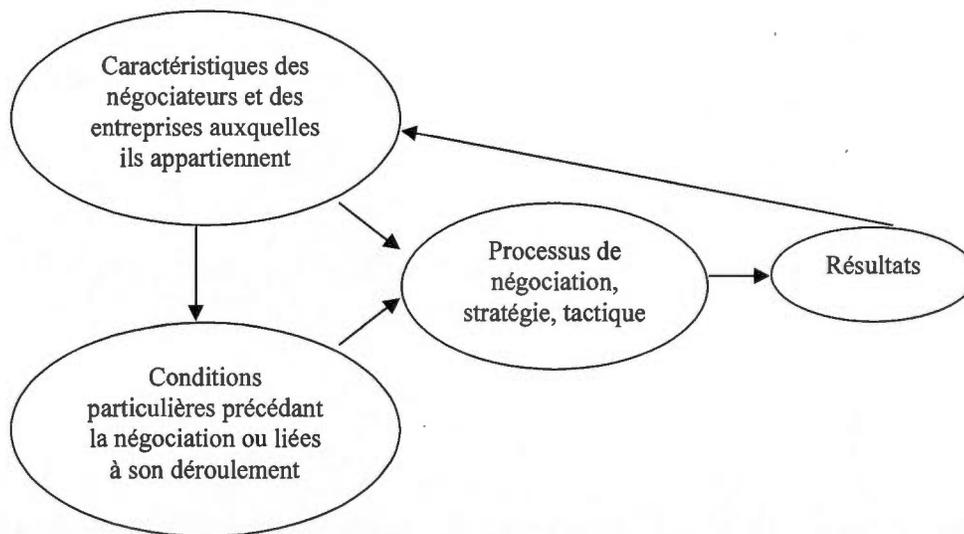
« La négociation commerciale possède un certain nombre de traits communs à toute négociation (sociale, diplomatique, etc.) :

- L'existence d'une divergence perçue entre les interlocuteurs;
- L'absence de règles, procédures préétablies permettant de résoudre le conflit;
- La recherche d'un accord entre les parties par la discussion. »

Selon ces derniers chercheurs (1989), « La négociation commence lorsqu'il y a une discussion possible sur les conditions commerciales entre l'acheteur et le vendeur ».

Jolibert et Velasquez (1989) proposent un modèle descriptif de la négociation commerciale que nous présentons en figure 2.2.

Figure 2.2 Jolibert et Velasquez (1989) : Modèle descriptif de la relation commerciale



Source : Jolibert et Velasquez, 1989.

▪ Destexhe (2005), qui affirme que « Vendre, c'est rechercher un compromis, la sensation de gagner et de faire gagner son acheteur », précise que les négociations se déroulent durant la phase précontractuelle.

Ainsi, selon ces définitions, négocier pour développer des relations commerciales consiste pour l'entreprise à mener des discussions et échanges à l'intérieur de ses activités commerciales. Ces derniers, pour être menés à bien, c'est-à-dire favoriser la performance à l'exportation, doivent s'inscrire dans un climat de confiance (Macquin, 2007) entre les partenaires commerciaux en devenir, dans le cadre d'une cause commune qui les lie, le concept de confiance venant compenser le manque « d'exhaustivité des contrats concernant des relations commerciales et le niveau d'incertitude perçue face aux événements futurs » (Williamson, 1975). La notion de « climat de confiance » de Macquin est reprise par Destexhe (2005) sous l'éclairage juridique en terme d'une « obligation de négociier de bonne foi » mentionnant que le non respect de cette obligation peut entraîner des condamnations en dommages et intérêts. Tournois et Mouillot (2002) introduisent, pour leur part, la notion de « l'établissement de normes communes acceptées » que nous mettrons, dans le cadre de notre recherche, en perspective avec les « Incoterms négociés » de Destexhe (2005). Pour Jolibert et Velasquez (1989), ce climat de confiance dépend de quatre éléments : les facteurs généraux précédant la négociation, les conditions particulières précédant la négociation, les conditions existantes lors du déroulement de la négociation et, les stratégies et tactiques suivies pendant la négociation. De plus, ces auteurs, qui corroborent le travail de Rubin et Brown (1975) portant sur la psychologie sociale de la négociation, écrivent :

« Comme l'échange doit être bidirectionnel, son résultat dépend de la négociation entre les parties, de la nature de leur conflit d'intérêt, de leur pouvoir. Le pouvoir se définissant comme l'habileté à faire accepter l'autre partie alors que celle-ci préfère ne pas accepter (Ury et al., 1993). Une telle position a donc conduit la discipline du marketing relationnel, ou gestion de la relation client, à s'intéresser à des aspects négligés jusqu'alors comme la négociation commerciale ».

En effet, le marketing relationnel s'inscrit dans le marketing de l'entreprise au titre d'une fonction appartenant à sa stratégie (Filiatrault, 2005). Pour Hofer et Schendel (1978), la stratégie de la firme constitue « the major link between the goals and objectives the organization wants to achieve and the various functional area policies and operating plans it

uses to guide its day-to-day activities ». Pour Anderson (1982), elle réfère à la « Théorie de la firme » qui s'est transformée en économie, en finance ainsi qu'en management. Le marketing étant centré pour Anderson (1982) sur l'approche relative à la maximisation du retour sur investissement (ROI), ce que Carrier (1994) vulgarise comme l'établissement d'un prix, à partir de calculs de coûts de fabrication et de distribution, visant à assurer une certaine rentabilité de l'entreprise. Le marketing, pour Anderson (1982), s'est trompé d'objectifs car il a ignoré la nature des implications de ses objectifs. Ces propos rejoignent ceux de Levitt (1960) qui constate que, à travers le marketing, les entreprises performantes sont en mesure de reconnaître la nature fondamentale des besoins des clients auxquelles elles doivent répondre. Enfin, les activités de marketing sont désormais clairement orientées clients, pour Filiatrault (2005). De plus, selon l'auteur, si le marketing consiste à reconnaître et satisfaire les besoins des clients et gérer la relation avec eux, le marketing relationnel se concentre sur l'amélioration des relations à long terme avec les clients.

2.2.2. La stratégie marketing

« Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise pour laquelle vous faites le plan de marketing devra choisir la bonne orientation stratégique. Les stratégies fondamentales de marketing donnent à l'entreprise la direction générale qui lui permettra d'atteindre ses objectifs » (Filiatrault, 2005).

Des recherches intensives en matière de stratégie marketing ont été menées (Sorenson et Wiechmann, 1975 ; Levitt, 1983 ; Ozsomer et *al.*, 1991). Il en ressort que plusieurs facteurs internes et externes influencent le degré de standardisation et d'adaptation de l'entreprise (Theodosiou et Leonidou, 2003) et qu'il n'existe pas une stratégie mais plutôt que chaque stratégie dépend des facteurs internes et externes de l'entreprise (Katsikeas et *al.*, 2006). Ainsi les entreprises manufacturières peuvent obtenir plus de profit en adaptant leur stratégie aux demandes du marché étranger (McGuinness et Little, 1981). Cela dit, les entrepreneurs manufacturiers se plaignent de la complexité des variables propres aux spécificités de chaque marché (Dolan et Simon, 1996). Certaines variables concernent les infrastructures de distribution locale, les pratiques des concurrents, les règles gouvernementales, les

circonstances économiques et les variables socioculturelles (Lages et *al.*, 2008) qui appartiennent aux facteurs externes de la firme. En matière de prix, si les vendeurs manufacturiers utilisent une approche adaptée au client, ils peuvent générer une plus grande satisfaction du client, ce qui présente une plus grande liberté de prix (Lancastre et Lages, 2006 ; Lages et *al.*, 2008).

Contrairement à Hien (2006) qui présente l'exportateur comme l'acteur principal, sous l'angle unique des facteurs internes de la chaîne export, Lages et *al.* (2008) considèrent trois acteurs clefs, à savoir, le fournisseur, l'exportateur et l'importateur, dont ils affirment que, au titre du réseau de l'entreprise, ils constituent une ressource vitale. De surcroît, les recherches de ces derniers chercheurs les amènent à affirmer que les entreprises exportatrices devraient entretenir davantage cette ressource vitale à travers des communications formelles et informelles en intégrant toutes les parties interreliées durant la mise en place de la stratégie. Ainsi, au même titre que Katsikeas et *al.* (2000) qui considèrent que la performance à l'export consiste en un construit multidimensionnel complexe dans lequel les facteurs internes et externes sont interreliés, Lages et *al.* (2008) soutiennent que l'évaluation du marketing export, donc de la performance à l'export, doit être considérée dans le cadre du réseau export. La mesure de la performance export doit intégrer toutes les parties prenantes, les opinions des parties prenantes à l'interne, ainsi que tous les processus de valeur ajoutée impliqués dans l'exportation. Selon les auteurs, les entreprises sont en mesure d'évaluer d'importantes sources d'avantage compétitif par la reconnaissance de l'atout relationnel, comme les relations avec les membres de leur réseau et leur réputation, certes, mais plus encore, les agences de promotion à l'export sont réellement en mesure d'apporter l'aide amenant les exportateurs au succès avec la compréhension des éléments qui entraînent le succès, qui plus est, avec la compréhension des mesures appropriées du succès en question.

2.2.3. Le marketing relationnel

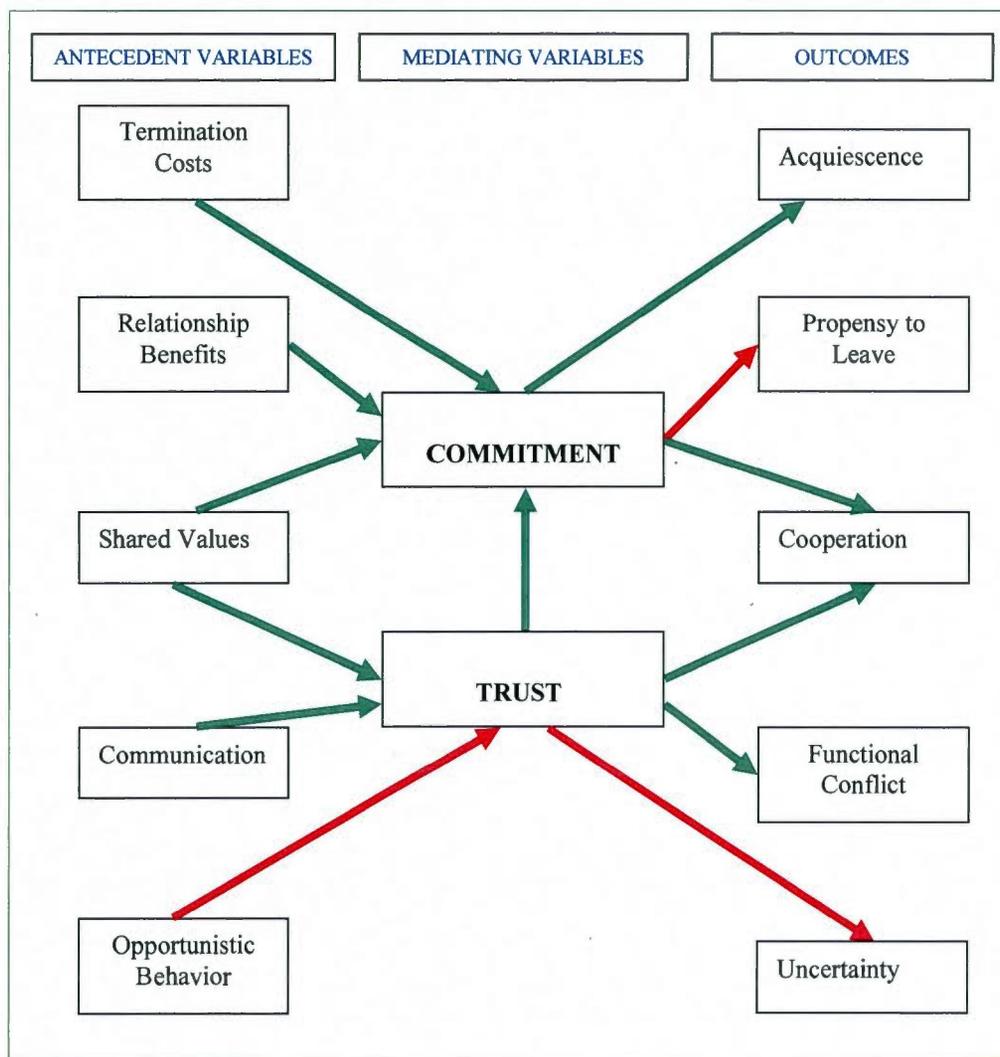
Le marketing relationnel s'intéressant principalement à la transaction ou encore échange de valeur entre deux parties (Kotler et Lévy, 1969 ; Lazer, 1969 ; Kotler 1972), il concerne les

échanges et les problèmes liés aux comportements des individus lors de ces échanges (Bagozzi, 1975). Dans le même esprit, Morgan et Hunt (1994) abordent ce qu'ils qualifient d'*engagement-confiance* comme une construction relationnelle essentielle à la création et l'entretien à long terme, tandis que pour d'autres auteurs, il s'agit de constructions comportementales dont, entre autres, la satisfaction, la communication, la coopération, l'opportunisme, les intentions et l'identification (Rubin et Brown, 1975 ; Gruen et *al.*, 2005). Filiatrault (2005) évoque, pour sa part, une offre adaptée propre à satisfaire les besoins des clients. Pour l'auteur, cette offre concerne la conception, la fabrication, la distribution ainsi que la communication. Gundlach et *al.* (1995) expliquent la réussite en marketing relationnel par l'adhésion à la vision relationnelle des parties concernées par la négociation. Pour Iyer et *al.* (2005), le concept de satisfaction du consommateur l'amenant à la fidélité constitue l'une des hypothèses fondamentales du marketing relationnel. Gruen (2005) établit, pour sa part, que la gestion de la relation client (GRC), c'est-à-dire la gestion technologique du marketing relationnel, est d'importance stratégique pour la relation commerciale quelle que soit la taille de l'entreprise, qu'elle va de pair avec une nouvelle vision de la relation commerciale et qu'elle induit la gestion de la chaîne logistique. À ce propos, les entreprises qui ont intégré cette vision réussissent mieux que les autres, le danger de la GRC résidant en sa réduction en outils informatiques et technologiques (Goff et *al.*, 1998). Gruen (2005) insiste sur le fait que la GRC, si elle est menée à bien, constitue une des conditions à la réussite de la négociation. Dans bon nombre d'activités commerciales, elle constitue un outil stratégique en terme d'avantage concurrentiel (Iyer et *al.*, 2005) qui tend à générer des relations à long terme, induisant des relations commerciales plus fortes (Reichheld, 1996), son orientation vers le long terme améliorant les résultats de la relation acheteur-vendeur (Noordewier et *al.*, 1990). Blanc et Chassagne (2001) mettent en perspective l'objectif de négociation et sa durée : négocier à court terme pour conclure une vente, à moyen terme pour étudier et améliorer l'offre, à long terme pour la faire durer. Dubois et Mansillon (1984) estiment que plus la perception de risque est élevée, plus la relation se fait sur le long terme. Ford (1984) constate que plus la relation est ancienne, plus la perception de risque diminue. Marion et Michel (1986) établissent, quant à eux, que le vendeur rassure l'acheteur en multipliant les stratégies propres à réduire la perception de risque de ce dernier.

Par ailleurs, dans le sens d'entretenir et de faire évoluer les échanges dans le temps, la connaissance de l'entreprise en terme d'organisation, ainsi que les expériences, savoir-faire, compétences et connaissances de ses responsables, - *Personal Knowledge* (Johanson et Vahlne, 1977) - constituent, en quelque sorte, une boîte à outils dont chaque élément constitue une occasion de discussion (Iyer et *al.*, 2005). Cet aspect est repris en terme de fiabilité et de crédibilité par Schurr et Ozanne (1985) ainsi que par Lewicki et Litterer (1985). Le *Personal Knowledge* concerne les environnements internes et externes de la firme (section 2.1.5.6.).

Enfin, Morgan et Hunt (1994), qui établissent que le marketing relationnel peut s'appliquer à plusieurs dossiers dont le partenariat avec un client (intermédiaire ou final), en dressent le schéma de la dynamique, présenté en figure 2.3. Les *antecedent variables* constituent, en quelque sorte, les matières premières de la relation apportées par chacun des acteurs. Ces matières premières ont un impact sur l'engagement des acteurs dans la relation et/ou sur la confiance entre eux, cette dernière ayant un impact sur l'engagement. Engagement et confiance, les *mediating variables*, conditionnent les résultats, *outcomes*, de la relation.

Figure 2.3 Morgan et Hunt (1994) : Marketing relationnel



—— Positive effect ——— Negative effect

Source : Morgan et Hunt 1994

2.2.3.1. L'expérimentation-expérience, l'information, le partage de l'information

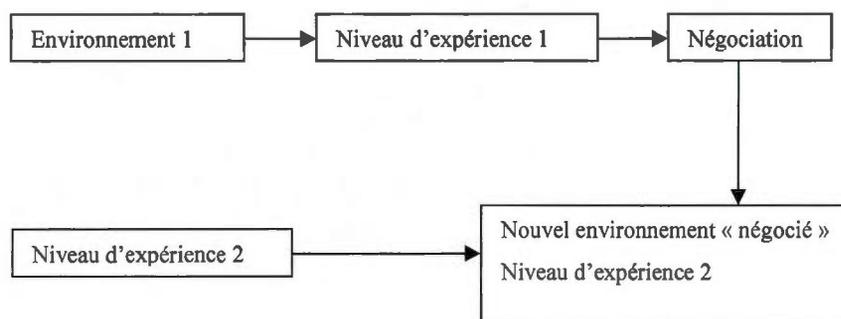
Nous l'avons vu, l'internationalisation de l'entreprise se fait de façon incrémentielle, à partir de ses propres caractéristiques, connaissances et expériences (Johanson et Vahlne, 1977),

ainsi qu'à partir des stimuli internes et externes qu'elle reçoit et de sa perception des risques et de la relation coût/bénéfice associées à de possibles activités à l'exportation (Simpson et Kujawa, 1974). À la lumière de ces travaux, il ressort que les difficultés perçues sont liées à la négociation, et qu'elles relèvent invariablement de cinq grands domaines récurrents à l'international : le financement (abordé en section 2.1.5.), le savoir-faire, l'information, la communication (échange d'informations) et la durée de la relation.

2.2.3.1.1. L'expérimentation-expérience

En matière de savoir faire, Tournois et Mouillot (2002) abordent la notion d'expérience lorsqu'ils évoquent la durée de vie limitée des accords, ceux-ci étant régulièrement remis en cause par la constante évolution des niveaux d'apprentissage et d'expérience qu'ils génèrent (figure 2.4). De plus, les auteurs abordent la notion de négociation dans le sens d'une résolution de problème reposant sur l'intelligence réflexive des protagonistes.

Figure 2.4 Tournois et Mouillot (2002) : La dynamique de la négociation



Source : Tournois et Mouillot (2002)

2.2.3.1.2. La gestion de la relation et sa durée

Grönroos (1991) observe que les stratégies marketing de la firme constituent un continuum entre la stratégie orientée vers la relation, d'une part, et la stratégie orientée vers la transaction, d'autre part. Il affirme (1995) en outre que l'approche basée sur la relation se fait sur le long terme, tandis que celle basée sur la transaction se fait sur le court terme, la

première consistant à acquérir des clients et à les garder, tandis que la seconde se limite à leur acquisition. Grönroos (1995) remarque qu'il en coûte plus cher d'acquérir des clients que de les garder. Il reprend l'idée de « part time marketers » introduite par Gummerson (1987) pour indiquer que le marketing interactif constitue le cœur du marketing relationnel, et que l'entreprise doit être en mesure d'offrir un bon niveau d'interactions, sur le long terme. Il souligne que toutes les interactions de l'entreprise doivent supporter la perception de qualité par le client et que, selon lui, les procédés autant que la livraison grandissent en importance, jusqu'à parfois devenir dominants, jusqu'à dépasser la qualité technique. Il indique (1995), ce faisant, qu'en matière de stratégie transactionnelle les contacts avec les clients sont limités ou inexistantes et qu'ils appartiennent, le plus souvent, à des statistiques, alors qu'en ce qui concerne la stratégie relationnelle, les contacts appartiennent, pour leur part, au système d'information de l'entreprise. Gruen (2005), avec la notion de GRC, est en parfaite adéquation avec cette différenciation du transactionnel et du relationnel, tout comme le sont Jagdish et Shainesh (2005). Ces derniers, insistant sur l'importance de sa mise en place dans l'entreprise, remarquent que la GRC diminue le coût de fidélisation des clients (leur défection étant moins élevée) et, ce faisant, augmente les profits. Goff et *al.* (1998), qui abondent dans le sens de meilleurs résultats pour la firme, remarquent que, dans le cas contraire, la firme intègre des développements technologiques dont la raison d'être est la technologie pour elle-même. Enfin, Parvatiyar et Sheth (2000) évoquent la GRC comme une approche stratégique orientée vers le client par les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'entreprise dans le sens de coordonner les éléments opérationnels, informationnels et organisationnels de la GRC.

2.2.3.1.4. La qualité des relations d'échanges

De nombreux chercheurs ont démontré la valeur du social, du professionnel et des relations d'échanges (Nohria, 1992 ; Rowley, 1997 ; Achrol et Kotler, 1999 ; Gulati et *al.*, 2001). Pour Lages et *al.* (2008), tous les acteurs de la chaîne export sont liés les uns aux autres au titre de l'avantage compétitif. De plus, la qualité des relations entre chacun de ces acteurs, tout comme leurs caractéristiques individuelles, est un atout essentiel pour la performance à l'export (Lages et *al.*, 2008). Le réseau d'affaires repose sur au moins deux entreprises qui sont dans une relation d'échanges entre entreprises conceptualisées comme des acteurs

collectifs (Emerson, 1981). Nous reviendrons sur les acteurs de la relation d'échange, les négociateurs, en section 2.3.

2.2.3.2. Les raisons du marketing relationnel

Selon Carrier (1994), qui s'intéresse en particulier aux PME, l'approche traditionnelle considère

«... l'échange marketing comme de courte durée et devant nécessairement se terminer par la conclusion d'une relation d'affaires. [...] Les communications y sont réduites à leur plus simple expression. Les intérêts des participants y sont vus comme plus ou moins conflictuels, et l'établissement d'une relation à long terme n'y entre pas en ligne de compte ».

Dwyer et *al.* (1987), pour leur part, expliquent que « les normes relationnelles fournissent aux partenaires une orientation sur le long terme qui réduit les conflits et permet de trouver un meilleur consensus entre les parties pour parvenir aux objectifs relationnels visés ». Day (2000), quant à lui, identifie trois notions majeures interreliées que l'entreprise doit maîtriser pour maintenir les relations avec ses clients importants sur le long terme, pour ainsi bénéficier d'un avantage concurrentiel : l'orientation client qui doit imprégner la façon de penser, les systèmes de valeurs et les normes de l'entreprise ; l'approfondissement de sa connaissance de ses clients pour l'utiliser ; l'intégration de ses processus clefs avec ceux de ses clients. Alors que Carrier (1994) note que dans ce type d'échange (traditionnel), chaque acteur joue un rôle distributif. Nous nous concentrerons sur les acteurs dans la négociation en section 2.3.

2.2.3.3. Les conditions du marketing relationnel

Si, pour Jackson (1985), les raisons d'adopter un marketing relationnel s'intéressent aux clients fondamentalement non fidèles ainsi qu'à ceux qui transigent invariablement avec le même fournisseur jusqu'à ce qu'ils aient une raison valable d'en changer, Dwyer et *al.* (1987) considèrent l'intérêt du marketing relationnel du point de vue du client mais aussi du

fournisseur. Pour le client, selon ces chercheurs, il va de pair avec la diminution des sources d'approvisionnement, l'augmentation dans la gamme de ses besoins, la recherche de polyvalence chez un fournisseur, le manque de stabilité sur le plan financier ainsi qu'une attitude positive du management sur le principe. Pour le fournisseur, il va de pair avec la stabilité de ses cadres, les ressources nécessaires pour créer et entretenir la relation commerciale à long terme en continuant d'assurer la gestion courante, une gamme de produits étoffée pour amortir les coûts et efforts ainsi que la perception de la même volonté de poursuivre la relation chez le partenaire commercial. Carrier (1994), quant à lui, affirme que le marketing relationnel n'est envisageable que si la firme, la PME en l'occurrence, y trouve des avantages plus intéressants que ceux qu'offre l'approche transactionnelle. Dwyer et al. (1987) considèrent que l'intervention marketing transactionnel pure n'existe que dans les cas extrêmes. Chaque échange ne constitue qu'une étape à l'intérieur d'une relation à plus long terme entre vendeur et acheteur, car les échanges passés et futurs influencent le comportement des acteurs. Cette vue est partagée par Simpson et Kujawa (1974), Johanson et Vahlne (1977), ainsi que Tournois et Mouillot (2002). Le marketing relationnel s'inscrit dans un échange coopératif, à savoir dans la création d'une relation d'interdépendance entre les acteurs où la relation à long terme prend le pas sur la transaction ponctuelle (Rubin et Brown, 1975 ; Dwyer et al., 1987). La transaction, le gain à court terme, n'y a pas sa place. Elle s'oppose aux avantages que chacun retire d'une relation à long terme. Le marketing est relationnel plus que transactionnel (Carrier, 1994).

Enfin, pour reprendre le point de vue de Porter (1980) selon lequel une performance supérieure requiert que la firme possède un avantage compétitif, le marketing relationnel de la firme, s'il est mené de façon optimale, pourrait constituer un avantage concurrentiel pour cette dernière. Pour Bamberger (1988), les avantages compétitifs résident dans les variables appartenant aux facteurs externes et internes de la PME (section 2.1.). Il argue qu'à l'intérieur de ceux-ci le facteur compétence et réputation regroupent les « items qui peuvent être considérés comme des facteurs de base ». Et, pour leur part, Moriarty et al. (1983) établissent les facteurs favorisant le marketing relationnel ainsi : les contraintes environnementales, les

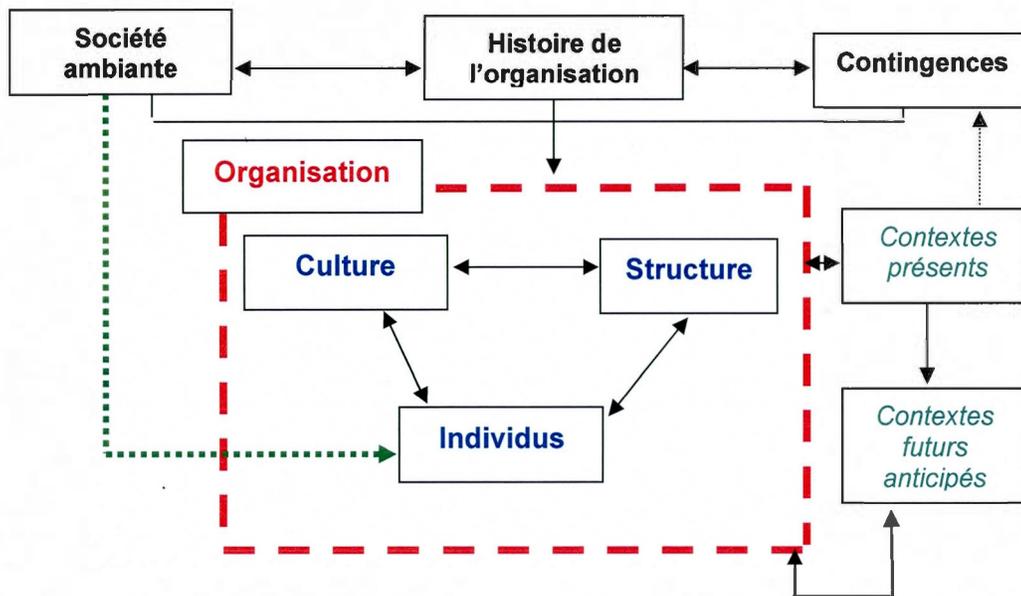
avantages du point de vue du fournisseur et les bénéfices pour l'acheteur, ce que Lages et *al.* (2008) approuvent.

2.2.3.4. Impacts du marketing relationnel sur les facteurs internes et externes de l'entreprise

Passer du marketing transactionnel au marketing relationnel a un impact sur les ressources humaines de la firme (gestion et rémunération du personnel) ainsi que sur sa gestion et son organisation (Perrien et Ricard, 1993 ; Perrien et *al.*, 1993). En effet, ce changement remet en question non seulement le marketing de l'organisation, mais aussi tous les secteurs de celle-ci, sa structure et sa culture (Perrien et Ricard, 1993; Perrien et *al.* 1993). Barney (1991) recense ces facteurs comme tous les actifs de l'entreprise, ses capacités, processus organisationnels, informations, attributs, connaissances, etc. contrôlés par la firme qui lui permettent de concevoir et d'implanter des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité. À propos de ses connaissances, Slater et Narver (1995) mentionnent que la firme peut les acquérir en menant des expérimentations (qu'elle prendra soin d'évaluer) sur le marché, mais aussi qu'elle peut apprendre par les autres, en l'occurrence, des consultants, des universités, des partenaires d'alliance, des fournisseurs, etc. Ils indiquent aussi, à l'instar de Simpson et Kujawa (1974) et de Johanson et Vahlne (1977), que la firme apprend de façon empirique, à partir de ses propres expériences et qu'elle se transforme au fil de ses expériences (tableau 1). Tournois et Mouillot (2002) établissent aussi, pour leur part, que l'expérience de la négociation s'inscrit dans l'environnement de l'entreprise (figure 3). Ces éléments appartiennent à la culture de l'organisation au même titre que le système collectif de signification et de symboles, les mythes, les idéologies, les valeurs, les croyances les attentes, les présupposés et les postulats (Allaire et Firsirotu, 2004). La culture de l'entreprise inclut aussi « les artéfacts culturels » : les rites, les cérémonies, les coutumes ; les métaphores, les acronymes, les lexiques et les slogans ; les contes, les légendes et le folklore organisationnel (Allaire et Firsirotu, 2004). Selon les auteurs la culture organisationnelle a un impact important sur la prise de décisions de l'entreprise, sachant que les individus appartenant à l'organisation « peuvent contribuer à l'élaboration et à la modification de la culture et de la structure de l'organisation ». L'ensemble, structuré, culture et individus, forme une

dynamique de l'organisation, modélisée par Allaire et Firsirotu (2004), compatible, ou non, avec la pratique du marketing relationnel (voir figure 2.5).

Figure 2.5 Allaire et Firsirotu (2004) - Un modèle dynamique de l'organisation et de ses relations cruciales



Source : Allaire et Firsirotu (2004), Stratégies et moteurs de performance, Les défis et les rouages du leadership stratégique, Les Éditions de La Chenelière Inc. (p. 448)

Enfin, il est entendu que le moteur de cette dynamique se concentre sur le propriétaire de la PME (Carrier, 1999) dont le leadership doit être reconnu comme légitime et crédible (Allaire et Firsirotu, 2004). C'est sur lui que reposent les changements nécessaires relatifs à la perception des clients et des fournisseurs quant à leur relation. Cette dernière n'est alors plus compétitive, dans le sens de la recherche d'une plus grande rentabilité immédiate, mais plutôt coopérative. Clients et fournisseurs deviennent des alliés dans la recherche d'une satisfaction et d'une rentabilité à plus long terme (Pine, 1993). Enfin, les impacts du marketing relationnel sur les facteurs externes de la firme consistent en la modification de la perception

des clients et fournisseurs de la firme, sur la firme elle-même ainsi que sur leur relation avec la firme (Pine, 1993).

2.2.3.5. Les étapes du marketing relationnel

Dwyer et *al.* (1987) considèrent que le marketing relationnel s'effectue en cinq étapes :

- L'identification du partenaire (accord tacite pour établir la relation),
- L'exploration : reconnaissance des avantages mutuels (code d'éthique, normes, attentes),
- Les avantages de plus en plus importants pour les participants qui amènent ces derniers vers l'étape suivante,
- L'engagement : la confiance générée par l'apport, en terme de contenu, amène la relation à perdurer pour aller plus loin,
- La dissolution éventuelle : les bénéfices attendus n'existent plus, la relation meurt.

2.2.3.6. Marketing relationnel et négociation

Nous remarquons, à la lumière de l'approche de Dwyer et *al.* (1987), que le marketing relationnel est semblable, en terme d'étapes, aux approches de Sawyer et Guetzkow (1965), de Jolibert et Velazquez (1989) et de Macquin (1998) relatives à la négociation. La seule véritable différence entre ces approches réside dans les résultats : la continuité de la relation, pour le marketing relationnel et, la recherche d'un accord, pour la négociation. Quoiqu'il en soit, la relation de négociation appartient aux activités de marketing relationnel mises en place avant la relation, qui perdurent tout au long de la relation, et qui perdurent après l'issue de la négociation.

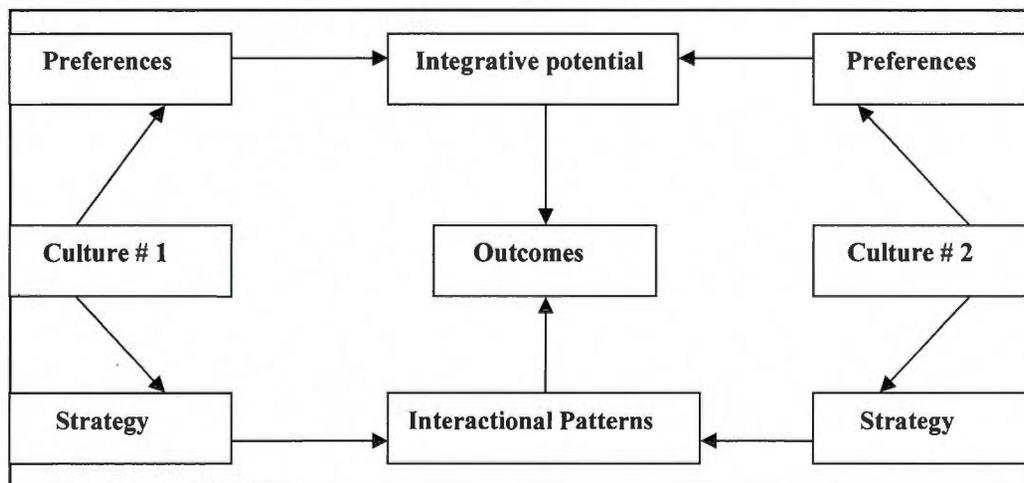
Nous avons vu que le marketing relationnel est une activité de coopération entre les parties, et prenons pour acquis que de la même façon, l'entreprise qui le pratique mène ses activités de négociations de façon coopérative. Dans le même sens, nous considérons que la fonction GRC, si elle est menée à bien, constitue, en quelque sorte, le film de l'histoire de la relation

client qui englobe les activités de négociation commerciale sans lesquelles elle n'aurait pas de raison d'être.

2.2.4. La négociation en contexte interculturel

Brett (2000), qui considère l'influence de la culture sur les processus et résultats d'une négociation, affirme que le pouvoir lié à l'information est essentiel et que, précisément, c'est ce pouvoir qui a un impact sur les négociations. L'auteure schématise les négociations interculturelles ainsi (figure 2.6) :

Figure 2.6 Brett (1997) : Inter-Cultural Negotiations



Source : Brett (1997)

Brett (2000), à l'instar de Hofstede (1983), associe le degré d'individualisme aux objectifs de la négociation, le degré de hiérarchisation au pouvoir dans la négociation, et le degré de communication au partage de l'information dans la négociation. Les principales caractéristiques culturelles des individus ainsi décryptées par Hofstede (1983) ont fait l'objet de comparaisons géographiques reprises dans le tableau 2.7.

Tableau 2.7 Dimensions culturelles de Hofstede : comparaison modélisée

Country	Power Distance	Individualism/Collectivism	Emphasis on Quantity/Quality of Life	Uncertainty Avoidance	Long-term/Short-term
Canada	Moderate	Individualist	Quantity	Moderate	Short-term
China	High	Collectivist	Moderate	Moderate	Long-term
France	High	Individualist	Moderate	High	Short-term
West Germany	Low	Individualist	High	Moderate	Medium-term
Hong Kong	High	Collectivist	Quantity	Low	Long-term
Indonesia	High	Collectivist	Moderate	Low	Short-term
Japan	Moderate	Moderate	Quantity	Moderate	Medium-term
Mexico	High	Collectivist	Quantity	High	(no data)
Netherlands	Low	Individualist	Quality	Moderate	Medium-term
Russia	High	Moderate	Quality	High	Short-term
United States	Low	Individualist	Quantity	Low	Short-term
West Africa	High	Collectivist	Moderate	Moderate	Short-term

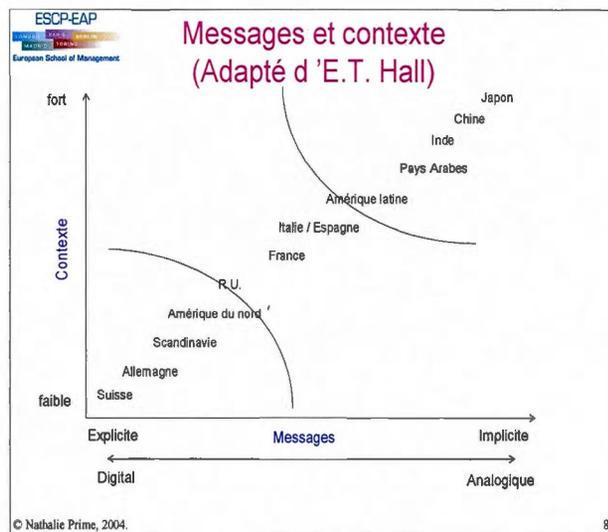
Sources: Hofstede 1993, p.91; Hofstede 1983, pp. 75-89; Stephens and Greer 1998, pp. 43-49

(<http://meatballwiki.org/wiki/CulturalDimensions>, 2011/03/29).

Brett (2000) affirme, aussi, que les négociations interculturelles constituent d'importants défis stratégiques et que la solution à ces défis repose sur l'information. Pour autant, la difficulté à obtenir l'information constitue l'un des facteurs expliquant la faiblesse des exportations des PME et leur répercussion sur les revenus de celles-ci (Miesenbroeck, 1988 ; Ali et Swiercz, 1991).

Dans le même sens, Hall (1976) a mis de l'avant des Styles de communication culturels que les auteurs, Usunier et Prime, ont modélisés (figure 2.7).

Figure 2.7 Usunier et Prime (2004) : Styles de communication culturels



Source : www.hec.unil.ch/jusunier/MI/ch10.ppt/download (2011/04/02)

2.2.4.1. Le contexte international

En contexte international, les différences nationales et régionales peuvent constituer un problème crucial pour le management, en particulier pour le management des organisations multinationales et multiculturelles, selon Hofstede (1983). Le chercheur invoque, à ce titre, trois causes majeures que sont la relation à l'État et les institutions, les valeurs des citoyens ainsi que le conditionnement de ces derniers par les facteurs culturels nationaux (*mental programming*). À partir du *mental programming*, il détermine (par pays/régions) le degré d'individualisme/collectivisme des individus, leur orientation monochronique (réflexion sur le long terme) ou polychronique (réflexion sur le court terme), la distribution du pouvoir (hiérarchie), le contrôle de l'incertitude, la préférence pour la quantité de vie (matérialisme, compétition) ou la qualité de vie (relation, empathie), l'orientation sur temps passé/présent/futur, le conformisme des individus aux règles établies, l'universalisme (importance accordée à ce qui est vrai et bon) ou le particularisme (importance accordée aux circonstances et relations), ainsi que la distribution des rôles en fonction des sexes, entre eux, pour aboutir au pouvoir de décision des individus dans l'organisation. À l'intérieur de celle-

ci, la convergence en terme de management étant impossible, la prise en compte de ces différences dans les négociations interculturelles et les organisations multiculturelles est essentielle, selon Hofstede.

2.2.4.2. L'échange d'informations en contexte interculturel

Graham et Herberger (1983) établissent qu'en négociation à l'international, le négociateur doit obtenir l'information pour être en mesure de créer des accords coopératifs. Ces auteurs, qui indiquent qu'une introduction à la négociation aux États-Unis dure entre 5 et 10 minutes et au Japon plusieurs jours, préviennent le négociateur américain ainsi : « *Get to know other Persons* ». En effet, le partage de l'information induit les relations et il s'inscrit dans ce que Dwyer et al. (1987) définissent comme le marketing relationnel, à savoir une construction satisfaisante d'échanges basée sur les relations. Pour Varadarajan et Cunningham (1995) il existe deux types de partenariats, ou alliances, ou relations coopératives. Tout d'abord, celui relatif à la situation de coopération qu'ils qualifient de relation coopérative inter organisationnelle horizontale, puis, celui relatif à la relation fournisseur/client qu'ils définissent comme la relation coopérative inter organisationnelle verticale dans laquelle nous situons notre travail. L'un des buts des stratégies coopératives résidant dans la recherche d'avantages compétitifs dans le sens du développement international, ces stratégies sont menées par l'entreprise en fonction de ses propres caractéristiques (environnement interne), à savoir, son/ses produit(s), sa taille et ses ressources, son expérience antérieure en matière d'alliances stratégiques, le comportement de la direction de l'entreprise ainsi que la culture de celle-ci (Morgan et Hunt, 1994 ; Varadarajan et Cunningham, 1995). Enfin, bien que le marketing relationnel visant à établir la confiance se fasse sur la durée (Grönroos, 1991 et 1995), Madsen (1998) souligne que les « *managers maps of export performance are often very static, narrow and short-term oriented* ». Pour autant, selon Diamantopoulos et Kakkos (2007), les managers qui appuient leur performance à l'export sur le long terme sont plus nombreux que ceux qui les appuient sur le court terme.

2.2.5. La performance

La performance à l'exportation pourrait donc résider dans des transactions durables impliquant la fidélité de l'importateur et dont la croissance est satisfaisante pour l'exportateur (en terme de revenus et profits). Nous l'avons vu (section 2.2.3.), les activités négociation à l'exportation de la firme s'inscrivent dans les activités de marketing relationnel appartenant, quant à elles, au plan de marketing stratégique de celle-ci. Nous allons maintenant définir la performance des PME dans le sens de la performance des activités de négociation.

En présence des grands concurrents et de la compétition globale, les marchés internationaux B2B (business to business) sont de plus en plus attractifs pour les PME. En effet, celles-ci ne sont pas en mesure de concurrencer les exportateurs globaux mais leur structure flexible leur permet de fournir un service personnalisé (Torres, 1999). De plus, pendant que la grande entreprise s'interroge sur sa stratégie d'ajustement aux marchés étrangers, remettant en cause sa politique interne, la PME, grâce à sa structure légère, peut adapter sa stratégie à des besoins particuliers sur les marchés étrangers (Torres, 1999). Une autre force réside en ce que lorsqu'elle se retrouve dans des relations de B2B international, elle offre un haut niveau d'engagement, souvent celui du propriétaire, ce qui est essentiel pour construire une relation favorable à long terme avec l'importateur et produire un avantage compétitif sur la grande entreprise (Czinkota, 2002).

2.2.5.1. Définition de la performance

La performance réside dans la capacité d'adaptation de l'entreprise à ses caractéristiques environnementales par sa stratégie, ses ressources et sa structure (Chakravarthy, 1986 ; Jennings et Seaman, 1994 ; Diallo, 2000). Pour Habib et Victor (1991), la performance se définit comme la capacité de l'entreprise à utiliser ses ressources. Elle réside dans la création de valeur pour le client, basée sur la théorie de la firme (Slater, 1997). Elle tient de la fourniture d'un service spécialisé (Torres, 1999) et d'un haut niveau d'engagement primordial à la relation favorable à long terme (Czinkota, 2002).

2.2.5.2. La mesure de la performance

La performance financière a longtemps été considérée comme la seule composante de la performance (Hofer, 1983). Pour Diamantopoulos (1998), la performance à l'exportation ne peut pas être déterminée avec un seul indicateur de performance, mais via une approche multifactorielle.

La mesure de la performance se définit à l'export avec la performance de l'entreprise dans un contexte réseau de la façon suivante (Lages et *al.*, 2008) :

- Atteindre ses propres buts à l'export, à l'interne, avis que rejoint Hien (2006),
- Établir une relation durable avec les importateurs et les fournisseurs,
- Acheter et fournir des produits de qualité.

Cette définition de la performance à l'export repose sur le fait qu'elle considère les fournisseurs et les clients étrangers (environnement externe) comme une source vitale de création de valeur et comme un avantage compétitif sur les marchés export (Lages et *al.*, 2008). Alors que Neely et *al.* (1995), considérant que la performance concerne l'environnement interne, affirment qu'elle constitue le résultat quantifiable de l'efficience et de l'efficacité des actions stratégiques de la firme.

2.2.5.3. Déterminants ou indicateurs de la mesure de la performance

Les discussions relatives aux mesures ainsi qu'aux mécanismes pour mesurer la performance de la firme (Bolton, 2004; O'Sullivan et Abella, 2007) et la performance à l'export sont nombreuses (Diamantopoulos, 1998 ; Lages et *al.*, 2008). Nous savons que l'un des intérêts du développement des mesures de la performance à l'export est qu'il apporte des contributions quantifiables au marketing de l'entreprise (Diamantopoulos, 1998 ; Segment et *al.*, 2006). Quoi qu'il en soit, de nombreux chercheurs se sont attachés à définir les déterminants de la performance à l'export (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998 ; Zou et *al.*, 1998 ; Diamantopoulos et Winklhofer, 2001 ; Katsikeas et *al.*, 2000 ; Lages et *al.*, 2008 ; Morgan et *al.*, 2004). Pour certains, ces déterminants orientés environnement interne se répartissent sur quatre niveaux : la performance par rapport aux

objectifs généraux de la firme, le profit, la compétition, le court terme et le long terme (Diamantopoulos et Kakkos, 2007). Lages et *al.* (2009) préviennent, pour leur part, que l'utilisation d'un seul indicateur, qui plus est appartenant aux facteurs internes de l'entreprise, est inadéquate, mais qu'un seul répondant de la firme possédant la connaissance permettant d'évaluer la performance à l'export suffit (Leonidou et Katsikeas, 1996). Un passage en revue de plus de 100 performances à l'export (Katsikeas et *al.*, 2000) révèle que toutes les études suivent une orientation à l'interne sauf quelques unes qui considèrent les perspectives internes et externes. Des pratiques et recherches constatent que les entreprises n'ont pas intérêt à se concentrer exclusivement sur l'interne (Donaldson et Preston, 1995). La mesure de Lages et *al.* (2008) s'effectue à partir de la performance du réseau export avec des indicateurs internes mis en perspective avec des indicateurs externes du réseau, tels les fournisseurs et les importateurs.

En réalité, il s'agit, à travers une approche fonctionnelle du marketing, de faire le tour du plus grand nombre d'éléments possibles pouvant influencer l'ensemble marketing. « On doit donc regarder l'entreprise, le client, le produit et les liens entre tous ces éléments sous tous les angles possibles » (Carrier, 1994).

2.2.5.4. Conclusions sur la performance

Selon Diamantopoulos et Kakkos (2007), pour évaluer la performance à l'export, les prochaines études devront se concentrer à identifier les influences contextuelles clefs trouvant leur source dans les facteurs organisationnels, managériaux et environnementaux. Au titre de notre travail, nous établissons que celles-ci sont, normalement, analysées et intégrées aux plans d'affaires et plan(s) d'affaires à l'exportation, à l'instar de photographies ponctuelles que l'entreprise qu'elle prend d'elle-même et se doit de réguler. Ces plans sont préalables à des subventions, partenariats et transactions. Pourtant, les plans d'affaires sont bien souvent inadéquats car superficiels selon Carrier (1994) qui liste les sept erreurs les plus communes lors de la réalisation du plan d'affaires par la PME, à savoir :

- L'optique d'investissements extérieurs prend le pas sur la considération des stratégies d'implantation,

- Optique unique de planification,
- Incompréhensibilité du contenu,
- Déséquilibre du contenu,
- Manque de réalisme,
- Absence des éléments de contrôle, donc mesure de la performance impossible,
- Absence de régulation (mise à jour).

Dans le même esprit, Filiatrault (2005) indique, pour sa part, que le contrôle du plan marketing est essentiel en matière de performance, et qu'il dépend de l'envergure du système d'information de l'entreprise ainsi que de la qualité de l'information.

Enfin, marketing relationnel (et GRC) et négociation étant intimement liés comme nous l'avons vu, nous établissons, au titre de notre recherche, que la continuité de la relation visant l'accord recherché constitue la performance. Ceci s'inscrit dans l'optique de Lages et al. (2008) consistant à établir une relation durable avec les importateurs.

2.3. Les caractéristiques du négociateur

La notion de négociation commerciale englobe un ensemble de facteurs, concepts et sous concepts à l'intérieur desquels les caractéristiques de l'entreprise et de ses négociateurs sont essentielles, car appartenant au rapport de force inhérent à la négociation elles influencent celle-ci (Jolibert et Velasquez, 1989). À l'intérieur de ces caractéristiques, les stratégies adoptées par l'entreprise et le rôle de son négociateur à cet égard sont les éléments qui nous intéressent. Et, bien qu'un ensemble d'autres facteurs importants soient à considérer, parce qu'indissociables de la négociation, nous allons d'abord nous concentrer sur les caractéristiques du négociateur de l'entreprise.

En matière de marge de manœuvre, le haut niveau d'engagement, souvent celui du propriétaire, est primordial à la relation favorable à long terme (Czinkota, 2002). Dans le même esprit, Macquin (1998) établit que, souvent pour aboutir, le négociateur doit négocier à

la fois avec la partie adverse et avec ses mandants. Quoi qu'il en soit, les auteurs s'entendent sur l'importance des caractéristiques du négociateur dans l'échange.

Les caractéristiques présentées sont celles utilisées le plus souvent pour définir le négociateur dans la littérature (Gueztkow et Sawyer, 1965 ; Rubin et Brown, 1975 ; Hall, 1976 ; Pruitt, 1981 ; Hofstede, 1983 ; Jolibert et Velazquez, 1989 ; Usunier et Ghauri, 1996 ; Julien et Morin, 1997 ; Macquin, 1998 ; Brett, 2000). En outre, la culture, l'expérience ou expertise, la personnalité et les motivations du négociateur ont un impact important sur la qualité de la relation de négociation.

La culture du négociateur concerne la dimension géographique, à savoir son pays d'origine (tableau 7), mais aussi sa formation, influence son comportement dans la négociation.

Son expérience, ou expertise, accroît la sensibilité du négociateur à l'information et aux profits conjoints (McAlister et *al.*, 1986) ainsi que la satisfaction des participants (Allen et *al.*, 1975). Pour notre part, nous établissons que la maîtrise des Incoterms appartient à l'expérience/expertise du négociateur, au titre de l'environnement interne de la firme.

En matière de motivations, Nalebuff et Brandenburger (1996) affirment que l'état d'esprit dans lequel le négociateur entre en négociation est plus important que ses mouvements durant la négociation elle-même. Zhenzhong Ma (2008) précise, pour sa part, que ce sont les conceptualisations et créations personnelles du jeu par le négociateur qui déterminent ses motivations. Elle introduit la notion de *Face* (la perdre ou non), indiquant que si elle est très importante pour le négociateur occidental, elle l'est davantage pour le négociateur oriental.

Enfin, la personnalité (âge, religion, sexe) ainsi que la personnalité cognitive (prédispositions comportementales) du négociateur sont essentielles selon Rubin et Brown (1975), car elles interagissent entre elles. L'interaction des caractéristiques personnelles du négociateur influencent son orientation interpersonnelle (interaction avec l'autre) ainsi que son orientation motivationnelle (coopération / compétition / individualisme). De plus, selon les

auteurs, ces caractéristiques interagiront durant la relation de négociation avec celles de l'autre négociateur (partie).

Toutefois, notre travail ne consistant pas à évaluer les caractéristiques personnelles et cognitives du négociateur, nous concluons cette section en reprenant les conclusions, a priori, de Rubin et Brown (1975) relatives aux caractéristiques du négociateur. À notre sens, les tableaux – synthèses 2.8 et 2.9 présentent un grand intérêt pour le négociateur, au titre de l'information (source de pouvoir sur l'autre partie) qu'il aura rassemblée dans le cadre de sa préparation à la négociation « face to face ».

Tableau 2.8 Impact des backgrounds et personnalité du négociateur sur le niveau de son orientation interpersonnelle.

Orientation Interpersonnelle élevée	Orientation Interpersonnelle faible
Écoliers plus âgés et étudiants du collégial	Jeunes enfants
Noirs	Blancs
Femmes	Hommes
Preneurs de risques faibles	Preneurs de risques élevés
Personnes orientées groupe	Personnes orientées individu
Penseurs abstraits	Penseurs concrets
Personnes avec un besoin élevé d'affiliation et pouvoir	Personne avec un besoin élevé de réussite
Coopérateurs (présupposés)	Compétiteurs (présupposés)
Personnes avec un faible niveau d'autoritarisme	Personnes avec un niveau élevé d'autoritarisme
Personnes avec un niveau élevé d'internationalisme	Personnes avec un faible niveau d'internationalisme
Personnes avec un niveau élevé de machiavélisme	Personnes avec un faible niveau de machiavélisme
Personnes "normales" (santé mentale)	Personnes "anormales" (santé mentale)

Source: Rubin J.Z. et Brown B.R (1975), The Social Psychology of Bargaining and Negotiation, New York, Academic Press

Tableau 2.9 Impact des backgrounds et personnalité du négociateur possédant un haut niveau d'orientation interpersonnelle sur sa tendance à la coopération ou compétition dans la négociation.

Orientation Interperson. élevée et coopération	Orientation Interperson. élevée et compétition
Noirs (négociant avec des Noirs) Personnes avec un besoin élevé d'affiliation Personnes orientées groupe Penseurs abstraits Coopérateurs (présupposés) Personnes avec un faible niveau d'autoritarisme Personnes avec un niveau élevé d'internationalisme Femmes ??	Noirs (négociant avec des Blancs) Personnes avec un besoin élevé de pouvoir Personnes avec un niveau élevé de machiavélisme

Source : Rubin J.Z. et Brown B.R (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press

2.4. Les conditions de la négociation

2.4.1. Définitions

Les conditions de la négociation sont réparties et définies dans la littérature (Gueztkow et Sawyer, 1965 ; Rubin et Brown, 1975 ; Hall, 1976 ; Pruitt, 1981 ; Hofstede, 1983 ; Jolibert et Velazquez, 1989 ; Usunier et Ghauri, 1996 ; Julien et Morin, 1997 ; Macquin, 1998), comme deux phases successives : les conditions précèdent la négociation ainsi que celles durant la négociation. Les auteurs s'entendent sur le fait que les conditions de la négociation constituent des sources et des occasions de pouvoir pour les négociateurs.

2.4.1.1. Les conditions précédant la négociation

Pour Rubin et Brown (1975), les conditions de la négociation sont constituées par :

- L'objet de la négociation,
- Les enjeux de la négociation,
- La maîtrise de l'information,
- Le pouvoir du négociateur,

- Les perceptions des rapports de force, et,
- La perspective temporelle.

Les auteurs établissent que la relation de négociation est une relation volontaire, et que celle-ci se compose de trois paramètres :

- L'orientation motivationnelle du négociateur, MO, (coopération / compétition / individualisme)

La négociation est plus efficace lorsque l'état d'esprit dans lequel le négociateur l'aborde est coopératif, plutôt qu'individualiste, plutôt que compétitif (Rubin et Brown, 1975).

- La distribution du pouvoir (égal / inégal)

Les avis des chercheurs sont divergents quant à l'influence de ce paramètre. Cependant, ils s'entendent tous sur le fait que l'information constitue une importante source de vision.

Cependant, le négociateur qui possède sa MESORE (Meilleure Solution de Rechange ou BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement) est celui qui possède le plus de pouvoir (Fisher et Ury, 1991). Cette affirmation est reprise par Macquin (1998) en terme de seuil de résistance et d'information sur le pouvoir réel du négociateur.

Pour leur part, Jolibert et Velazquez (1989) font référence à quatre types de pouvoir :

- Le pouvoir de récompense ou de coercition : il ne s'exerce par le négociateur (vendeur) que lorsqu'il possède un monopole (produit unique, par exemple) ;
- Le pouvoir de légitimité : le négociateur s'incline face à l'autre négociateur dont il estime que le statut social est supérieur au sien. L'habillement peut constituer un indicateur stéréotypé de pouvoir (Johnston et Bonoma, 1984). La qualité de l'habillement de l'acheteur entraîne une plus grande acceptation du vendeur à négocier les prix. Les individus les plus mal vêtus sont les plus mal traités dans la négociation (Wise, 1974) ;
- Le pouvoir par l'expertise : il peut résider dans la maîtrise de l'information ;
- Le pouvoir de référence : il réside dans une proximité issue d'une attraction mutuelle des négociateurs ou de similitude perçue entre eux. Cette proximité accroît l'utilisation des stratégies coopératives (Matthews et *al.*, 1972). Elle favorise la réceptivité aux messages de

l'autre, donc la négociation. Macquin (1998) évoque la comparaison du pouvoir de compétence et du pouvoir de référence et conclut, comme Woodside et Davenport (1974), Bush et Wilson (1976) ainsi que Crosby et *al.*, (1990), que si les deux types de pouvoir ont un impact positif, le pouvoir de compétence (ou d'expertise) a un impact plus important.

▪ L'orientation interpersonnelle du négociateur, IO, (élevé Vs. bas) :

Si l'interaction entre orientation motivationnelle et pouvoir n'est pas établie, celle relative à l'orientation motivationnelle et l'orientation interactionnelle peut conduire soit à une manipulation par l'amitié perçue, soit à une manipulation par la similitude perçue (Rubin et Brown, 1975).

Le tableau – synthèse (tableau 2.10) présente un grand intérêt pour le négociateur, au titre de l'information (source de pouvoir sur l'autre partie) qu'il aura rassemblée dans le cadre de sa préparation à la négociation « face to face ».

Tableau 2.10 Impact des paramètres Orientation Interpersonnelle – Pouvoir et Orientation Motivationnelle du négociateur sur l'efficacité de la négociation à venir : synthèse

M.O.	coopératif	coopératif		coopératif	compétitif	compétitif		compétitif
I.O.		élevé	élevé	élevé		élevé	élevé	élevé
Pouvoir	égal		égal	égal	égal		inégal	égal
	Positive	Positive	Positive	Positive	Négative	Négative	Négative	Négative

Source: Rubin J.Z. et Brown B.R (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press

2.4.1.2. Les conditions durant la négociation

Rubin et Brown (1975), entre autres, établissent qu'un certain nombre de conditions durant la négociation (à la table de négociation) ont un impact sur l'issue de la négociation.

- Le nombre de participants et leur interdépendance (compétition ou coopération entre les parties) : leur nombre est essentiel car il engendre une pression sociale. Deux négociateurs possèdent plus de pouvoir qu'un seul négociateur disposant du même niveau de pouvoir.

- Le nombre de parties prenantes impliquées dans la négociation (coalitions éventuelles) : plus les parties prenantes qui participent à la négociation sont nombreuses, plus la négociation est difficile et longue. Mais, la présence de partenaires augmente le pouvoir du négociateur.

- Les audiences et leur nombre : elles influencent les négociateurs (Clopton, 1984), et les acheteurs, en présence d'audiences ont tendance à être plus agressifs dans la négociation.

- Le contexte physique

- Le lieu de la négociation (terrain neutre ou non)

Le lieu de la négociation amène de l'information sur la lutte pour le pouvoir et le statut entre les parties et la manière dont cette lutte pourra être résolue. Il est notoire qu'un avantage psychologique peut bénéficier à celui qui est sur son terrain. L'avantage du terrain confère, en effet, à celui qui reçoit la reconnaissance implicite d'un statut plus élevé (Jolibert et Velazquez, 1989).

- Les arrangements physiques du lieu

Ils amènent de l'information sur le degré de coopération ou de compétition dans la relation de négociation. De plus, au même titre que le lieu de la négociation, il peut conférer à celui qui reçoit la reconnaissance implicite d'un statut plus élevé (Jolibert et Velazquez, 1989).

- Les moyens de communication et leur utilisation

Ils amènent de l'information sur le degré de coopération ou de compétition dans la relation de négociation.

- La présence de limite de temps

La nature et l'extension des limites de temps fournissent une estimation appréciable sur les chances des participants de parvenir à un accord.

- L'objet et les enjeux de la négociation

Les composantes intangibles de la négociation : menaces des négociateurs, incidence sur leur honneur, estime de soi, réputation, statut et apparence de leur pouvoir

- La structure des incitatifs et récompenses : échelle de valeurs des participants et motivation
- Le nombre de points/questions de l'enjeu, leur format, présentation, et importance.

Kelley et Thibaut (1978) remarquent que les accords conclus à l'intérieur d'une session thème par thème sont plus nombreux sur le premier thème abordé, alors que sur plusieurs sessions la tendance est inverse. Rubin et Brown (1975) notent pour leur part que des caractéristiques relatives aux enjeux comme l'unicité, le précédent, la symétrie, l'évidence et la netteté, peuvent entraîner qu'une solution devienne un point de convergence d'intérêts. De la même façon, les principes de dissociation entre l'accord et l'accord-bloc renferment un potentiel propre à augmenter la satisfaction des parties avec leurs résultats respectifs.

Nous sommes donc en mesure d'établir que plus le négociateur de l'entreprise possède et maîtrise l'information sur les conditions de la négociation, y compris sur la partie adverse (environnement externe), plus il possède de pouvoir propre à favoriser le résultat positif de la négociation.

2.5. Le processus de négociation

2.5.1. Définition

Jolibert et Velazquez (1989) définissent le processus de négociation comme le déroulement physique et temporel de la négociation, le *seat and talk*, qui s'effectue selon quatre phases :

- La prise de contact entre les négociateurs,
- L'échange d'informations,
- La persuasion,
- Les concessions et accords.

Comme l'indiquent Cateora et *al.* (2008), « The sales of goods and services [...] require from managers from different cultures to seat and talk with one another to exchange ideas and express their needs and preferences. » Ils établissent d'ailleurs, selon leurs propres termes, que les graines du succès ou de l'échec semées à la table de négociation, face-à-face, ne sont pas constituées par des accords sur des détails financiers et légaux, mais peut-être, de façon plus importante, par l'établissement d'une ambiance de coopération. Le déroulement physique et temporel de la négociation, le *seat and talk*, s'effectue selon quatre phases qui peuvent différer d'une culture à l'autre (Jolibert et Velazquez, 1989). Les parties sont engagées dans une forme d'interaction dont la raison consiste à parvenir au règlement d'une affaire (accord-bloc) ou d'une question. L'interdépendance, ou rapport de force (Jolibert et Velazquez, 1989), des parties dans cette relation réside dans le fait que chaque partie a besoin de l'autre pour parvenir à ce règlement (Brown et Rubin, 1975 ; Fisher et Ury, 1982). L'activité de négociation implique normalement la présentation de demandes ou propositions par l'une des parties, l'évaluation de celles-ci par l'autre, puis des concessions et des contre-propositions. L'activité est séquentielle plutôt que simultanée. Idéalement, chaque partie veut obtenir le maximum d'informations sur les préférences de l'autre, et en dévoiler le moins possible (ou mentir) sur ses propres positions. Chaque partie doit résoudre le dilemme de la confiance, « Dilemma of Trust » (Kelley, 1966). Lorsque la relation est gouvernée de façon prédominante par une confiance mutuelle, le comportement de l'autre peut être pris comme

une vraie indication de cette disposition sous-jacente. Pour maintenir la relation de négociation, chaque partie doit sélectionner un moyen terme entre ouverture complète et totale déception (Rubin et Brown, 1975 ; Pruitt, 1981). Chacune des parties doit être capable de convaincre l'autre de son intégrité et en même temps de ne pas mettre sa position de négociation en danger. Chacune des parties doit se faire à sa mutuelle dépendance d'information (Rubin et Brown, 1975 ; Pruitt, 1981 ; Fisher et Ury, 1982 ; Eber, 2006). Chaque partie n'est pas seulement un récepteur mais aussi un transmetteur. Ces processus et phénomènes de négociation ont fait l'objet de travaux et de modélisations mathématiques dont Raiffa (1982) a réalisé une synthèse. Ces processus, tactiques et stratégies tiennent de la théorie des jeux dans lesquels chaque négociateur commence avec son propre lot de contraintes, suppositions et intérêts (Rubin et Brown, 1975). Le Dilemme du prisonnier (Sawyer et Guetzkow, 1965) modélisé en Matrice des gains par Macquin (1998) illustrant la théorie des jeux, constitue en la matière un modèle essentiel, propre à introduire la prochaine section (2.5.2.) de notre travail. Il fait l'objet du tableau 2.11.

Tableau 2.11 Dilemme du prisonnier - Matrice de gains

		MacAlpin	
		Ne dit rien	Dénonce Smith
Smith	Ne dit rien	-1 - 1	- 10 0
	Dénonce MacAlpin	0 - 10	- 6 - 6

Source : Modélisation du dilemme du prisonnier de Sawyer et Guetzkow par Macquin (1998)

2.5.2. Les mouvements du processus de négociation

Pour Rubin et Brown (1975), afin de décider du type de négociation à adopter, chaque partie doit obtenir de l'information sur :

- Les vraies préférences de l'autre,
- Ses intentions,

- Ses perceptions sociales.

Les premiers mouvements dans la négociation informent le négociateur sur les préférences de l'autre, ses intentions et ses perceptions. Ces échanges d'information constituent un instrument de construction du climat psychologique qui va prévaloir durant toute la relation de la négociation (Rubin et Brown, 1975 ; Pruitt, 1981). Les comportements initiaux de coopérations amènent une meilleure coopération, plutôt qu'un comportement de compétition (Rubin et Brown, 1975).

2.5.2.1. Organisation des mouvements et réactions : les tactiques

Les mouvements d'ouverture ont d'importantes conséquences sur le développement de la relation de négociation (Fisher et Ury, 1982). La configuration de ces mouvements et contre-attaques amène à chaque partie des informations importantes sur les dispositions générales de l'autre. Rubin et Brown (1975) notent qu'un négociateur qui ne varie pas d'un positionnement de coopération est perçu différemment d'un négociateur qui passe d'une position de compétition à une position de coopération.

2.5.2.1.1. La coopération

Rubin et Brown (1975) établissent que :

- La coopération engendre la coopération, la non-coopération engendre la non-coopération et que,
- La coopération mutuelle permet aux négociateurs d'atteindre une division optimale des ressources satisfaisante.

2.5.2.1.2. Les concessions

- Les concessions amènent une information vitale sur les besoins subjectifs des négociateurs (Rubin et Brown, 1975).
- Elles permettent à chaque partie d'évaluer les préférences et les intentions de l'autre, et du même coup, de présenter de l'information sur soi, ou encore de mentir sur ces informations. Fisher et Ury (1982) établissent que les échanges sur des positions (prix, produit), ne

permettent pas d'aboutir à un accord judicieux, arguant que ceux-ci enferment chaque partie dans une position extrême, ce qui peut engendrer l'accord, certes, mais aussi la rupture, donc un retard de la conclusion, une rupture de la relation existante. Ils indiquent que cette tendance s'accroît avec l'augmentation du nombre des parties. Les auteurs, qui notent l'inutilité de la gentillesse en terme de réponse dans la négociation, insistent sur la recherche d'une victoire plutôt que d'un accord par les parties (accord ou accord bloc). L'alternative aux discussions sur des positions réside, selon eux, dans la tactique des concessions réciproques en vue de dégager un accord. Cette tactique, la négociation raisonnée, repose sur les quatre principes suivants :

- Traiter séparément les questions de personnes (perception, affectivité, communications interpersonnelles) et le différend,
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non les positions,
- Imaginer un grand éventail de solutions (pour des bénéfices mutuels) avant la décision,
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

De plus, Fisher et Ury (1982) proposent de mixer ces principes avec le MESORE (ou BATNA).

2.5.2.1.3. Les promesses et menaces

Pour Rubin et Brown (1975),

- Les promesses et les menaces amènent de l'information sur les préférences et intentions des négociateurs.
- En observant la fréquence, l'intensité et le timing des promesses et des menaces, celui qui les reçoit peut tenter d'évaluer les préférences et intentions de l'autre.
- Elles amènent d'importantes informations sur la perception de celui qui les formule sur l'autre.
- Elles peuvent être utilisées pour faire en sorte que l'autre croie qu'il ne peut exercer son influence autrement.

- Un négociateur essaye de transmettre des promesses plus souvent que des menaces.
- Les menaces, et les promesses en moindre importance, tendent à augmenter les probabilités d'acquiescement et de concessions de la part de l'autre.
- Conséquences affectives : dans le cours de la négociation, l'usage des promesses confère de l'affection pour le transmetteur, et les menaces, de l'hostilité.
- Au cours d'une relation de négociation, l'usage de promesses tend à augmenter les probabilités que les négociateurs trouvent un accord favorable mutuel, les menaces les réduisent.

2.5.2.1.4. La formulation d'options et l'octroi de concessions

Ces tactiques sont utilisées pour appeler des concessions de l'autre partie. Le négociateur suppose une réciprocité de la part de l'autre. Elles possèdent un rythme, une ampleur, et peuvent être intégrées à l'offre initiale ou à l'offre finale (Jolibert et Velazquez, 1989). Effectuées avec cohérence, elles engendrent la confiance, tandis que si elles sont incohérentes, elles peuvent provoquer une situation de blocage (Rose et Dickson, 1988). Leur efficacité se matérialise en terme d'engagement de l'autre partie. Elles constituent alors une technique d'amorçage (Cialdini et *al.*, 1978 ; Joule et Beauvois, 1987) ou du pied dans la porte (Freedman et Frazer, 1966).

Nous concluons sur les tactiques utilisées dans la négociation avec le tableau 2.12 qui en présente quelques exemples.

Tableau 2.12 Audebert-Lasrochas (1995) modélisé par Macquin (1998) : Exemples de tactiques de négociation

Nom	Description
Tactiques d'influence	
Le bon et les méchants	Souffler le chaud ou le froid ou associer un négociateur "dur" avec un négociateur "gentil"
La disqualification	Abaissier l'interlocuteur en le mettant en défaut sur le plan de sa compétence ou sur celui de sa moralité
Le disque rayé	Camper sur la même position
Tactique d'objet	
Bluff	Agiter une menace qu'on n'a pas l'intention de mettre à exécution
Pied dans la porte	Obtenir une concession peu coûteuse pour ensuite avoir une concession plus importante
Porte au nez	Demander une concession majeure qui a toutes les chances d'être refusée pour en solliciter une moins importante ensuite
Tactiques terminales	
Alternative	Proposer un choix entre solutions ce qui exclut le non achat
Synthèse	Résumer pour le client tous les points d'accord
Avantage supplémentaire	Promettre un avantage supplémentaire si la décision est prise
Tactiques de prix	
Alternative	Proposer 2 produits comparables à des prix différents
Chiffon rouge	Détourner l'attention par un point technique précis
Dépouillement	Retirer tout le superflu pour réduire les coûts

Modélisation du modèle de Audebert- Lasrochas, 1995, p. 242-272 par Macquin (1998)

2.5.3. Conclusion sur le processus de négociation

Nous pouvons conclure cette section en affirmant que le pouvoir est essentiel, pour l'entreprise comme pour son négociateur, dans la relation de négociation. Ce pouvoir trouve sa source dans l'information relative aux environnements interne et externe de l'entreprise. Cette information, pour l'entreprise comme pour son négociateur, est essentielle puisqu'elle est source de confiance (Morgan et Hunt, 1994). En négociation à l'international, les différences culturelles peuvent avoir un impact sur la confiance. Usunier et Prime (2006) ont synthétisé ce phénomène que nous présentons (tableau 2.13).

Tableau 2.13 Usunier et Prime (2004) : Différences culturelles et mécanismes de la confiance

Niveau où des différences culturelles peuvent intervenir	Manifestation de ces différences	Impact potentiel
Crédibilité du partenaire	À travers différentes cultures, ce ne sont pas nécessairement les mêmes personnes qui sont considérées comme crédibles. Les rites qui accompagnent la reconnaissance réciproque de la crédibilité peuvent être différents selon les cultures.	Peut aboutir à ce que la confiance, même minimale ne s'instaure pas.
Représentations temporelles	Si les partenaires semblent d'accord sur un temps idéal commun, ils n'ont pas les mêmes.	Difficultés dans la planification et rythme de la représentations temporelles concrètes négociation commerciale, mésentente sur la planification du projet.
Existence d'une rationalité	Une rationalité pragmatiste factuelle, précise et traitant question par question s'oppose à une rationalité idéologiste, plus centrée sur le discours et les logiques et explications globales.	Difficultés d'appréhension cognitive du discours de l'autre qui risque de dégénérer en dialogue de sourds.
Support de la confiance entre partenaires : oral versus écrit	Même si les deux parties semblent d'accord sur la nécessité de contrats écrits, l'une se sent réellement liée, alors que l'autre partie croit à des bases plus informelles de la confiance.	Un des partenaires ne suit pas le contrat écrit, demande la renégociation de clauses. L'autre considère cela comme un non respect des engagements pouvant conduire au litige.
Tendance culturelle à être intégratif	Les stratégies intégratives sont fortement teintées de l'approche américaine dite <i>problem solving</i> , toutes les cultures ne partagent pas forcément cette démarche.	Le partenaire à tendance intégrative se fait d'abord laminer dans la négociation puis il réagit et la négociation risque de devenir franchement distributive.

Source : Usunier et Prime 2004

La maîtrise de l'information constitue une condition impérative du processus de négociation. Elle est donc primordiale pour le négociateur puisque, clairement, l'information s'échange entre les parties durant tout le processus de négociation dont elle constitue la condition à la continuité du processus. Et, si elle joue un rôle primordial dans toutes les étapes de la négociation, elle s'avère essentielle dès l'étape 2 (échange de l'information) de la négociation.

De plus, la qualité de la communication, consistant au décodage et à la signification du non-verbal, revêt un caractère essentiel dans la négociation. Il en est de même pour l'observation des rituels (remise de cartes, de cadeaux, repas, etc.), dont l'importance varie d'un pays à l'autre. La notion de temps est elle aussi à considérer. Certains négociateurs se projettent dans un avenir lointain favorable à l'émergence de solutions nouvelles, d'autres, qui possèdent un horizon plus court, ont tendance à segmenter la négociation.

2.6. Les résultats de la négociation

Nous savons que l'objectif général de la négociation consiste pour les parties à dégager un accord. Nous avons vu que cet accord peut être global (accord bloc) ou non. Ainsi, Macquin (1998) évoque le maintien de la relation. Jolibert et Velazquez (1989) établissent que les résultats s'interprètent sous deux points de vues, celui du vendeur et celui de l'acheteur : pour le vendeur, il s'agit des profits réalisés, et pour l'acheteur, il s'agit de sa satisfaction. Or, nous avons vu que la performance à l'exportation se situe dans le relationnel plutôt que dans le transactionnel, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de construire et de maintenir des relations commerciales avec un/des partenaire(s) étranger(s) dans le but d'établir avec lui/eux un courant d'affaires sur le long terme. Les résultats positifs de la négociation tiennent donc à deux éléments principaux :

- La relation : Cette relation est basée sur la communication (l'échange) qui engendre la confiance conditionnelle à l'engagement, à l'accord. De plus, la relation doit s'effectuer sur le long terme.

- La transaction : Bien que la transaction (une opération à l'exportation) ne constitue pas un gage de relation sur le long terme, elle peut appartenir à la relation sur le long terme au titre d'une séquence lui appartenant, au titre du marketing relationnel. Nous avons d'ailleurs vu que les firmes peuvent être amenées à établir un courant d'affaires régulier à partir d'une opération fortuite à l'exportation. Dans ce cas, la transaction devient un élément de la relation à plus long terme, une étape de celle-ci au titre des échanges passés et futurs influençant le comportement des acteurs.

Les résultats positifs de la négociation sont :

- La relation de négociation (communication, échange) en terme de séquence que le négociateur doit conduire sur le long terme, à travers laquelle les partenaires doivent demeurer engagés (rester à la table de discussion), donc être d'accord pour poursuivre la négociation, Ainsi que
- L'accord ou la signature d'un contrat (terme de l'étape 4 de la négociation).

Pour ces raisons, nous établissons que

- L'expérience (empirique) constitue aussi un résultat positif (au titre des habiletés incrémentielles) de la négociation (voir figure 4, section 2.2.3.1.1.).

Par opposition, aux résultats positifs, nous établissons que le résultat négatif est la rupture de la communication qui, mettant alors fin à la relation potentiellement sur le long terme, empêche celle-ci de perdurer. Mais, la rupture de la communication (puisque communication il y a eu, l'expérience a existé) s'inscrivant dans l'expérience du négociateur (habiletés incrémentielles), nous pouvons considérer que ce point négatif pour la continuité de la relation, est positif en terme d'acquisition d'expérience/expertise pour le négociateur et l'entreprise à laquelle il appartient.

2.7. Les Incoterms

Sachant que notre étude porte sur l'expérience et l'expertise de l'entreprise et de son négociateur en matière d'Incoterms négociés (Destexhe, 2005), nous observerons ces derniers comme un outil potentiel de négociation commerciale propre à créer ainsi qu'à entretenir la relation commerciale sur le long terme, au sens du bon niveau d'interaction nécessaire (Gummerson, 1987 ; Grönroos, 1995) et du haut niveau d'engagement primordial à la relation à long terme (Czinkota, 2002). Les Incoterms constituent la formulation d'une option (section 2.5.2.1.4.) au titre d'une alternative aux échanges sur des positions (prix, produit) évoqués par Fisher et Ury (1982).

Pour Destexhe (2005) :

« L'Incoterm est négocié par les parties en fonction des expériences, des moyens et des capacités respectives de chacune d'entre elles, mais aussi des conditions de prix de la marchandise, des offres des concurrents et du contexte économique et politique du lieu de livraison. L'utilisation de l'Incoterm n'est pas imposée par la loi. Il s'agit d'une simple faculté mise à disposition des parties. Celles-ci ont d'ailleurs l'entière liberté d'aménager des Incoterms en indiquant de manière claire en quoi ces aménagement dévient de la définition "officielle". »

Ainsi, nous l'avons dit, le cadre conceptuel de cet essai théorique sera la négociation commerciale à l'international. À l'intérieur de ce cadre, nous analyserons, en tenant compte des contraintes interculturelles, les caractéristiques de la PME québécoise manufacturière exportatrice, les caractéristiques du négociateur de la PME en question, les processus de négociation de la PME ainsi que leurs résultats en fonction de l'utilisation des Incoterms dans la négociation. Car en effet, pour l'entreprise, développer des relations commerciales favorisant sa performance à l'exportation à long terme constitue le lien entre son savoir fabriquer et son savoir s'internationaliser.

2.7.1. Historique

La création des Incoterms, en 1936, par la Chambre de Commerce Internationale, avait deux objectifs : pallier au manque d'information adéquate des exportateurs et importateurs, d'une part, ainsi qu'uniformiser les pratiques en matière de commerce international de marchandises de ces derniers, dans le cadre de leurs contrats de transport, d'autre part. Les bénéfices attendus de cette création consistaient à éviter les contestations contractuelles entre les parties. Ces bénéfices ne concernaient aucunement les gouvernements.

Lors de la création des Incoterms, la Chambre de Commerce Internationale stipule en outre ceci : « Il est recommandé à celle des parties qui désire traiter aux conditions de ces Règles de demander le consentement exprès de l'autre partie » (Chambre de Commerce Internationale, 1936).

Les Incoterms ont régulièrement été amendés et révisés par la Chambre de Commerce Internationale au fil de l'évolution du commerce international et du transport international de marchandises. Les amendements et modifications, visant à l'adaptation des Incoterms aux réalités du transport international sans cesse en mutation, ont eu lieu en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 et 2010.

En quelque 65 ans, des modifications significatives sont intervenues :

- « Free » (Franco) est retiré de la liste en 1967,
- « F.O.B. airport » est créé en 1976,
- « CTP » et « C.I.P. » apparaissent en 1980,
- « F.O.R. » et « F.O.T. » (Free On Truck) disparaissent en 1990.

La modification de 1990 intervient pour répartir les Incoterms en quatre groupes (E, F, C, D). Chaque groupe possède des obligations graduellement de plus en plus contraignantes pour l'exportateur (inversement pour l'importateur). Il est cependant notoire que, lors de la version 1976, le mot Incoterms appartenait aux expressions « les Incoterms acceptés » ou encore « les Incoterms négociés ».

La liste des 13 Incoterms, redéfinie en 2000, laisse place aux 11 Incoterms 2010 dont la mise en application s'est effectuée le 1^{er} janvier 2011. Les changements interviennent à trois titres. En premier lieu, une répartition en deux groupes s'effectue en fonction du type de transport (ou transport principal) utilisé. On considère désormais séparément tous types de transport, d'une part, et le transport maritime et/ou fluvial, d'autre part. En second lieu, une modification s'opère sur les « D » laissant désormais place à une liste de 11 termes. Enfin, l'utilisation des Techniques de l'Information fait son entrée pour considérer la communication de la documentation inhérente aux transactions de transport international. En effet, la mise en œuvre des Incoterms 2010 répond aussi à des questions de sécurité, en particulier concernant la transmission de la documentation liée aux transactions internationales. Dans le cadre de cette mise en œuvre, l'Electronic Data Interchange (EDI), c'est à dire le traitement et l'envoi de la documentation par voie électronique, est désormais autorisé dès lors que importateur et exportateur en acceptent l'usage. Cette acceptation devra clairement être mentionnée sur le contrat de vente, au même titre que l'Incoterm négocié.

2.7.2. Les Incoterms aujourd'hui

2.7.2.1. Définitions

« Les règles des Incoterms définissent les responsabilités des acheteurs et des vendeurs pour la livraison des marchandises dans le cadre d'un contrat de vente. Elles sont les règles officielles afin de déterminer comment les frais et risques sont alloués aux parties. Les règles des Incoterms sont régulièrement incérées au sein des contrats de vente à l'échelle mondiale et sont devenues partie intégrante du langage commercial de tous les jours. » (CCI, 2010). Quant à Destexhe (2005), qui indique qu'ils sont négociés par les parties, elle précise que « L'utilisation des Incoterms n'est pas imposée par la loi [...] Il s'agit d'une simple faculté mise à la disposition des parties ». L'utilisation des Incoterms permet de réduire l'incertitude liée à l'hétérogénéité grandissante des pratiques en commerce international par la création d'un cadre de référence commun pour les parties (Gooley, 2000). Elle est particulièrement utile dans les activités de négociation car elle procure des gains de temps appréciables et tend

à clarifier les responsabilités des parties concernées (Sriro, 1993). Enfin, « Incoterms rules make international trade easier and help traders in different countries to understand one another. These standard trade definitions that are most commonly used in international contracts are protected by [ICC copyright](#). » (ICC).

Le dictionnaire Le Petit Robert donne la définition suivante des Incoterms : n. m., 1936; acronyme de l'angl. *International Commercial Terms* « Terme de commerce international (généralement exprimé par un sigle) définissant les obligations respectives et le partage des responsabilités entre vendeur et acheteur » (*Petit Robert*, édition 2002).

Au Québec, le MDEIE (2010) les envisage ainsi :

« Les incoterms servent à définir les obligations relatives à la livraison des marchandises et le partage des responsabilités entre vendeur et acheteur afin de protéger les parties et d'éliminer toute ambiguïté dans la réalisation d'un contrat ou d'une entente. Plus particulièrement, ils précisent :

- Le moment où le vendeur exécute son obligation de livraison,
- Le transfert de risque : les parties connaissent le moment où le risque de perte ou de dommage à la marchandise est transféré du vendeur à l'acheteur,
- La répartition des frais relatifs à la marchandise : transport, vérification, emballage, assurance, etc.,
- Les responsabilités relativement à certains documents administratifs : formalités douanières,
- Il est de la responsabilité des exportateurs de se tenir à jour dans leur connaissance des incoterms. »

Dans son essai théorique effectué dans le cadre de sa maîtrise en droit, Hérou (2006) rappelle que « c'est en vertu du principe de l'autonomie du contrat adopté en droit international, que les parties choisissent l'Incoterm qui règle leurs obligations respectives ».

En pratique, pour Carrier (1994), « Que le vendeur paie ou non les frais de livraison peut se révéler d'une importance capitale pour l'acheteur. Bien que le coût du transport ne fasse pas

partie du prix à proprement parler, son impact doit être considéré. [...] Dans les secteurs industriels, on a même développé une panoplie de codes servant exclusivement à désigner qui durant le transport sera responsable de la marchandise durant la livraison et paiera le transport ».

Dans le cadre de leur contrat de vente, vendeur et acheteur peuvent raffiner l'Incoterm négocié afin d'en créer des variantes : CIF débarqué, EXW chargé sur, etc. Ces variantes non officielles (CCI) seront négociées entre le vendeur et l'acheteur puis présentées et détaillées dans le contrat de vente ainsi que dans les documents de transport. Destexhe (2005) précise, à ce propos, que les parties ont « l'entière liberté d'aménager des Incoterms en indiquant de manière claire en quoi ces aménagements dévient de la définition "officielle" ».

2.7.3. Présentation des Incoterms et des bénéfices liés à leur utilisation

2.7.3.1. Présentation

Dans le souci de répartir et préciser les responsabilités et obligations ainsi que les frais que chaque partie, le vendeur et l'acheteur, se propose d'assumer, naissent en 1936 les premiers Incoterms. Créé par la Chambre de Commerce Internationale, cet outil aide au calcul des coûts à l'international et règle trois éléments importants du contrat de vente :

- *Le transfert de propriété*

Le transfert de propriété entre le vendeur et l'acheteur, qui implique un transfert de risques.

- *Le partage des responsabilités*

Le partage des responsabilités entre la commande et la livraison et les frais qui en découlent.

- *Le partage des frais d'acheminement (les frais qui en découlent)*

Ce que l'on nomme communément les frais d'acheminement se décompose généralement ainsi :

- Mise sur camion (ou train) / sortie de l'entrepôt départ (cueillette, pick-up),

- Pré acheminement jusqu'à la frontière ou au poste douanier export (inland),
- Formalités douanières à l'export,
- Manutention portuaire, aéroportuaire et/ou en entrepôt pour embarquement / chargement,
- Transport international principal (terre, mer, air), qui peut être fractionné (multimodal ou intermodal),
- Manutention portuaire, aéroportuaire, en entrepôt pour débarquement / déchargement,
- Formalités douanières à l'import,
- Post acheminement dans le pays de destination (inland),
- Manutention en entrepôt arrivée (livraison).

2.7.3.2. Répartition, appellations, date de création, usage, composition, « decoding »

Les incoterms 2010, au nombre de 11, sont composés de trois lettres (acronyme) qui constituent les initiales du nom complet suivies d'un lieu convenu. Sept Incoterms s'appliquent à tous les modes de transport et les 4 autres, au transport maritime ainsi qu'au transport par voies fluviales.

Les premiers se répartissent ainsi en quatre groupes :

- Les E

▫ EXW (1953)	<i>ex works = départ usine</i>
--------------	--------------------------------

Totalité des frais pour l'acheteur	
------------------------------------	--

Intéressant pour l'acheteur / importateur qui possède des ressources logistiques. Plus son volume de transactions est important, plus son pouvoir d'achat relatif à la chaîne d'approvisionnement s'améliore.

- Les F

▫ FCA (1980)	<i>free carrier = franco transitaire départ</i>
--------------	---

- Les C

▫ CPT (2010)	<i>carriage paid to = franco</i>
▫ CIP (2010)	<i>carriage and insurance paid to = franco assurance</i>

- Les D

▫ DAT (2010)	<i>delivered at terminal = franco terminal</i>
▫ DAP (2010)	<i>delivered at place = franco place</i>
▫ DDP (1990)	<i>delivered duty paid = rendu domicile dédouané</i>
Totalité des frais pour le vendeur.	

Intéressant pour l'exportateur qui possède des ressources logistiques. Plus son volume de transactions est important, plus son pouvoir d'achat en matière de services de transports relatif à la chaîne d'approvisionnement s'améliore.

Les autres se répartissent en deux groupes :

- Les F

▫ FAS (1953)	<i>free alongside ship = franco le long du navire départ</i>
▫ FOB (1953)	<i>free on board</i>

- Les C

▫ CFR (1953)	<i>cost and freight = coût et fret</i>
▫ CIF (1953)	<i>cost, insurance, freight = coût, assurance, fret</i>

2.7.4. Les usages des Incoterms et les bénéfices liés à leur utilisation

Si la documentation théorique élabore largement sur les Incoterms à propos du « Quoi », elle n'élabore pas sur le « Quand » et le « Comment » les négociier, pas plus que sur le « Pourquoi ». Les Incoterms font partie intégrante des négociations préalables et inhérentes aux transactions commerciales (SEME, Service d'Exportation Montérégie Est, www.seme-export.qc.ca, 10/10/24) au même titre que les prix, caractéristiques et qualité des marchandises, que le mode de transport retenu, et que les conditions et modes de paiement liés aux transactions. La première version des Incoterms stipule ceci : « Il est recommandé à celle des parties qui désire traiter aux conditions de ces Règles de demander le consentement exprès de l'autre partie » (1936). Affaires étrangères et Commerce international Canada qui publie « Guide pas-à-pas à l'exportation » indique que l'utilisation des Incoterms vise à « assurer l'uniformisation des termes utilisés dans le commerce international et éliminer au maximum les malentendus ».

2.7.5. Variantes géographiques et culturelles des Incoterms

« Unfortunately, the Incoterms - a set of internationally recognized terms of sale - are not as well known or widely used in North America as they should be, considering the benefits they offer to companies engaged in world trade » (Gooley, 2000). Les pendants états-uniens des Incoterms (CCI) sont les CISG (Contracts International for the Sales Goods) régis par la loi portant le nom d'Uniform Commercial Code (UCC). Ces termes n'ont pas la même signification que ceux régis par la CCI. En particulier la notion de FOB peut revêtir un certain nombre de significations. À titre d'exemple, FOB New York pourrait très bien signifier FOB usine New York. Lors de son entrevue, l'expert Jean-Pierre Valentin (présentation section 5.1.) s'est exprimé longuement à ce propos avec force d'exemples concrets. Comme l'indique Murray (2003), « FOB shipment » ou encore « FOB destination » se retrouvent dans les transactions domestiques (États-Unis). Murray (2003) fait d'ailleurs référence à un litige résolu en cour de justice états-unienne où cette dernière a tranché dans le sens des Incoterms de la CCI. Ainsi, même si un certain nombre d'importateurs et exportateurs américains connaissent et utilisent les Incoterms de la CCI, il est important,

lorsque l'on transige avec les Américains, de préciser ou de faire préciser sur la documentation la référence aux Incoterms de la CCI, si les Américains acceptent ces derniers.

Cette notion de différences entre les termes américains et ceux de la CCI menant à de possibles confusions est reprise par plusieurs auteurs (Jimenez, 1998 ; Chevalier, 2000 ; Jacquet, 2000 ; Hien, 2006) ainsi que les experts québécois entrevus (section 5.).

2.7.6. Processus de sélection des Incoterms

« Il est recommandé à celle des parties qui désire traiter aux conditions de ces Règles de demander le consentement exprès de l'autre partie » (Chambre de Commerce Internationale, 1936). Toutefois, Emily O'Connor (CCI) indique en février 2011 que ces communications entre « contractors » destinées à négocier l'Incoterm se font « in an ideal World », comme nous le verrons en section 5.

Mais, avant d'entrer plus avant dans ce dossier, nous remarquons que, si peu d'auteurs abordent le thème des Incoterms (Holley et Haynes, 2003 ; Chevalier, 2000 ; Jacquet, 2000 ; Sriro, 1993 ; Jimenez, 1998 ; Reilly, 2005), ils l'abordent tous dans le sens de l'éducation et de mises en garde aux utilisateurs. Holley et Haynes (2003) recherchent comment les enseigner via l'informatique. Chevalier (2000) et Jacquet (2000) présentent les Incoterms 2000 à l'aube de leur mise en service. Pour sa part, Reilly (2005) effectue une mise en perspective des Incoterms avec les lettres de crédit au point de vue de la documentation transport. Mais, peu d'entre eux, exception faite de Destexhe (2005) et Legrand et Martini (2008), qui sont les plus volubiles à ce sujet sans pour autant être complets, expliquent comment s'effectue leur sélection, par qui et quand.

Legrand et Martini écrivent en 2008 que le choix de l'Incoterm résulte de la négociation entre les intéressés, de facteurs extérieurs tels que les habitudes du marché et les pratiques des concurrents, et des capacités de la firme à mettre en œuvre une politique logistique. Ils évoquent aussi (2007) les conséquences juridiques et pratiques découlant de ces choix. Dans

le même esprit, Destexhe (2005) indique que « L'Incoterm est négocié par les parties en fonction des expériences, des moyens et des capacités respectives de chacune d'elles, mais aussi des conditions de prix de la marchandise, des offres des concurrents, et du contexte économique et politique du lieu de livraison ».

Nous nous intéressons, dans ce travail de recherche, à l'aspect négociation qu'évoquent Legrand et Martini (2008), Destexhe (2005) ainsi que madame O'Connor (ICC, 2011).

2.7.7. Facteurs ayant un impact sur la sélection des Incoterms

En marge de Hien (2006) qui affirme que les Incoterms, au Québec, sont choisis à 95% à l'interne et que ce choix s'effectue par l'exportateur en fonction de ses facteurs internes avec le but de favoriser sa performance à l'export, aucun auteur ne s'arrête sur cet aspect du dossier. Hien établit, en ce qui le concerne, que la sélection des Incoterms par les PME manufacturières exportatrices québécoises a un impact sur les indicateurs de la performance suivants :

- Le chiffre d'affaires à l'export
- L'augmentation des ventes à l'export
- La profitabilité des activités export
- La proportion des ventes export
- La satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'activité export
- La perception de la performance de l'activité export.

Nous rappelons que ces indicateurs appartiennent exclusivement à l'environnement interne de l'entreprise.

Hien (2006) indique aussi que le choix des Incoterms a une influence sur la performance de la firme à trois niveaux :

- La performance financière :
 - Profit
 - Haut volume de vente
 - Rapide croissance

- La performance stratégique :
 - Augmentation de la compétitivité
 - Renforcement de la position stratégique
 - Augmentation des parts de marché
- Satisfaction à l'égard de l'activité export :
 - La performance de l'activité export s'avère satisfaisante
 - L'activité export connaît du succès
 - L'activité export satisfait les attentes.

Pour notre part, nous nous attacherons au sens à donner à la performance, en particulier à la performance à long terme, dans le cadre conceptuel que nous élaborerons en section 3.

2.7.8. Individus concernés par la sélection des Incoterms au sein de l'entreprise

Traditionnellement, la négociation des Incoterms appartient aux activités de l'équipe export de l'entreprise exportatrice. Cette équipe, en accord avec la direction des ventes ou encore la direction de l'établissement, négocie l'Incoterms avec le partenaire potentiel, en interaction avec l'équipe import, ou la direction des achats, ou encore la direction générale du partenaire en question. L'expert Mathieu Cormier (présentation des experts en section 5.1.) remarque à ce propos que, pour des PME québécoises, cette équipe export est réduite à sa plus simple expression. Il précise qu'en l'absence d'équipe export c'est bien souvent au propriétaire dirigeant, ou encore au comptable, que revient la gestion de ce dossier. L'expert Nicolas Hien indique lors de son entrevue que celui qui négocie l'Incoterm, c'est le « sales rep » (représentant des ventes). Parallèlement, chez l'importateur, la fonction du négociateur est elle aussi définie par la taille de l'entreprise. Dans les multinationales et les grandes entreprises, les individus concernés par cette négociation appartiennent au département import, à la direction des achats ou encore à la direction produit(s). Nous reviendrons à l'impact, en terme de pouvoir dans la négociation, de la taille de l'entreprise (sections 4. et 5.).

À la lumière de l'information fournie par les experts, la sélection des Incoterms est effectuée par le propriétaire dirigeant et/ou par le négociateur de la PME, sachant que le propriétaire dirigeant est très souvent le négociateur à l'international de l'entreprise. Notre travail de cueillette d'informations auprès des PME québécoises nous permettra de confirmer ou définir plus avant qui, dans les PME québécoises, est « en charge des négociations internationales », donc des Incoterms.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

Introduction au cadre d'analyse

À l'issue de notre revue de la littérature, nous avons conscience qu'il existe peu de modèles se rapportant à la négociation, bien que de nouveaux cadres tendent à développer ce que Blanc et Chassagne (2001) qualifient de « système de négociation à la fois élargi et intégré ». Cela dit, le modèle descriptif (figure 2) de la négociation commerciale de Jolibert et Vélasquez (1989) s'applique parfaitement à notre travail de recherche, exception faite de l'aspect international que nous y intégrerons. Au titre de chercheurs, nous considérerons ce modèle comme cadre conceptuel de base de notre recherche.

3.1. Définition des concepts

3.1.1. La PME manufacturière exportatrice québécoise et variables

■ Définition

Nous appuyant sur les différentes définitions présentées dans la littérature, la PME manufacturière exportatrice québécoise sera définie ainsi :

Un établissement québécois, financièrement et juridiquement indépendant, dont l'activité principale est la fabrication (SCIAN 31-33), qui compte moins de 200 employés, qui a exporté au moins une fois durant les 12 derniers mois.

■ Variables

- Âge de l'entreprise
- Localisation de l'entreprise
- Secteur d'activité (SCIAN)
- Nombre d'employés et taille

- Culture à l'exportation
 - Vente à l'exportation uniquement
 - Service ou département export
 - Nombre d'années des activités à l'exportation
 - Destination des exportations
 - pays
 - type de clientèle (PME, grande entreprise, multinationale)

3.1.2. Le négociateur de l'entreprise et variables

■ Définition

Nous appuyant sur les différentes définitions présentées dans la littérature, par Macquin en particulier, le négociateur sera défini ainsi :

Un vendeur qui cherche à conclure un accord ainsi qu'à en définir les termes avec un acheteur, en maintenant la continuité de la relation avec celui-ci.

■ Variables

- Culture
- Expérience/expertise
- Personnalité
- Motivation

3.1.3. Les conditions de la négociation

Nous appuyant sur les différentes définitions, les conditions de la négociation seront définies ainsi :

Les conditions précédant la négociation, ainsi que celles durant la négociation, qui constituent des sources et des occasions de pouvoir pour les négociateurs.

■ Variables

- Les conditions précédant la négociation
 - L'objet de la négociation
 - Les enjeux de la négociation
 - La maîtrise (et la gestion) de l'information
 - Le pouvoir du négociateur
 - Les perceptions des rapports de force
 - La perspective temporelle
- Les conditions durant la négociation
 - Le nombre de participants
 - Le nombre de parties prenantes
 - Les audiences et leur nombre
 - Le contexte physique
 - Les moyens de communication et leur utilisation
 - La présence de limite de temps
 - L'objet et les enjeux de la négociation

3.1.4. Le processus de négociation

■ Définition

Le déroulement physique et temporel de la négociation, le *seat and talk*, qui s'effectue selon quatre phases :

- La prise de contact entre les négociateurs,
- L'échange d'informations,
- La persuasion,
- Les concessions et accords/la continuité de la relation.

■ Variables

- Influence sociale et stratégique dans le processus de négociation

- Mouvements d'ouverture et coopération
- Organisation des mouvements et réactions : les tactiques
 - La coopération
 - Les concessions
 - Les promesses et menaces
 - La formulation d'options et l'octroi de concessions
 - La communication
 - Les rituels
 - Le temps

Pour conclure sur les techniques et tactiques de négociation, nous établissons qu'il est essentiel de considérer la communication et l'information, source de confiance et de pouvoir, ainsi que les différences culturelles et leur impact sur la confiance, confiance qui est essentielle à la négociation. .

3.1.5. Les résultats de la négociation

L'objectif général de la négociation consistant pour les parties de dégager un accord, nous avons vu que cet accord peut être global (accord bloc) ou non. Ainsi, Macquin (1998) évoque le maintien de la relation. Jolibert et Velazquez (1989) établissent que les résultats s'interprètent sous deux points de vue, celui du vendeur et celui de l'acheteur : pour le vendeur, il s'agit des profits réalisés, et pour l'acheteur, il s'agit de sa satisfaction.

Or, nous avons vu que la performance à l'exportation se situe dans le relationnel plutôt que dans le transactionnel, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de construire et de maintenir des relations commerciales avec un/des partenaire(s) étranger(s) dans le but d'établir avec lui un courant d'affaires sur le long terme. Nous décidons, pour notre recherche, d'adopter cette définition.

■ Définition

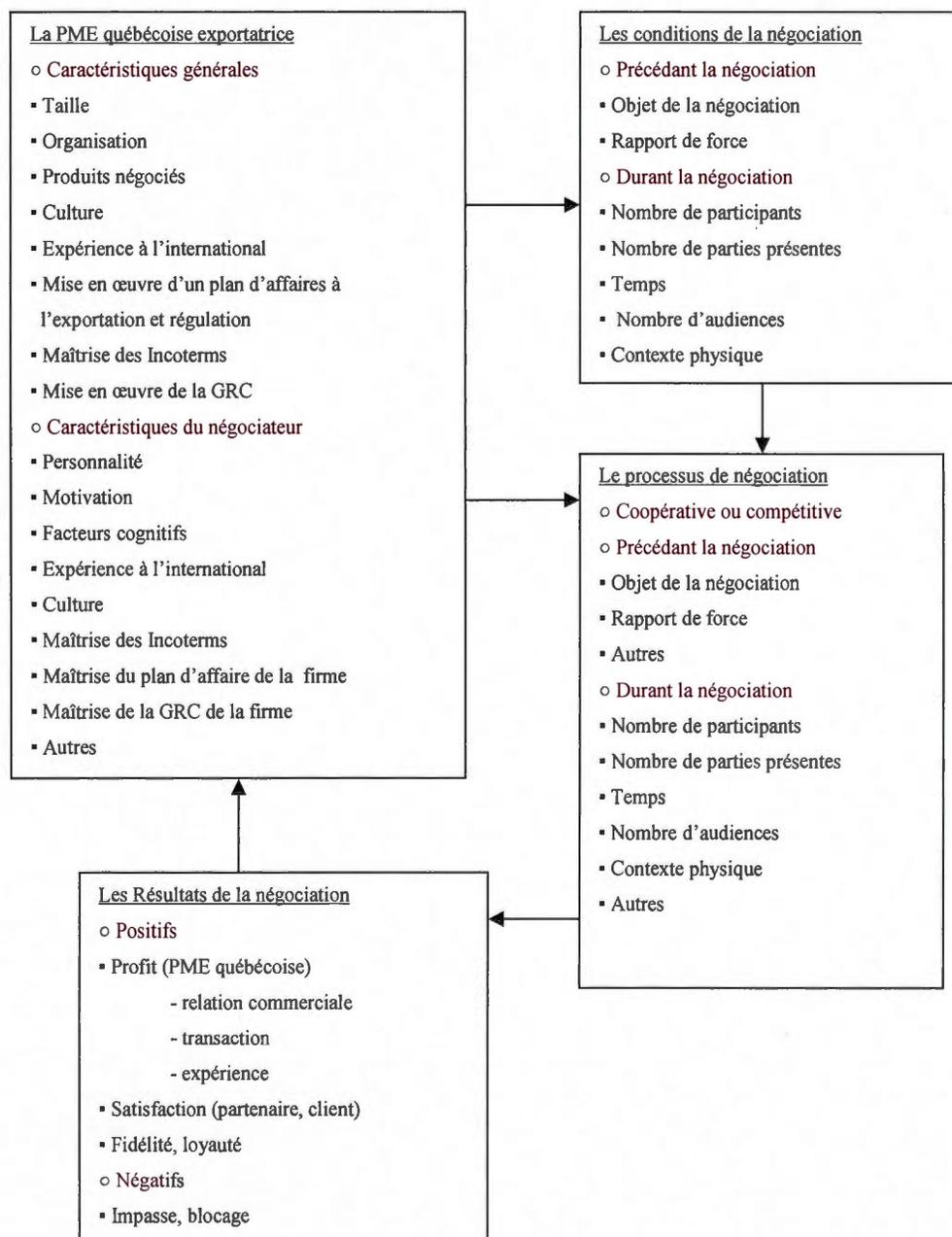
La construction et le maintien des relations commerciales avec le partenaire étranger dans le but d'établir avec lui un courant d'affaires sur le long terme.

■ Variables

- Les résultats positifs
 - Maintien de la relation (poursuite de la négociation),
 - Signature d'un contrat,
 - L'expérience (gain empirique) du négociateur et de la PME
- Les résultats négatifs
 - La rupture de la relation

3.2. Cadre d'analyse : la négociation commerciale à l'international**3.2.1. Premier cadre d'analyse de transition**

À partir de notre revue de la documentation, nous avons réalisé une adaptation élargie du modèle de Jolibert et Vélasquez (1989), que nous utiliserons à titre de cadre de transition. Cette adaptation fait l'objet de la figure 3.1 que nous présentons ici.

Figure 3.1 Premier cadre d'analyse de transition

Adapté du modèle (figure 1) de Jolibert et Velasquez (1989, *La négociation commerciale, Cadre théorique et synthèse*)

De ce cadre de transition, nous nous proposons d'évaluer chaque élément. Cette évaluation vise à discriminer les éléments significatifs pour notre recherche, d'une part, ainsi que de ces derniers, ceux que nous sommes en mesure d'analyser plus avant avec l'objectif de les intégrer (ou non) à notre étude, d'autre part.

3.2.1.1. La PME québécoise exportatrice

3.2.1.1.1. Caractéristiques générales

Nous savons que les caractéristiques de la firme sont d'une importance cruciale dans ses activités de négociation. En outre, elles appartiennent aux informations que le négociateur de l'entreprise amène à la table de négociation au fil des étapes de la négociation décrites par les chercheurs (Jolibert de Velazquez, 1989 ; Macquin, 1998).

Dans ces caractéristiques, celles de la **taille** et de l'**organisation** de l'entreprise sont essentielles. En effet, nous savons, en matière de taille, qu'un seuil de 40 employés minimum (jusque 50) constitue une condition à l'exportation (Julien et Morin, 1996). En ce qui concerne son organisation, elle concerne le dossier du pouvoir de négociation et de son équilibre (Rubin et Brown, 1975). En d'autres termes, la PME possède, a priori, un *bargaining power* égal face à une autre PME, ce qui n'est pas le cas face à la grande entreprise, voire la multinationale. Ceci ne s'applique toutefois pas en cas de monopole (Jolibert et Velazquez, 1989), le monopole tenant dans la majeure partie du temps de l'unicité sur le marché des **produits négociés**.

En matière de **culture**, les Québécois (Canadiens) possèdent un rapport modéré au pouvoir, sont individualistes, matérialistes, possèdent un faible contrôle de l'insécurité ainsi qu'une orientation sur le court terme (Hofstede, 1983).

Pour ce qui a trait à l'**expérience à l'international**, nous savons qu'elle est incrémentielle (Simpson et Kujawa, 1974 ; Johanson et Vahlne, 1977) et qu'elle appartient au domaine de l'information et de la formation à l'intérieur du processus d'internationalisation de la firme

(Johanson et Vahlne, 1977). De façon plus pragmatique, Tournois et Mouillot (2002) qualifient l'expérience issue du « Nouvel environnement négocié » de « Niveau d'expérience 2 ».

Enfin, l'information, source de pouvoir, regroupe les environnements internes et externes voire mixtes, dont les **Incoterms**, de l'entreprise. Ceux-ci se retrouvent collationnés par cette dernière au sein de son **plan d'affaires à l'exportation** qu'elle se doit de mettre à jour (régulation). Au titre de ces mises à jour, la présence de la **GRC** dans l'entreprise constitue une condition à la réussite de la négociation (Grüen, 2005) dans l'échange de l'information formelle et informelle (Lages et *al.*, 2000), représentative, selon nous, de l'orientation motivationnelle du négociateur, particulièrement si ce dernier n'est pas le propriétaire dirigeant.

3.2.1.1.2. Caractéristiques du négociateur

Nous savons que les caractéristiques du négociateur ont un impact sur les activités de négociation de l'entreprise qu'il représente. C'est lui, en effet, qui, en maîtrise de l'information relative aux environnements internes et externes de la PME, amène les informations (environnement interne) à la table de négociation au fil des étapes de la négociation décrites par les chercheurs (Jolibert de Velazquez, 1989 ; Macquin, 1998).

Dans ces caractéristiques du négociateur, celles de sa **personnalité** et de ses **facteurs cognitifs** ont un impact sur la négociation (Rubin et Brown, 1975), nous l'avons vu. L'expert Mathieu Cormier précise à ce propos que, de façon générale, le négociateur de la PME québécoise possède à la table de négociation, à l'international, un « capital de sympathie » (section 5.).

En matière de **motivation** nous savons que l'état d'esprit dans lequel le négociateur arrive à la table de négociations est essentiel (Brett, 2000), et que le succès de l'internationalisation de la firme repose sur la motivation du propriétaire dirigeant de la PME (Julien et Morin, 1996 ; Carrier, 1999). De plus, comme nous le verrons en section 5, le propriétaire dirigeant

de la PME manufacturière québécoise est plus motivé à la table de négociations que n'importe quel autre employé de l'entreprise.

En matière de **culture**, les Québécois (Canadiens) possèdent un rapport modéré au pouvoir, sont individualistes, matérialistes, possèdent un faible contrôle de l'insécurité ainsi qu'une orientation sur le court terme (Hofstede, 1983). En tant que chercheurs, nous pouvons considérer que le « capital de sympathie » du négociateur de la PME québécoise, évoqué par M. Cormier, s'apparente à la culture du négociateur.

Pour ce qui a trait à l'**expérience à l'international** du négociateur, nous savons que, à l'instar de celle de la firme, elle est incrémentielle (Simpson et Kujawa, 1974 ; Johanson et Vahlne, 1977) et qu'elle appartient au domaine de l'information et de la formation à l'intérieur du processus d'internationalisation de la firme (Johanson et Vahlne, 1977). De façon plus pragmatique, Tournois et Mouillot (2002) qualifient l'expérience issue du « Nouvel environnement négocié » de « Niveau d'expérience 2 ».

Enfin, la maîtrise par le négociateur du **plan d'affaires à l'exportation** complet et à jour (connaissance des environnements de l'entreprise) et des **Incoterms** (information appartenant à l'environnement de l'entreprise), ainsi que la mise en œuvre (existence et mise à jour) de la **GRC** (condition à la réussite de la négociation) sont d'une importance capitale, au titre de la source de pouvoir qu'elle représente.

Enfin, nombre d'éléments de ce cadre de transition, comme la personnalité, la motivation et les facteurs cognitifs du négociateur, seraient très difficiles à intégrer dans notre recherche car difficilement mesurables à notre niveau. De plus, ils ne présentent aucun lien direct avec la maîtrise des Incoterms. Toutefois, la volonté individuelle de rechercher l'information peut s'avérer intéressante. Nous regarderons l'impact du **niveau de formation du négociateur** sur sa recherche de l'information et comment celui-ci s'est familiarisé avec les Incoterms.

Le plan d'affaires et les Incoterms sont précisément les deux variables liées à la PME et à son négociateur que nous étudierons dans notre travail qualitatif, en relation avec les

caractéristiques générales de l'entreprise ainsi que celles de son négociateur qui, nous l'avons vu, sont essentielles. Nous les intégrerons donc à notre cadre conceptuel. En ce qui concerne la présence de la GRC, nous l'évoquerons lors de nos conclusions (section 8).

3.2.1.2. Les conditions de la négociation

3.2.1.2.1. Précédant la négociation

L'**objet de la négociation** revêt deux aspects : les produits négociés (dans le sens du produit négocié et de l'intensité de la concurrence), d'une part, et le type d'accord recherché, à savoir un accord ou un accord-bloc (Fisher et Ury, 1993), d'autre part. De plus, nous l'avons vu, le **rapport de force** se cristallise dans la rareté du produit, certes, mais aussi dans la taille de l'entreprise et dans la maîtrise de l'information, y compris celle relative au négociateur de l'autre partie et ses comportements attendus à la table de négociations, en outre.

3.2.1.2.2. Durant la négociation

Le **nombre de participants** ainsi que le **contexte physique** ont une importance éminente dans la négociation. Ces éléments conditionnent le rapport de force entre les parties de façon telle que la délégation la plus nombreuse possède un avantage sur l'autre, au même titre que celle qui reçoit sur son propre terrain.

Le **nombre de parties présentes** conditionne la durée, donc le **temps**, de la négociation, mais aussi le rapport de force à la table de négociation (Fisher et Ury, 1993).

Si le **temps** de la négociation dépend du type d'accord recherché, il est conditionné par la culture des parties en présence, tout comme le **nombre d'audiences** (Brown et Rubin, 1975 ; Graham et Herberger, 1983 ; Graham et *al.*, 1988 ; Graham, 1994).

Si les conditions de la négociation intéressent notre travail, parce qu'elles concernent la préparation du processus de négociation en terme de maîtrise de l'information (environnement interne et externe) par le négociateur, nous en retiendrons à titre de variables, les conditions précédant la négociation. En effet, c'est à l'intérieur de celles-ci que résident

les expertises, savoir-faire et connaissances (environnement interne) que possèdent la PME et son négociateur. Les Incoterms relèvent de ces expertises, savoir-faire et connaissances.

Quant aux conditions durant la négociation, elles ne nous intéressent qu'indirectement. En effet, elles appartiennent à l'environnement externe de l'entreprise qui aura pris soin de les considérer au titre de l'information, en terme de préparation.

3.2.1.3. Le processus de négociation

Nous l'avons vu, le processus de la négociation tient de plusieurs variables concernant les négociateurs en présence sur lesquelles, entre autres chercheurs, Brown et Rubin (1975) élaborent largement. Quoi qu'il en soit, plus le négociateur maîtrise l'information, plus il est en mesure d'inspirer la confiance à l'autre partie. De plus, cette information concernant l'environnement externe de la PME québécoise, outre le pays (géopolitique et culture) de l'autre partie et la partie elle-même, devra aller jusqu'à englober des informations sur le négociateur de la partie adverse ainsi que les comportements et tactiques de celui-ci lors de négociations précédentes, y compris avec d'autres entreprises et/ou d'autres négociateurs (Fisher et Ury, 1993 ; Nguyen The, 2005).

3.2.1.4. Les résultats de la négociation

Les activités de négociation se déroulent en quatre étapes : la prise de contact, l'échange d'informations, la persuasion et les concessions et accords/la continuité de la relation.

Or, selon les termes de Mathieu Cormier (section 5.), les PME québécoises manufacturières, dans leurs activités de négociation à l'international, bénéficient d'un « capital de sympathie » qu'elles possèdent à l'étranger dont elles peinent à tirer profit par manque de préparation. Ce profit réside dans la conclusion d'un accord commercial/continuité de la relation identifié comme la quatrième et dernière étape de la négociation avec le partenaire.

Ainsi, même si l'**expérience** qu'elles retirent de la relation constitue un résultat positif pour les PME, le **résultat positif** qui intéresse notre travail est celui qui consiste à mener à bien la

relation commerciale, c'est-à-dire à mener les quatre étapes de la négociation avec succès, c'est-à-dire jusqu'à la conclusion de l'**accord**.

Pour ce qui est de la **satisfaction** du partenaire issue de la relation, elle se matérialise par la poursuite de la **relation** de négociation.

Les **résultats négatifs** se situent dans la rupture de la négociation : **impasse, blocage**.

Conclusion

Les phases de la négociation correspondent à différents mouvements et échanges que le négociateur doit effectuer, seul et/ou en interaction avec l'autre négociateur. Ces phases sont interreliées.

Le premier mouvement fait intervenir les prédispositions comportementales (personnalité cognitive) du négociateur de la PME québécoise, dont son « capital de sympathie ». Le résultat de cette étape, généralement positif, permet de passer à la phase suivante.

La seconde phase, l'échange d'informations, suppose que le négociateur possède et maîtrise l'information relative aux environnements de la PME à laquelle il appartient. Les Incoterms appartiennent à ces informations qui sont collationnées dans le plan d'affaires à l'exportation de la PME, sous réserve qu'il soit complet, adéquat et à jour (Carrier, 1994). Ce second mouvement met en jeu le pouvoir d'expertise du négociateur.

Les troisième et quatrième étapes, respectivement la persuasion et les concessions et accords, font intervenir l'information (nécessaire tout le long de la négociation), les capacités cognitives du négociateur ainsi que de nombreuses variables dont dépendent les suites de la négociation, comme nous l'avons vu. Ces variables n'étant pas en lien direct avec les Incoterms, nous ne les intégrerons pas à notre étude.

3.2.2. Présentation du cadre d'analyse de la recherche

Ainsi, nous nous concentrerons sur les éléments suivants :

- La PME québécoise exportatrice et ses caractéristiques générales suivantes

- Mise en œuvre d'un plan d'affaires à l'exportation et sa régulation
- Maîtrise des Incoterms (à l'intérieur du plan d'affaires)

- La PME québécoise exportatrice et les caractéristiques du négociateur
 - Motivation (propriétaire dirigeant ou non)
 - Maîtrise du plan d'affaires à l'exportation de la PME
 - Maîtrise des Incoterms

- Les résultats de la négociation
 - Positifs : poursuite de la relation (étape suivante)
 - Négatifs : rupture de la relation

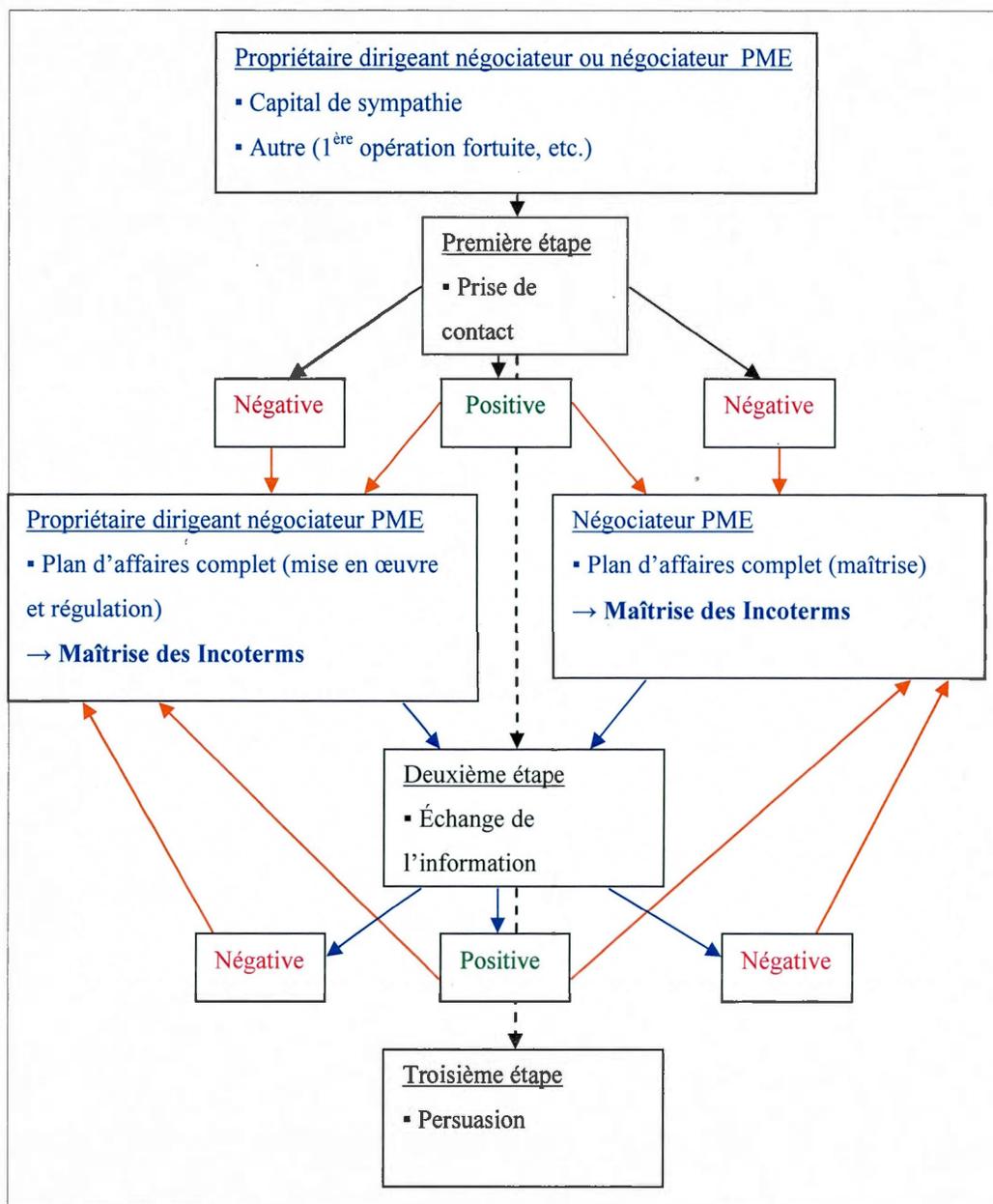
Nous savons que le résultat positif de la négociation pour la PME manufacturière exportatrice québécoise consiste à passer la quatrième étape de la négociation avec succès.

Nous savons que l'échange de l'information (deuxième étape) est crucial et que cette information est normalement collationnée dans le plan d'affaires, que les Incoterms constituent un élément de l'information en question.

Nous considérons que la maîtrise des Incoterms au sein du plan d'affaires (complet, adéquat, mis à jour et contrôlé) par le négociateur, matérialise sa maîtrise de l'information qui nous renseigne sur sa motivation (Rubin et Brown, 1975) ainsi que celle du propriétaire-dirigeant, dans le sens d'un système de mesure de la stratégie de la firme (Neely et *al.*, 1995).

Nous ferons donc un gros plan sur l'arrivée et la sortie de la deuxième étape lors de laquelle le négociateur nourrit la relation avec les Incoterms au titre de l'information.

Ainsi, à ce stade de notre travail, nous sommes en mesure de tracer le cadre d'analyse (3.2) suivant :

Figure 3.2 Cadre d'analyse

Dans ce cadre d'analyse, nous nous intéresserons d'abord aux relations suivantes entre les variables :

- L'impact (positif ou négatif) de la maîtrise des Incoterms par le propriétaire dirigeant et/ou négociateur de la PME au titre de l'information (contenue dans le plan d'affaires) nécessaire à mener à bien la deuxième étape de la négociation (pour parvenir à la troisième étape).

Nous considérerons aussi la présence du plan d'affaires (complet, adéquat et à jour), à trois titres :

- Preuve de la gestion de l'information (environnement interne et externe) par l'entreprise,
- Avantage compétitif au titre de la saine gestion de l'entreprise.
- Matérialisation de la volonté du propriétaire dirigeant de la PME à l'internationalisation de son entreprise, donc de son orientation motivationnelle et/ou de celle du négociateur de la PME.

Ainsi, les entrevues que nous mènerons auprès des experts québécois ainsi que des PME québécoises manufacturières exportatrices s'articuleront autour de :

- Leurs habiletés à la négociation à l'international (succès dans les étapes de la négociation),
- Leur gestion de l'information, l'existence d'un plan d'affaires, la pratique de la GRC
- Leur connaissance, maîtrise et utilisation des Incoterms.
- La maîtrise du calcul du prix de revient (incluant l'Incoterms sélectionné ou négocié)

CHAPITRE IV

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Nous l'avons constaté lors de notre revue des textes théoriques, les recherches relatives aux Incoterms, particulièrement au processus de leur sélection, sont rares. Pourtant, notre revue de la documentation existante nous a amenés à considérer qu'ils appartiennent à l'environnement de l'entreprise, lui-même modélisé dans le plan d'affaires à l'exportation de celle-ci, au titre de ses savoir-faire et expertises. Nous savons aussi que ce plan d'affaires constitue le capital informationnel (les données) de l'entreprise, et que si l'information qu'il renferme est adéquate, complète, maîtrisée et à jour, il est source de pouvoir et source de confiance pour le négociateur qui le maîtrise et l'utilise dans le processus de négociation. En dernier lieu, ce capital informationnel est vital pour mener à bien la deuxième étape de la négociation : l'échange d'informations. C'est précisément l'impact de la maîtrise des Incoterms au titre de ce capital informationnel vital que nous allons considérer.

Notre cadre conceptuel nous a permis de circonscrire notre recherche et d'en définir les limites. L'élaboration de la problématique de la recherche va maintenant nous permettre de définir de façon plus précise l'objet de la recherche. C'est à partir de cette nouvelle définition que nous aborderons notre travail méthodologique en matière d'échantillon, d'instrument et d'analyse qui s'en suivra.

4.1. Questions de recherche

Notre sujet de recherche, l'utilisation des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance à l'exportation, hors États-Unis, des PME québécoises, nous amène à poser notre question principale de recherche :

QR Dans quelle mesure les PME manufacturières exportatrices québécoises peuvent tirer avantage de l'utilisation des Incoterms au titre d'habiletés de négociation favorisant et améliorant leur performance à l'exportation ?

Avant d'être en mesure de répondre à cette question, nous considérons, comme nous l'avons vu, que :

- Les Incoterms appartiennent à l'environnement de l'entreprise,
- La maîtrise de cet environnement (auquel appartient le négociateur) comprend et induit, dans la tendance à l'efficacité de la relation de négociation, le pouvoir ainsi que l'orientation motivationnelle du négociateur.

Nos sous-questions de recherche portent sur la possibilité d'utilisation des Incoterms au titre d'un espace, où d'un outil, de négociation et, advenant que ce soit le cas, sur l'utilité de cet espace à la performance de la PME à l'exportation.

Nous formulons, donc, nos deux sous questions de recherche ainsi :

QR2 Les Incoterms (négociés) de Destexhe (2005) peuvent-ils constituer un espace de négociations commerciales à l'exportation ?

QR3 Le cas échéant, cet espace de négociations commerciales peut-il favoriser la performance à l'exportation, hors Aléna, des PME québécoises ?

4.2. Propositions de recherche et dimensions théoriques

« Le caractère limité des ressources des PME et le faible recours à des systèmes formels de contrôle sont à l'origine de pratiques incomplètes, partielles et dispersées en matière d'évaluation et de suivi de la performance. Or, l'absence ou l'insuffisance de système de mesure et de gestion de la performance (SMGP) obère à la fois la capacité du propriétaire-dirigeant à porter une analyse pertinente sur la situation de son entreprise et sa capacité à échanger et/ou négocier avec les différentes parties prenantes (banques, investisseurs,

fournisseurs, etc.) ». (Bruhlart et al. (2009). Les auteurs, à l'instar de Marchesnay (1993), Julien et Morin (1996) et Torres (1999) stipulent, en outre, que les objectifs des PME ne se réduisent pas à la maximisation du profit et qu'ils dépendent directement de la personnalité du propriétaire-dirigeant. Bruhlart et al. (2009) souhaitent élaborer un outil de gestion de leur performance ainsi qu'un « outil de négociation et d'échange avec les différentes parties prenantes » qui, s'adressant aux PME, devra être simple, clair, facile d'utilisation et bon marché.

Or, comme nous l'avons vu, le Gouvernement du Canada (entre autres) propose un cadre de plan d'affaires à l'exportation, simple, clair, facile d'utilisation et bon marché à l'intérieur duquel les PME livrent la totalité de leurs informations environnementales (facteurs environnementaux) et les régulent. Ce plan d'affaires, constituant un diagnostic ponctuel pour l'entreprise, amène celle-ci à élaborer sur ses ressources internes et externes et ainsi, à se connaître et à se comprendre elle-même.

Notre revue de la documentation nous a amenés à considérer que les Incoterms appartiennent aux facteurs environnementaux de la PME, que ces facteurs constituent la nourriture inhérente à la négociation à plusieurs titres au vu des fondements théoriques.

Ainsi, nous émettons la première proposition de recherche suivante :

PR1 Le négociateur qui maîtrise les Incoterms dans la relation de négociation commerciale a tendance à posséder le pouvoir lui permettant de passer la seconde étape de la négociation avec succès.

Les fondements théoriques qui appuient cette proposition sont les suivants :

Cadre de référence commun

Gooley (2000)

Coopération

Jolibert et Velazquez (1989)

	Fisher et Ury (1993) Varadarajan et Cunningham (1995) Lages et al. (2009)
Pouvoir des parties	Sawyer et Guetzkow (1965) Brown et Rubin (1975) Sanjeev et Sridhar (1992) Macquin (1998) Pan et Tsé (2000) Osland et al. (2001)
Éléments de discussion	Johanson et Vahlne (1977) Iyer et al. (2005)
Bon niveau d'interaction	Gummerson (1987) Grönroos (1995)
Rapport de force entre les parties	Jolibert et Velazquez (1989)
Build the trust and share information	Graham et Herberger (1983)
Mutuelle dépendance de l'information	Rubin et Brown (1975) Pruitt (1981) Fisher et Ury (1982) Eber (2006)
Dynamique de la négociation	Graham et Herberger (1983) Tournois et Mouillot(2002)

Fiabilité, crédibilité

Schurr et Ozanne (1985)

Lewicki et Litterer (1985)

Confiance

Macquin (2007)

Notre revue de la documentation nous a amenés à considérer que ses facteurs environnementaux constituent l'information inhérente à la stratégie marketing de la PME, et que cette information est consignée et régulée dans le plan d'affaires à l'exportation de la firme.

Ainsi, nous émettons la deuxième et la troisième proposition suivante :

PR2 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise possède un plan d'affaires à l'exportation complet et à jour au titre de tableau de bord.

PR3 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise a réalisé à l'interne le plan d'affaires complet à l'exportation de l'entreprise que si le plan à d'affaires a été produit en partie ou en totalité à l'externe.

Les fondements théoriques qui appuient ces deux propositions sont les suivants :

Information = « pétrole »

Julien (1985)

**Maîtrise des facteurs internes et
externes/avantages compétitifs**

Bamberger (1988)

**Veille commerciale systématique/facteur de
réussite**

Joyal et al. (1992)

Mutuelle dépendance de l'information

Rubin et Brown (1975)

Pruitt (1981)

Fisher et Ury (1982)

Eber (2006)

Ainsi, nos objectifs (**OR**), questions (**QR**) et propositions de recherche (**PR**) sont les suivants :

OR Analyse des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance, hors Alena, des PME québécoises manufacturières exportatrices, sur le long terme.

QR Dans quelle mesure les PME manufacturières exportatrices québécoises peuvent tirer avantage de l'utilisation des Incoterms, au titre d'habiletés favorisant et améliorant leur performance à l'exportation ?

QR2 Les Incoterms (négociés) de Destexhe (2005) peuvent-ils constituer un espace de négociations commerciales à l'exportation ?

QR3 Le cas échéant, cet espace de négociations commerciales peut-il favoriser et améliorer la performance à l'exportation, hors Alena, des PME québécoises ?

PR1 Le négociateur qui maîtrise les Incoterms dans la relation de négociation commerciale a tendance à posséder le pouvoir lui permettant de passer la seconde étape de la négociation avec succès.

PR2 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise possède un plan d'affaires à l'exportation complet et à jour au titre de tableau de bord.

PR3 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise a réalisé à l'interne le plan d'affaires complet à l'exportation de l'entreprise que si le plan d'affaires a été produit en partie ou en totalité à l'externe.



CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette section de notre travail de recherche consiste à présenter les outils qui permettront de répondre à la principale question de recherche ainsi qu'aux deux sous-questions présentées en fin de section 4.

5.1. Choix du type d'étude

Fortin (1996) établit que le choix du type d'étude s'effectue à partir du niveau de connaissance du domaine visé par l'étude. Selon Wachaux (1996), qui compare le qualitatif et la quantitatif, le concept du qualitatif consiste en la contextualisation dans des situations de gestion, en l'illustration d'une situation concrète, tandis que celui du quantitatif réside dans la mesure de validité. Il établit, aussi, que le qualitatif concerne la perception par les acteurs et que le quantitatif concerne la description topographique.

En ce qui nous concerne, nous cherchons à « comprendre des phénomènes en leur donnant un sens et ce, dans un contexte où l'observation porte sur un nombre restreint de sujets ou de cas qu'on étudie en profondeur » (Duhaim et Landry, 1995). C'est précisément l'objectif des méthodes qualitatives, selon Duhaim et Landry (1995), qui nous permettent de rester proche du monde empirique (Blumer, 1969), et dont toutes les perspectives sont précieuses (Huberman et Miles, 1991). De plus, selon Patton (1990), les méthodes qualitatives possèdent la capacité de saisir des phénomènes dynamiques en contexte réel, ce qui leur confère un grand avantage. Nous devons maintenant, à partir des possibilités qu'offre la recherche qualitative, sélectionner le type de recherche que nous adopterons.

Nous l'avons vu, la documentation concernant la sélection des Incoterms et leur utilisation est très rare. La notion d'activités de négociation à l'international s'étant développée récemment avec la déréglementation du transport et des communications ainsi que la diminution des barrières tarifaires, les archives sont inexistantes. Ainsi nous écartons

l'analyse d'archives et de documents. L'observation et l'observation participante des PME pourraient être utiles à notre recherche, mais, l'identification et l'évaluation de l'ensemble des variables nécessaires à la sélection de l'échantillon étant incertaines, l'étude risquerait d'enfermer la recherche sur des notions « non universelles » qui ne nous permettraient pas de généraliser. Ce type de recherche ne nous permet donc pas d'adopter la démarche exploratoire que nous souhaitons utiliser. Quant à elle, la méthode exploratoire-descriptive, dont le but consiste à explorer et décrire les caractéristiques et les routines d'une population, elle nous semble idéale pour nous assurer de bien saisir les routines en matière de sélection et d'utilisation des Incoterms des PME manufacturières exportatrices québécoises.

Compte tenu de l'éclairage que nous souhaitons donner aux Incoterms, nous nous proposons de faire l'état des lieux des habiletés et outils de négociation à l'exportation à l'international des PME en question. Nous regarderons le dossier comme un tout plutôt que de nous réduire à des variables (Taylor et Bogdan, 1984). Ce tout devra englober les outils utilisés par les PME québécoises dans leurs activités de négociation à l'international ainsi que leur niveau de maîtrise et d'utilisation des Incoterms.

Ainsi, pour être en mesure de dégager des grands thèmes du dossier de la négociation commerciale pour les analyser et les comprendre, l'entrevue des experts du milieu nous semble être un outil exploratoire adéquat. À partir de ces premières données, l'entrevue du propriétaire-dirigeant ou du négociateur de PME nous permettra de recueillir les données propres à comprendre la réalité des PME québécoises dans leurs activités de négociation à l'international, plus particulièrement le niveau de leur maîtrise et utilisation des Incoterms.

5.2. Choix de l'échantillon

« Échantillonner revient à prendre un petit morceau d'un grand univers. » Huberman et Miles (1991).

Le but de cette première étude consistant à définir les grands thèmes des activités de négociation à l'international des PME, nous interrogerons les spécialistes du commerce

international qui possèdent réunis, une vision globale du dossier. Individuellement, ils constituent des sources substantielles et périphériques, au sens où Huberman et Miles (1991) l'entendent. Notre intérêt consiste à rencontrer les individus dont les connaissances et l'expertise individuelles permettent de couvrir toutes les dimensions du dossier.

5.2.1. Échantillon exploratoire - experts

Ainsi, les spécialités des experts auxquels nous demanderons contribution devront couvrir :

- Les Incoterms,
- Les services et outils de négociation à l'international à la disposition des PME,
- Les activités du transport international et autres (dans lesquelles sont utilisés les Incoterms),
- Les activités de négociation à l'international,
- Les pratiques à l'international des PME québécoises.

Nous nous sommes adressés à cinq d'entre eux.

Nous avons joints quatre experts québécois par téléphone et courriel pour leur présenter notre recherche et leur demander de nous offrir leur collaboration, par le biais d'une entrevue individuelle d'environ 1 heure, visant à brosser le tableau de l'utilisation des Incoterms par les PME manufacturières exportatrices québécoises, des outils de négociation à leur disposition et de leurs habiletés à la négociation à l'international. Nous avons ensuite fixé avec eux, par courriel, les dates et lieux de rendez-vous.

De la même façon, nous avons joint notre experte internationale de la CCI par téléphone et par courriel, lors d'un voyage de recherche à Paris. Compte tenu de son emploi du temps, ponctuellement très chargé car dévolu aux formations sur les Incoterms, nous lui avons proposé de nous offrir sa collaboration par le biais d'une courte entrevue dont nous avons évalué la durée à environ 15 à 20 minutes. Sa participation à la recherche vise à nous éclairer sur les fondements des Incoterms sous leur aspect « négociés » ou encore « acceptés », ainsi qu'à brosser le tableau de l'utilisation des Incoterms, en général, ainsi que dans la relation de

négociation, en particulier. Les dates et lieu du rendez-vous nous ont été confirmés par téléphone par l'experte, via son secrétariat.

Les différents échanges par courriels que nous avons effectué préalablement aux entretiens sont présentés en annexe A de notre travail.

Notre échantillon d'experts se compose ainsi :

▫ Mathieu Cormier (MC) est spécialiste en affaires internationales pour le gouvernement du Québec (MDEIE). Il a organisé la mission commerciale québécoise en Inde (janvier 2010) pour laquelle il a en outre organisé les « face-to-face » Québécois-Indien. Mathieu Cormier connaît bien les PME québécoises, les services offerts par les gouvernements, organismes gouvernementaux et organismes privés, la négociation à l'international et l'exportation, et il maîtrise les Incoterms.

▫ Gaétan Gauvin (GG) est directeur national des ventes pour Affiliated, courtier en douane et transitaire oeuvrant au Québec depuis plus de 60 ans. Gaétan Gauvin collabore pour Affiliated depuis le milieu des années 70. Il connaît bien les PME québécoises, essentiel de sa clientèle, il est en contact permanent avec elles et il participe à leur formation dans le cadre de ses activités professionnelles. Il connaît parfaitement les techniques de transport international ainsi que l'exportation et ses tendances. Il maîtrise les Incoterms.

▫ Nicolas Hien (NH) est le spécialiste des Incoterms au Québec. Son mémoire (MSc., HEC 2006) porte sur la sélection des Incoterms par l'entreprise. Il a produit un texte théorique (avec Laporte et Roy) en 2009 : « Business Environment Factors, Incoterms Selection and Export Performance ». Il collabore avec 4L2, entreprise privée, dont les activités appartiennent au domaine de la logistique. Il connaît bien les PME québécoises, la négociation à l'international, et il maîtrise les Incoterms.

▫ Jean-Pierre Valentin (JPV) est un spécialiste du transport international de marchandises. Il est le fondateur-dirigeant de Kenta International (Montréal), transitaire appartenant à Eurofret depuis 1998. La clientèle de Kenta est essentiellement constituée par les PME du Québec. Au

titre de PME, Kenta s'est elle-même démarquée de sa concurrence par le service-conseil offert à sa clientèle. Jean-Pierre Valentin connaît bien les PME québécoises et maîtrise les Incoterms.

◦ Emily O'Connor (EOC) : « Emily O'Connor est la gestionnaire senior de la Commission Droit et Pratiques du commerce international de la Chambre de Commerce Internationale et a supervisé la rédaction des Incoterms 2010 », (ICC, 2010). À ce stade de ses activités, Emily O'Connor administre de nombreuses formations portant sur les Incoterms 2010, en France et à l'étranger.

5.2.2. Échantillon principal – PME

Ainsi, les PME manufacturières exportatrices québécoises auxquelles nous avons demandé contribution répondent aux critères de représentativité suivants :

- PME / taille : les PME du secteur manufacturier du Québec sont définies par l'ISQ comme « toute société qui a moins de 200 employés ».
- PME québécoise : Les PME sises au Québec (registre des entreprises)
- PME manufacturière : les PME devront produire et exporter des produits appartenant aux codes SCIAN 31 à 33
- PME exportatrice : les PME qui ont exporté au moins une fois dans les derniers 12 mois vers l'international (hors États-Unis et Mexique), ainsi que celles qui ont exporté au moins une fois dans les derniers 12 mois vers l'international ainsi que vers les États-Unis et Mexique, le critère du Centre de Recherche Industrielle du Québec (Ann Miller, téléphone, 11/10/06) pour qualifier la notion « exportatrice » étant 1 opération à l'export dans les 12 derniers mois.
- Le répondant : le propriétaire dirigeant ou le négociateur à l'international.

Nous avons consulté les listings du CRIQ (ICRIQ.com, 11/09/29) et avons discriminé les entreprises en fonction des critères de représentativité suivants, présentés par le site Internet :

- Région administrative : Montréal, Laurentides et Laval.

Pour ce critère, nous nous sommes limités géographiquement à ces régions pour des raisons pratiques de transport/distance, sachant qu'élargir et généraliser pour le Québec à partir de Montréal, Saint-Eustache et Laval nous paraît adéquat, par opposition au même travail qui s'effectuerait à partir de la Côte Nord, par exemple.

- Catégorie d'entreprises : Fabricants,
- Code SCIAN : 31 à 33,
- Nombre d'employés : de 0 à 199,
- Exportation / territoires desservis : États-Unis ; Mexique ; Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles ; Europe de l'Ouest ; Europe de l'Est ; Asie et Moyen Orient ; Afrique ; Océanie.

Notre recherche initiale nous a amenés à une sélection de 1701 PME manufacturières exportatrices québécoises. De cette première liste, nous avons retiré les entreprises qui exportaient exclusivement à destination des États-Unis. Puis, à l'issue des appels téléphoniques visant à obtenir rendez-vous avec le propriétaire dirigeant négociateur ou le négociateur à l'exportation de l'entreprise, nous avons écarté les entreprises qui ne sont pas des PME (appartenant à une multinationale par exemple) et celles à qui le manque de disponibilité ne permettait pas de répondre à notre questionnaire. Nous avons essuyé de très nombreux refus pour cette dernière raison. Toutefois, avec le souci d'utiliser un échantillon représentatif, nous avons tenté de sélectionner les PME commercialisant des produits différents. Nous avons finalement entrevu 10 entreprises québécoises dont l'une anglophone. Nous en présentons ici les principales caractéristiques (tableau 5.1).

Tableau 5.1 Tableau récapitulatif des caractéristiques principales de notre échantillon

	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5
<u>Nb. employés</u>	40	14	48	19	23
<u>Région Québec</u>	Montréal	Bois des Filions	Saint Léonard	Montréal	Montréal
<u>Produits</u>	Articles de cuir	Moulage usinage	Usinage	Instruments optiques	Appareils médicaux
<u>SCIAN</u>	315292	325710	332710	334512	334512
<u>Chiffre d'affaires</u>	inconnu	inconnu	5 à 10 M \$	Inconnu	Inconnu
<u>Destinations</u>					
. États Unis	oui	oui	oui		oui
. Europe Ouest	oui		oui	oui	oui
. Europe Est					oui
. Amé. et Antil.				oui	
. Asie et M.O.	oui	oui		oui	oui
. Océanie	oui				
. Afrique					
. Mexique					
<u>Langue usuelle</u>	Franc. Anglais	Français	Français	Français	Anglais

	PME 6	PME 7	PME 8	PME 9	PME 10
<u>Nb. employés</u>	4	19	17	1	10
<u>Région Québec</u>	Blainville	Montréal	Montréal	Montréal	Montréal
<u>Produits</u>	Filtres liquides	Instruments optiques	Matériel de scène	Software	Céréales de table
<u>SCIAN</u>	333310	333512	321999	334290	311230
<u>Chiffre d'affaires</u>	Inconnu	Inconnu	Inconnu	Inconnu	Inconnu
<u>Destinations</u>					
. États Unis	oui		oui	oui	
. Europe Ouest	oui	oui	oui	oui	oui
. Europe Est					
. Amé. et Antil.		oui	oui		
. Asie et M.O.		oui	oui		
. Océanie			oui	oui	
. Afrique					
. Mexique			oui		
<u>Langue usuelle</u>	Français	Français	Français	Français	Français

5.3. Instrument de mesure

Dans cette section, nous présentons les étapes et considérations qui ont mené à l'élaboration de l'instrument de mesure.

« Une certaine orientation est nécessaire, mais elle ne doit pas être excessive » (Huberman et Miles, 1991). Ce point de vue concerne le degré de structure de l'instrument. Une de nos grandes préoccupations a consisté à rester ouverts à toutes les dimensions de notre dossier, y compris à nous ouvrir à des dimensions que nous n'aurions pas envisagées. De la même façon, nous avons évité toute préconception susceptible de nous éloigner de l'objet de notre étude (Huberman et Miles, 1991).

Ces entrevues visent à établir un bilan sur les outils de négociation à l'international dans le sens des habiletés à utiliser les Incoterms dans leurs processus de négociation des PME.

Le guide d'entrevue et les trois questionnaires (experts québécois, experte internationale et PME) que nous avons utilisés sont présentés en annexe (respectivement, annexe B, C, D et E).

Nous avons tenté d'effectuer une série de pré-test pour nos questionnaires. Cette tentative est demeurée sans succès pour les questionnaires destinés aux experts. En effet, pour répondre à nos questions les individus sollicités devaient maîtriser le domaine, ou partie du domaine, ainsi que le vocabulaire du domaine. Ils se sont déclarés inaptes à le faire par manque de connaissance ou d'expertise. Pour ce qui est du questionnaire destiné aux PME, un pré test effectué auprès de GD, responsable export pour une PME du centre ville de Montréal, nous a amené à remodeler le questionnaire, en particulier pour ce qui concerne les notions suivantes :

- L'existence d'un lien éventuel entre la sélection de l'Incoterms et la trésorerie de l'entreprise,
- L'origine de l'expertise du répondant en matière d'Incoterms,
- Le niveau d'éducation du répondant,

- La considération du succès du répondant dans chacune des quatre étapes de la négociation,
- L'évaluation (échelle de Lickert) par le répondant de son niveau de connaissance des Incoterms,
- Les impressions du répondant de posséder suffisamment d'information pour négocier hors Alena, et,
- Les souhaits du répondant en matière de formation.

5.4. Recueil des données

« The task for interviewer is to make if possible for the person being interviewed to bring the interviewer in his or her own world. » (Patton, 1990).

Selon Wachaux (1996), l'objectif de l'entretien consiste à recueillir les traces des comportements, des interactions sociales et des perceptions par le discours des acteurs.

Pour permettre aux acteurs, les experts et finalement les négociateurs des PME, de fournir l'information la plus complète et la plus vaste possible, nous avons utilisé une forme d'entretiens semi-dirigée appuyée par des demandes d'exemples concrets. Cette formule permet aux répondants de s'exprimer librement, sur les questionnements précis, sous le contrôle du chercheur, l'implication étant ainsi partagée (Wachaux, 1996). Selon l'auteur, l'accès à l'entretien se fait face à face, et sa validité réside dans la multiplication des entrevues. En outre, les entrevues semi-directives engendrent la flexibilité que requiert la dimension exploratoire de notre travail de recherche.

Nous avons effectué la cueillette des données qualitatives selon trois étapes (Wachaux, 1996) :

- Le préambule : les explications et l'interaction,
- Le déroulement : les discours, le débriefing du participant ainsi que ses derniers discours,
- La terminaison : première analyse et description du contexte.

Les entrevues se sont déroulées en décembre 2010 et janvier 2011 pour les experts québécois, celle de l'experte internationale, en février 2011, et celles des PME québécoises de septembre à décembre 2011.

Les entrevues ont été enregistrées sur support numérique audio, puis retranscrites littéralement. Les entrevues sont présentées et analysées, thème par thème, en section 6. En matière de vocabulaire, les participants étant des gens du milieu, le vocabulaire utilisé lors des entretiens est celui couramment utilisé par les professionnels de l'international.

Enfin, le pouvoir des entrevues est conditionné par des risques, ou impacts, pour le participant. « The interviewer needs to have an ethical framework for dealing with such issues » (Patton, 1990). Ces questions éthiques résident dans les éléments suivants :

- Les promesses et réciprocité,
- L'évaluation du risque (stress psychologique, responsabilité légale, ostracisme par les pairs, répercussions politiques, etc.),
- La confidentialité,
- Le consentement libre et éclairé,
- L'accès aux données et leur propriété,
- La santé mentale de l'interviewer,
- Les informations permettant au répondant de donner son consentement libre et éclairé.

Pour répondre à ces exigences, nous avons suivi la formation en ligne de l'EPTC du Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche, et obtenu le Certificat d'achèvement l'attestant (27/05/2011). Nous avons aussi adressé, à chaque expert participant, un formulaire de consentement accompagné des extraits de notre travail les concernant, par courriel. Pour ce qui concerne les PME, les entrevues ont fait l'objet de consentements écrits (par courriel) et verbaux par les répondants. De plus, la retranscription de chacune des entrevues avec les répondants leur a été transmise par courriel pour accord avec la même préoccupation. Toutefois, l'utilisation des noms des PME et des participants leur appartenant n'étant pas nécessaire pour notre recherche, nous les avons tus pour préférer numéroter les entreprises dans un souci d'anonymat.

5.5. Traitement des données

« Because the raw data of interviews are quotations, the most desirable data to obtain would be full transcription of interviews (Patton, 1990). Selon l'auteur (1990), la phase du traitement des données, donc des citations, est certainement la plus coûteuse en terme de temps.

Nous rappelons que les entrevues réalisées auprès des experts et des PME sont descriptives. Elles visent à établir un premier bilan contemporain portant sur les habiletés des PME québécoises manufacturières exportatrices à utiliser les Incoterms dans leurs processus de négociation des PME.

5.5.1. Données issues des experts

Tant pour les experts, dans un premier temps, que pour les PME, ensuite, une première étape a consisté à retranscrire l'ensemble de l'information audio enregistrée sur support numérique. Nous avons scindé le dossier en trois parties : les experts québécois, l'experte internationale, et les PME.

À partir des retranscriptions des entrevues des experts québécois, nous avons effectué plusieurs opérations.

D'abord, nous avons réparti l'information en fonction des thèmes qu'elle intéresse. Ensuite, l'ensemble des discours, réponses et commentaires des experts québécois, une fois retranscrit, a été traité en trois opérations : la synthèse des réponses ; l'extraction des dimensions nouvelles, création de thèmes en fonction des contenus et classement par thèmes ; création d'un premier portrait contemporain des activités de négociation à l'international des PME. Ces éléments sont présentés dans la prochaine section, analyse et interprétation des résultats.

- **Synthèse** : Conscients que cette opération a été conditionnelle à l'uniformité des réponses, ce qui est le cas, pour chaque question, nous avons dégagé une réponse unique pour le groupe.

- **Extraction des dimensions nouvelles et classement par thèmes** : les réponses contiennent des éléments que nous n'avions pas envisagés. Ces éléments sont directement liés à notre recherche et/ou lui apportent un éclairage nouveau. Les exemples offerts par les experts québécois sont repris dans cette partie de notre travail.

- **Portrait contemporain des activités de négociation à l'international des PME.**

Pour ce qui est de l'entrevue de madame O'Connor, à partir de sa retranscription, nous avons synthétisé les discours, réponses et commentaires de la spécialiste.

5.5.2. Données issues des PME

À partir des retranscriptions des entrevues des 10 propriétaires-dirigeants et/ou négociateurs québécois de PME manufacturières exportatrices québécoises, nous avons effectué les mêmes manipulations qu'avec les données issues des experts.

D'abord, nous avons réparti l'information en fonction des thèmes qu'elle intéresse. Ensuite, l'ensemble des discours, réponses et commentaires des individus rencontrés, une fois retranscrit, a été traité en trois opérations : la synthèse des réponses ; l'extraction des dimensions nouvelles, création de thèmes en fonction des contenus et classement par thèmes ; création d'un portrait contemporain réaliste des activités de négociation à l'international des PME. Ces éléments sont présentés dans la prochaine section, analyse et interprétation des résultats.

- **Synthèse** : Compte tenu du manque d'uniformité des réponses, nous avons dégagé plusieurs groupes de réponses, les faits saillants, pour l'échantillon. Finalement, ce travail de répartition nous a amené à classer les PME en fonction de leurs caractéristiques et des caractéristiques de leur propriétaire dirigeant et/ou négociateur.

- **Extraction des dimensions nouvelles et classement par thèmes** : les réponses contiennent des éléments que nous n'avions pas envisagés en détail. Ces éléments sont directement liés à notre recherche et/ou lui apportent une précision remarquable.

Ces opérations effectuées, les résultats de notre recherche font l'objet d'une mise en perspective avec nos hypothèses de recherche et d'une analyse en relation avec notre cadre conceptuel dans la section suivante. Cette dernière manipulation nous permettra de confirmer ou non nos hypothèses de recherche ainsi que de répondre à nos questions de recherche. En outre, il s'agira de valider les processus et explications exposés par les répondants PME entrevus à partir de l'extraction des « dossiers » propres à nous permettre de répondre à notre question principale et à nos sous-questions de recherche.

CHAPITRE VI

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les méthodes qualitatives possèdent plusieurs avantages, dont leur capacité à saisir « des phénomènes dynamiques ou “processuels” dans leur contexte réel (Patton, 1990). Pour autant, l’exploitation des données recueillies est très délicate (Langley, 1996). Mohr (1982) établissant l’existence de deux types de données, fait la différence entre ce qu’il appelle les théories de « variance » et les théories de « processus ». Les premières expliquent les phénomènes en étudiant la relation entre variables, tandis que les secondes concernent les « patterns ». Notre recherche s’appuie sur des données « processuelles », à savoir des données constituant ce que Langley (1996) qualifie de récits d’évènements, d’activités et de choix.

Huberman et Miles (1991), établissant que les données recueillies se composent de mots et non de chiffres, considèrent « trois flux concourants d’activités » pour leur analyse. Selon les chercheurs, ces étapes, au nombre de trois, sont les suivantes : condensation des données, présentation des données et élaboration/vérification des conclusions.

6.1. Condensation des données

Cette opération constitue un travail de sélection et de choix par les chercheurs qui consiste à « élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu’on puisse en tirer les conclusions “finales” et les vérifier » (Huberman et Miles, 1991).

Nous avons effectué, dans le cadre de cette analyse, une synthèse des réponses « brutes » des experts à nos questions. Cette synthèse, annoncée dans la section précédente, est présentée sous forme de tableaux (6.1 pour les experts québécois, et 6.2 pour l’experte internationale).

Tableau 6.1 Synthèse des réponses à notre questionnaire des experts québécois

<p>Q1 : Habiletés à la négociation des PME</p> <p>▫ Les PME québécoises ne savent pas négocier pour exporter à l'international.</p>
<p>Q2 : Outils disponibles pour la négociation</p> <p>▫ Des outils nombreux existent. Ils proviennent des gouvernements, des organismes parapublics, de certaines entreprises de services (banque, transitaire, courtier en douane).</p>
<p>Q3 : Outils utilisés pour la négociation</p> <p>▫ Toutefois, très peu de PME en connaissent l'existence. Si elles en connaissent l'existence, elles n'en ont pas une image positive car elles les trouvent difficiles d'accès et compliqués d'utilisation. Elles se retranchent sur les consultants mais en sont souvent déçues de la qualité des services inadéquats ou non professionnels. Les propriétaires dirigeants manquant de temps ont tendance à utiliser les services des consultants, sans vraiment les magasiner. Les services utilisés sont essentiellement orientés vers l'octroi de subventions des gouvernements ainsi que la participation à des missions commerciales à l'étranger. En outre, ces consultants sont engagés pour réaliser le plan d'affaires, ou une partie de ce plan, le cas échéant, la partie plan financier et budgets.</p>
<p>Q4 : Maîtrise du plan d'affaires à l'exportation</p> <p>▫ Les PME connaissent parfaitement l'existence des plans d'affaires dans le sens qu'ils constituent l'une des conditions aux subventions et participations à des missions commerciales. Les propriétaires dirigeants manquant de temps, les trouvent compliqués, a priori, et ont tendance à utiliser les services des consultants pour les produire. Les PME n'en</p>
<p>Q5 : Maîtrise des Incoterms</p> <p>▫ Les PME québécoises ne maîtrisent pas les Incoterms, qu'elles ont tendance à confondre avec les Terms américains.</p>
<p>Q6 : Utilisation des Incoterms</p> <p>▫ Les PME québécoises ont tendance à choisir les Incoterms de façon unilatérale. Elles les subissent mais ne les utilisent pas.</p>

Tableau 6.2 Synthèse des réponses à notre questionnaire de l'experte internationale

<p>Q1 : Les Incoterms se négocient-ils encore ?</p> <p>▫ « In an ideal world » les Incoterms devraient être négociés entre l'exportateur et l'importateur.</p>
<p>Q2 : Alors les entreprises doivent échanger pour se connaître ?</p> <p>▫ Mais il n'y a pas de communication pour les négocier. « In the real life », c'est le plus fort des négociateurs qui décide de l'Incoterm.</p>
<p>Q3 : Les PME connaissent-elles les Incoterms ?</p> <p>▫ Les PME pas plus que les grandes entreprises ne connaissent les Incoterms : « Nobody knows ». C'est la raison pour laquelle Emily O'Connor préconise l'éducation et la formation « around the world » dont elle est en charge, entre autres.</p>
<p>Q4 : Incoterms et plan d'affaires : une pratique universelle ?</p> <p>▫ Elle n'est pas familière avec le plan d'affaires.</p>
<p>Q5 : Utilisation des Incoterms, confiance et négociation "gagnant - gagnant" ?</p> <p>▫ Les Incoterms pourraient constituer un objet de négociation win-win entre partenaires potentiels.</p>

Nous avons effectué, dans le cadre de cette analyse, une synthèse des réponses « brutes » des PME à nos questions (qualitatif). Cette synthèse, annoncée dans la section précédente, est présentée sous forme d'un tableau (tableau 6.3).

Tableau 6.3 Synthèse des réponses à notre questionnaire (qualitatif) des PME

	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5
Répondant	Négoc.	Prop. Dir.	Négoc.	Ass. Négoc.	Négoc.
Processus	oui	non	non	non	Oui
Concerté	oui	non	non	non	Non
Négociateur Incoterms	oui				Oui
Expertise	terrain				Terrain
Niveau de formation	2e cycle	pré-u	1er cycle	1er cycle	2e cycle
Dossier	plan affaires	non	non	non	transp/compta
De 1 à 7	entre 3 et 4	0	0	5	entre 3 et 4
Incoterms = succès	oui				
Plan d'affaires	oui	non	non	non	Non
... et Incoterms	oui	non	non	non	Non
Niche	oui	oui/non	oui	oui	Oui
Étapes	ok		ok	ok	Ok
GRC	oui	non	non	non	Non
Prix de revient	oui		oui	oui	
Choix formation	Incoterms		Incoterms		
Question diff.	non	oui	non	non	Oui

	PME 6	PME 7	PME 8	PME 9	PME 10
Répondant	Prop. Dir.	Négoc.	Négoc.	Prop. Dir.	Ass. Négoc.
Processus	non	non	non	non	Oui
Concerté	non	non	non	non	Non
Négociateur Incoterms			personne	personne	Oui
Expertise		terrain	3 séminaires	terrain	Distributeur
Niv. Formation	1er cycle	2e cycle	pré-u	pré-u	2e cycle
Dossier	non	non	non	non	Non
De 1 à 7	0	1	0	0	3,5
Incoterms = succès					Oui
Plan d'affaires	non	oui	non	virtuel	Oui
... et Incoterms	non	non	non	non	Non
Niche	non	oui	oui	oui	Oui
Étapes	ok	ok	non	oui	Ok
GRC	non	non	non	non	Non
Prix de revient	oui			oui	Oui
Choix formation				langues	
Question diff.	non	non	oui	non	Non

6.2. Présentation des données

Cette seconde étape de l'analyse constitue « un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action » (Huberman et Miles, 1991).

Il existe plusieurs stratégies d'analyse dont chacune a un impact sur son résultat (Langley, 1996). La stratégie narrative, selon Langley (1996), domine dans les travaux de recherche qui visent la compréhension. C'est le cas de notre étude dont les données relèvent d'une « histoire organisée et chronologique des événements à partir de sources brutes » (Langley, 1996).

Pour certains chercheurs, cette stratégie est un préalable descriptif à l'analyse (Eisenhardt, 1989), pour d'autres (Lincoln et Guba, 1985 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Guba et Lincoln,

1994), le narratif peut constituer le principal produit de la recherche dans une perspective constructiviste (Langley, 1996).

Guba et Lincoln (1994) établissent que dans ce cas, la description narrative a pour objectif d'amener le lecteur à mieux comprendre les phénomènes « processuels » en lui montrant la pertinence du contenu qu'il mettra ensuite en relation avec les situations et processus qu'il connaît. Les auteurs concluent que, en matière de constructivisme, c'est l'abondance de contextualisation qui amène le lecteur à comprendre les processus pour établir son jugement. C'est pourquoi l'abondance des données est essentielle, et leur réduction pourraient empêcher l'émergence de tous les différents aspects des processus faisant l'objet de la recherche. Ainsi dans ce type d'analyse, « to be determinate, we must be indeterminate » (Van Maanen, 1995).

6.2.1. Les données

Nous sommes maintenant en mesure de présenter les résultats issus de notre recherche. Nous présentons ces résultats de façon progressive avec les deux prochaines sections : Données « exploratoires » (experts) et données qualitatives principales (PME).

6.2.1.1. Les données « exploratoires »

Selon MC, GG ainsi que NH, les obstacles à la mondialisation du Québec sont nombreux pour les PME. Plusieurs d'entre eux reviennent invariablement dans nos conversations : le taux de change en particulier et son lien avec la volonté conservatrice des exportateurs québécois de vendre aux États-Unis. Mais aussi, le manque de préparation (improvisation) accompagné d'une grande naïveté du propriétaire dirigeant et/ou du négociateur de la firme, le « capital de sympathie » non exploité, le manque de connaissance des propres ressources et caractéristiques de son entreprise par le propriétaire-dirigeant et/ou le négociateur, les services inadaptés ou incomplets offerts, et, la tendance au fonctionnement par essais et erreurs de la PME à l'exportation, sont des thèmes récurrents dans nos entrevues. Enfin, pour ce qui concerne les Incoterms, les experts s'entendent sur le fait que les PME québécoises les connaissent peu ou pas du tout.

Taux de change et commerce avec les États-Unis

Trois des experts ont des avis tranchés à propos de l'obstacle que représentent les États-Unis, en terme de marché, à la mondialisation des PME exportatrices québécoises. La relative facilité d'accès du marché états-unien, résidant dans la proximité géographique ainsi que dans la proximité psychologique, a fait de ce marché un marché traditionnel et traditionnellement acquis pour les PME. Avec 80% de volume d'affaires à l'export vers ce pays, insistent les experts, les PME québécoises se sont endormies. Ce marché immense était là pour rester. Mais, le point crucial de cet attachement traditionnel est, sans conteste, le taux de change. MC, GG et NH s'entendent sur le fait que pendant des années, un dollar de marchandises vendues rapportait un dollar et trente cinq, et que pour cette raison, le propriétaire-dirigeant se préoccupait peu de ses marges bénéficiaires, les revenus de la vente étant assurés par le taux de change favorable. Or, les taux de change ayant fluctué, le Québec, comme le Canada, est désormais en compétition avec d'autres pays sur ce marché. De plus, l'économie états-unienne ayant ralenti, les Américains consomment moins et leur marché s'est résorbé. Mais, le vrai obstacle des PME québécoises, ce sont elles-mêmes qui veulent, croient et rêvent que la période fructueuse d'échanges avec les États-Unis va revenir. MC et GG insistent sur l'impact négatif de ce dernier point sur la volonté des PME de développer de nouveaux marchés. Un autre impact engendré par la facilité liée au taux de change dollar canadien / dollar américain, est le flou relatif des propriétaires dirigeants des PME dans la maîtrise de leurs systèmes de gestion, particulièrement en matière de prix de revient et de prix à l'exportation, prix intégrant les coûts de transport liés aux Incoterms : les experts sont unanimes.

Manque de préparation

Si elles manquent de préparation lors de leurs échanges avec leurs partenaires potentiels à l'international (MC), il semble que ce que les PME québécoises avaient pris pour des bénéfices découlant de leurs habiletés propres à réussir sur le marché états-unien, constitue en réalité un obstacle : ces habiletés ne sont pas transférables sur d'autres marchés. Cette affirmation est sans appel pour les quatre experts. En effet, du point de vue relationnel, on n'aborde pas le marché européen, par exemple, comme le marché états-unien. Cette

ignorance, clairement due à un manque de préparation (recherche de l'information), tient d'un endormissement lié à la nostalgie de la récente habitude de facilité. Elle tient aussi d'une grande naïveté de la part des dirigeants des PME québécoises, selon les quatre spécialistes, doublée d'un manque d'agressivité (MC).

« Capital de sympathie »

MC affirme d'expérience que les PME québécoises et leurs représentants bénéficient en général à l'étranger de ce qu'il qualifie lui-même d'un « capital de sympathie ». Ce phénomène n'existe pas aussi systématiquement pour les ressortissants d'autres pays. NH et JPV abondent dans ce sens : les Québécois sont en général bien vus, appréciés, considérés à l'extérieur du pays. Pourtant, passées les périodes de présentation (première étape de la négociation), « Ils ne livrent pas la marchandise », la création d'un climat propre à négocier ne se fait pas, et la promesse d'entente cordiale a priori s'évanouit. Selon les trois experts, il y a un hiatus dans les attentes des interlocuteurs étrangers vis-à-vis des négociateurs québécois en terme de contenu, certainement lié à un manque de préparation de ces derniers, selon deux des experts. Non seulement les PME québécoises n'exploitent pas ce « capital de sympathie » pour leur propre bénéfice, ce qui engendre de la déception, mais aussi, cette déception, momentanément ou non, a un impact négatif sur leur volonté d'élaborer des projets à l'international.

Connaissance de ses ressources et caractéristiques par l'entreprise

Alors que les experts élaborent sur la connaissance par les PME de leurs propres ressources et caractéristiques ainsi que leurs outils à la négociation, la question se scinde naturellement en quatre parties : les outils mis à disposition par les gouvernements et organismes gouvernementaux, le plan d'affaires à l'exportation de l'entreprise, le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation, et les services offerts par l'entreprise privée.

▫ Les outils mis à disposition par les gouvernements et organismes gouvernementaux

MC présente le rôle du MDEIE dont celui de son réseau des délégués commerciaux à travers le monde, indiquant qu'il est peu connu par les PME, donc mal utilisé par elles

pour cette raison. Enfin, les experts mettent tous en relief l'utilisation (excessive, systématique et souvent inutile selon trois d'entre eux) des consultants dans l'acquisition des outils d'aide à l'exportation.

◦ Le plan d'affaires de l'entreprise

Considérant que les ressources et caractéristiques de l'entreprise constituent partie intégrante des plans d'affaires et plans d'affaires à l'international de celle-ci, les quatre experts sont formels : les PME québécoises ne maîtrisent pas leurs plans d'affaires ou n'en possèdent pas. Lorsqu'elles en possèdent, elles les ont fait faire le plus souvent par des consultants, en totalité en ou en partie. MC, NH et GG indiquent que ces plans se limitent souvent à des plans financiers. Tous concluent sur le manque de temps du propriétaire dirigeant l'amenant à faire des choix dans ses activités professionnelles et ainsi à se limiter dans le développement d'habiletés administratives susceptibles de lui ouvrir la porte sur la connaissance des ressources et caractéristiques de son entreprise.

◦ Le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation

Tandis que MC, GG et NH s'interrogent sur les habiletés des PME dans la réalisation de leurs prix à l'exportation, JPV affirme que beaucoup de PME présentent d'importantes difficultés dans le calcul de leurs coûts, l'une de ces difficultés résidant dans des technicités de base liées au transport (plan de chargement d'un container, rapports poids/volume, etc.).

◦ Les services offerts par l'entreprise privée

Tandis que deux des experts se montrent virulents à propos des services offerts par les consultants, les deux autres demeurent circonspects à ce sujet. Les premiers évoquent, de la part des organismes gouvernementaux et paragouvernementaux qui les choisissent, une forme de népotisme directement liée à un manque de connaissance du contenu au sens technique, pour effectuer ce choix. Ils élaborent aussi sur le fait que les consultants veulent gagner leur vie et sur le fait qu'ils croient en connaître suffisamment les contenus pour offrir des services adéquats aux PME. GG, qui offre de

la formation à sa clientèle dans le sens de l'éduquer « pour éviter d'avoir à réparer des erreurs plus tard », affirme que nombre de consultants profitent d'une manne constituée par les PME. Cette affirmation est corroborée par JPV et MC qui, ce dernier, précise que c'est à la PME de choisir son consultant en fonction des services dont elle a besoin, et que pour cette raison, il propose, en ce qui le concerne, une liste de consultants aux PME en demande plutôt que de leur proposer un consultant ou leur en imposer un. Les quatre experts affirment toutefois que les PME sont embarrassées lorsqu'il s'agit de choisir un consultant car elles manquent de critères de sélection.

Essais et erreurs

Les quatre experts abordent le dossier des PME et l'exportation en s'appuyant spontanément sur des exemples concrets. Ils estiment que les PME sont peu actives en matière de recherche d'information. MC indique que la raison, au même titre que pour leur manque de préparation, résiderait dans ce qu'il qualifie d'excès de confiance de leur part.

Connaissance des Incoterms

Les quatre experts affirment que les PME ne maîtrisent pas, sauf exceptions, les Incoterms, pas davantage qu'elles ne maîtrisent les risques de change et les modes de paiement, et ce, quels que soient les types et nombre de formations suivies. MC indique que l'information est disponible, libre aux PME de la consulter.

o Deux exemples illustratifs du manque de préparation des PME québécoises

o Exemple 1

Cette PME spécialisée dans l'exportation de la frippe aux États-Unis

Après une rencontre fortuite dans un salon dans lequel la PME a rencontré un importateur potentiel nord-africain intéressé, le premier container est expédié. À destination, il est bloqué en douane car ce type de marchandise est prohibé. Devant les frais de stationnement et de surestaries qui grèvent l'envoi, ainsi que le coût important d'un éventuel retour du container au Québec, la PME québécoise décide de faire détruire l'envoi en zone portuaire sous douane.

◦ Exemple 2

Cette PME spécialisée dans les cosmétiques qui a trouvé des débouchés pour ses produits dans un pays du Moyen-Orient

Le dossier est bouclé, les contrats sont signés avec l'importateur, mais, les lois du pays étranger relatives au contrôle des changes ne permettent pas de rapatrier les devises au pays.

6.2.2. Portrait contemporain des activités de négociation à l'international des PME.

Avant de procéder à la dernière étape de notre analyse, nous avons réalisé, à partir de l'ensemble des données qualitatives principales issues de la recherche, un portrait contemporain des faits saillants des activités de négociation à l'international des PME manufacturières exportatrices québécoises que nous présentons ici.

Niche Vs. recherche de partenaires

8 des 10 PME que nous avons rencontrées possèdent une niche. Celles qui n'en possèdent pas recherchent les opportunités d'affaires sur l'Internet et consacrent l'essentiel de leurs activités de vente à compléter des soumissions. Les autres sont celles que les importateurs et distributeurs potentiels recherchent. Elles sont contactées et sollicitées par ces derniers via l'Internet. Toutefois, la PME 7 qui possède une niche est très active en matière de prospection, prospection qu'elle effectue en général en partenariat avec des membres appartenant à son *cluster*. Parfois, « victimes » de leur succès elles manquent de temps (PME 10).

Niche et bargaining power

Les PME qui possèdent une niche possèdent un *bargaining power* important, et elles ont tendances à imposer leurs conditions à leurs partenaires potentiels et partenaires qui les acceptent (5 PME). La PME 10 exerce un pouvoir de coercition à l'export à travers les Incoterms et gère ainsi un problème de manque de temps (« si tu veux nos produits, ce sera Ex Works »).

Niche et organisation marketing export

De plus, les PME possédant une niche ont tendance à posséder une organisation marketing-export (5 PME) ainsi qu'à gérer cette organisation via un collaborateur possédant un diplôme universitaire de second cycle (4 PME) en administration (3 PME). Toutefois, nous notons que la PME 9, œuvrant dans le domaine de l'informatique et limitée à un propriétaire dirigeant ne disposant pas d'un niveau d'éducation universitaire, semble se connaître parfaitement et maîtriser de la même façon son modèle d'affaires. De plus, ce propriétaire dirigeant gère l'ensemble des tâches liées à son entreprise sans difficulté majeure, à la condition de la gestion de son temps.

Organisation marketing export et niveau d'éducation

Les PME québécoises agissent avec l'international comme elles agissent avec les États-Unis pour celles dont le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un niveau d'éducation non-universitaire (2 PME). Cette tendance est moins marquée lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de premier cycle universitaire en administration. Cette tendance est inexistante lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de second cycle universitaire. Elle est inexistante lorsque l'entreprise œuvre dans le domaine de l'informatique.

Recherche de l'information, autoformation et niveau d'éducation

Les PME ne sont pas proactives en matière d'information, recherche d'information et d'autoformation. Là aussi, cette tendance s'estompe lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de premier cycle universitaire en administration. Cette tendance disparaît lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de second cycle universitaire en administration. Les PME ont tendance à payer pour l'information et la formation (2 PME). Ici encore, cette tendance s'estompe lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de premier cycle universitaire en administration (2 PME). Cette tendance disparaît lorsque le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme de second cycle universitaire en administration (3 PME). Nous notons toutefois que deux PME dont le négociateur possède un diplôme universitaire

de second cycle en administration (MBA) n'ont pas souvenir d'avoir abordé le dossier des Incoterms dans le cadre de leurs études de second cycle. Cette tendance s'inverse pour la PME 9 (informatique) qui est sans cesse en résolution de problèmes et qui cherche et trouve des solutions créatives, y compris à propos du risque de change. Nous y reviendrons lors de la conclusion de ce travail.

Excès de confiance, essais et erreurs

Pourtant, nous notons que le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur de PME qui possède un diplôme de second cycle universitaire en administration possède un excès de confiance dans ses capacités à s'auto former (2 PME) en matière d'Incoterms. En effet, la confusion avec les Terms américains demeure, la notion du point du transfert du risque est erronée, quant à l'aspect contractuel des Incoterms, il est mal compris. Elles fonctionnent sur le principe d'essais et erreurs. Elles n'utilisent pas leur capital de sympathie, en terme d'agressivité commerciale, ce capital est n'étant pas essentiel pour celles qui possèdent une niche. Nous notons aussi que la PME 10 n'exportant pas aux États-Unis ne fait aucune confusion avec les Terms, tandis que la PME 7, n'exportant pas non plus avec les États-Unis, en fait une.

Absence de niche et pouvoir de similitude

Pourtant, nous constatons que lorsque les PME ne possèdent pas de niche, si leur propriétaire-dirigeant et/ou négociateur possède un diplôme universitaire en administration, il recherche le pouvoir de similitude dans ses démarches commerciales (2 PME). Trois PME entrevues constatent que l'Europe du Nord est un excellent marché, au titre du pouvoir de similitude. Toutefois, nous notons sur ce dernier point que la France, en terme de marché, ne possède pas les attributs permettant d'exercer un quelconque pouvoir de similitude, quelque soit la niche de la PME ou le niveau d'éducation du négociateur. Les Français sont qualifiés de « hautains » (PME 3) et ont tendance « à compliquer les choses » (PME 3 et 5) en utilisant le qualificatif « impossible » (PME 5 et 6), et sont susceptibles de sanctionner le négociateur pour la qualité de la langue au même titre que pour la tenue vestimentaire (3 PME). Toutefois, la PME 7 travaillant avec la communauté de son *cluster* note que la coopération

avec la communauté scientifique française s'exerce aisément. Dans ce cas, le pouvoir de similitude ne concerne pas la culture nationale des individus, mais leur culture scientifique.

Excès de confiance et manque de préparation

Les PME font souvent preuve de naïveté ainsi que d'une confiance excessive dont elles sont victimes. Elles arrivent peu ou pas préparées aux négociations dans ce sens qu'elles ne possèdent ni ne maîtrisent l'information (6 PME). Ceci est particulièrement vrai pour les PME dont le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur ne possède pas de formation universitaire (3 PME). À l'intérieur de ces négociations, elles manquent de contenu (information). Le propriétaire dirigeant ou négociateur associé, est le négociateur le plus efficace de la PME (6 PME).

Les missions commerciales à l'étranger sont parfois vues comme des vacances pour le négociateur de la PME qui n'est pas son propriétaire dirigeant, particulièrement s'il ne possède pas de formation universitaire (2 PME).

Finalement, nous notons que la préparation réside dans la recherche de l'information.

Maîtrise de l'information et gestion des risques

Les PME ont tendance à ne pas maîtriser pas les dossiers des risques de change et monnaie de transaction, des termes de paiement (6 PME), des Incoterms (3 PME) lorsqu'ils ne possèdent pas de formation universitaire. L'une des raisons à cela provient de la tradition des échanges commerciaux avec les États-Unis. Une autre de ces raisons réside dans le manque d'autonomie en matière d'information et de formation (6 PME). Ce constat s'applique aussi aux formalités de transport que les PME souhaitent refiler à leurs partenaires à destination.

En matière d'information, nous notons aussi que les professionnels du transport (transitaires, courtiers en douane, compagnies de courrier, etc.), partenaires à l'exportation des PME, ne sont pas en mesure de conseiller leurs clients à propos de technicités ponctuelles (lettres de crédit par exemple ; 5 PME), mais aussi en matière de réglementation internationale (4 PME).

Plans d'affaires à l'exportation et GRC

Sur 10 PME, 4 (dont l'une virtuellement) possèdent un plan d'affaires qu'elles régulent une ou deux fois par an. Deux PME en possédaient un dans le passé, mais n'ayant plus de temps pour s'en occuper, elles n'en possèdent plus. Pour celles qui n'en possèdent pas, trois d'entre elles savent ce qu'est un plan d'affaires, les autres l'ignorent.

Seule une PME effectue la GRC. Deux PME affirment ne pas en avoir le temps. Les autres ignorent cette notion à l'exception de la PME 9. Cette dernière oeuvrant dans le domaine de l'informatique rapporte qu'elle possède un plan d'affaires virtuel (en tête). Ses activités de recherche et développement constituant plus de 99% de ses activités, elles intéressent directement le modèle d'affaires de la firme pour qui il est, en quelque sorte, une seconde nature. En matière de GRC, la PME 9, se résumant à son propriétaire-dirigeant, nous informe que l'activité GRC étant extrêmement coûteuse en temps, son modèle d'affaires (comme son produit) lui impose, pour les gros contrats, d'utiliser les services d'un technico-commercial pour gérer la relation client. La PME 9 note qu'elle a « tout dans sa tête ». Toutefois, pour les PME qui possèdent une niche, l'exercice de la GRC n'est pas intéressant. Elles n'en ont pas besoin puisqu'elles sont visibles (et sollicités par les partenaires potentiels)

Incoterms : « Nobody knows »

Les PME dont le propriétaire-dirigeant et/ou négociateur ne possède par une formation universitaire affirment ne pas savoir ce que sont les Incoterms, ne pas en avoir besoin et s'en moquer totalement, arguant qu'avec les partenaires, « on s'arrange toujours ». Cette expression est d'ailleurs utilisée de façon récurrente par lui. Celles qui affirment connaître les Incoterms (2 PME) se sont familiarisées avec eux sur le terrain ou encore avoir effectué des recherches dans l'Internet (2 PME) avant notre rencontre, ou avoir été formée par son client français (1 PME). La PME 8 nous indique que malgré 3 séminaires incluant les Incoterms, elle ne les connaît pas ni ne sait comment ils s'utilisent.

Cinq des 10 PME rencontrées font toutefois minimalement le lien entre transport et Incoterms. Trois d'entre elles affirment s'être auto-formées. Pourtant, deux de ces dernières ont des conceptions erronées des Incoterms et ne maîtrisent pas le risque qu'elles croient éliminer. En particulier, la PME 5 en fait une utilisation dangereuse en terme de risque.

Incoterms : pouvoir d'expertise et langage commun

La PME 10 affirme vouloir avoir l'air professionnel en entrevue, et affirme que son entreprise doit être performante dans tous ses processus. Cette PME décrit, d'ailleurs, les Incoterms comme un langage commun.

Services : consultants et organismes gouvernementaux et paragouvernementaux

Seule deux des PME rencontrées utilise ponctuellement les services de consultants : l'une « pour aller chercher des subventions des gouvernements », l'autre pour construire un tableau de bord « friendly user ». La rémunération des consultants consiste en un pourcentage du montant global de la subvention. La formation du négociateur est universitaire. La PME 7 considère que les formations de la Chambre de Commerce de Montréal sont très générales et qu'on y aborde des évidences. La PME 8 affirme que les 3 séminaires portant sur l'exportation qu'elle a suivis ne lui ont été d'aucune utilité parce que trop généraux. Elle affiche une certaine déception et demeure circonspecte quant au professionnalisme des formateurs.

En matière de salons et missions organisés par les gouvernements, les PME sont en général circonspectes. Elles ne croient pas, ou plus, à l'utilité globale d'une telle démarche (9 PME). Seule deux d'entre elles les utilisent ponctuellement, en fonction de leurs besoins. Pour les autres, cinq d'entre elles considèrent que la présence de leur site Internet est suffisante pour être vues. Ceci est particulièrement vrai pour celles qui possèdent une niche, quelque soit la formation du propriétaire-dirigeant et/ou négociateur. Deux des PME restantes ne pratiquent pas les salons et missions gouvernementaux, ne misent pas sur leur site Internet en terme de visibilité. De celles-ci, une ne possède clairement pas de niche. Leurs activités de ventes se cristallisent dans recherche d'appels d'offres de soumissions à compléter, la complétion de soumissions et de cotations constituant l'essentiel de leurs activités de vente. La dernière PME (PME 7) utilise le *cluster* (chercheurs, universitaires) auquel elle appartient dans le cadre des foires et salons auxquels elle participe. Cette PME a une niche, son négociateur possède un niveau universitaire de second cycle et son propriétaire-dirigeant, de troisième cycle. Pour ce qui est des agents commerciaux des gouvernements du Québec et du Canada, seule la PME 10 affirme utiliser leurs services, mais s'avoue déçue par leur manque de suivi.

Activités de négociation et temps

Les propriétaires-dirigeants et/ou négociateurs affirment ne pas disposer d'assez de temps pour voyager et rencontrer les partenaires étrangers (8 PME). Seule, une PME le déplore, et une autre affirme que les vidéoconférences suffisent. Ces deux PME possèdent une niche, et leurs négociateurs possèdent un diplôme de second cycle universitaire. La PME 9 affirme avoir un problème temporel important, c'est pourquoi, à l'intérieur de ses activités, elle est sans cesse en gestion de temps. Toutefois, cette PME affirme que voyager est important pour certains gros contrats, et que c'est à travers les voyages que le « capital de sympathie » conféré aux Québécois s'exerce. Selon la PME 9, ce « capital de sympathie », particulièrement dans le monde londonien du spectacle, est clairement lié à la renommée de Céline Dion, de Robert Lepage et de Guy Laliberté. De la même façon, le PME 10 affirme qu'il jouit de ce « capital » en France et qu'il n'hésite pas à l'exercer lors de ses voyages.

6.3. Élaboration et vérification des conclusions

Avant de procéder à cette étape de notre travail, nous croyons utile d'effectuer un rappel sur notre objectif de recherche (**OR**), notre question principale de recherche (**QR**), nos sous-questions de recherche (**QR2** et **QR3**), ainsi que nos propositions de recherche (**PR1**, **PR2** et **PR3**). Ils sont les suivants :

OR Analyse des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance, hors Aléna, des PME québécoises manufacturières exportatrices, sur le long terme.

QR Dans quelle mesure les PME manufacturières exportatrices québécoises peuvent tirer avantage de l'utilisation des Incoterms, au titre d'habiletés favorisant et améliorant leur performance à l'exportation ?

QR2 Les Incoterms (négociés) de Destexhe (2005) peuvent-ils constituer un espace de négociations commerciales à l'exportation ?

QR3 Le cas échéant, cet espace de négociations commerciales peut-il favoriser et améliorer la performance à l'exportation, hors Aléna, des PME québécoises ?

PR1 Le négociateur qui maîtrise les Incoterms dans la relation de négociation commerciale a tendance à posséder le pouvoir lui permettant de passer la seconde étape de la négociation avec

PR2 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise possède un plan d'affaires à l'exportation complet et à jour au titre de tableau de bord.

PR3 Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise a réalisé à l'interne le plan d'affaires complet à l'exportation de l'entreprise que si le plan d'affaires a été produit en partie ou en totalité à l'externe.



6.3.1. Maîtrise des Incoterms

Cette partie de notre travail consiste, maintenant, à tester les propositions que nous avons synthétisées en fin de section 4.

6.3.1.1. Lien entre maîtrise des Incoterms et succès dans la seconde étape de la négociation

Le négociateur qui maîtrise les Incoterms dans la relation de négociation commerciale possède le pouvoir lui permettant de passer la seconde étape de la négociation avec succès, **PR1**.

▪ **À travers la revue de la littérature**, nous avons acquis que :

- L'information est essentielle au titre de l'échange de l'information, en particulier à l'étape 2 de la négociation ;
- L'information échangée, au cours de l'étape 2 de la négociation, constitue la nourriture de la discussion (négociation) ;
- À ce titre, la maîtrise des Incoterms et leur utilisation à l'intérieur de la négociation constituent une source potentielle de pouvoir ;
- Ce pouvoir est celui d'expertise ou de compétence.

▪ **Des experts québécois** nous avons acquis que :

- Les représentants des PME québécoises à l'étranger bénéficient d'un « capital de sympathie » ;
- Ce « capital de sympathie » n'est pas exploité par les représentants des PME qui éprouvent une difficulté majeure à le dépasser par manque de préparation et d'agressivité de leur part ;
- Ce « capital de sympathie » bénéficie au négociateur dans le cadre de l'étape 1 de la négociation (prise de contact).
- À part quelques exceptions, les négociateurs québécois ne maîtrisent pas les Incoterms.

▪ **De l'experte internationale** nous avons acquis que :

- La connaissance des Incoterms est insuffisante.

▪ **Les entrevues des PME** nous permettent d'affirmer que :

- Les PME rencontrées ne connaissent pas les Incoterms en général ;
- Seules six d'entre elles sont en mesure d'évaluer leur maîtrise des Incoterms sur une échelle de 1 à 7 (1, pour une PME ; 3,5 pour une PME ; 3 – 4, pour 2 PME ; 5 pour 1 PME) ;
- Toutefois, 4 d'entre elles affirmant être en mesure de s'autoformer en matière d'Incoterms et s'être autoformées, en font (et/ou en ont fait) une analyse erronée ;
- Et l'application qu'elles en font est inadéquate, voici pourquoi, concrètement :

La première (PME 1) d'entre elles croit que l'utilisation du FCA (Franco carrier, Franco transitaire départ) lui permet de transférer le risque à l'importateur dès lors que les marchandises sont cueillies par le transitaire (marchandises dans le camion de cueillette à l'origine).

En réalité, le risque est transféré à partir du moment où les marchandises sont sur le quai ou dans l'entrepôt du transitaire départ. Ainsi, la PME confond le FCA avec le EXW.

Par ailleurs, la PME 1 affirme se faire rembourser le montant du transport par ses importateurs.

La seconde, (PME 5) qui pratique le FOB son entrepôt (Term américain) avec la conviction de transférer le risque à l'importateur dès que les marchandises sont cueillies à son entrepôt, effectue elle aussi une lecture erronée des Incoterms, ce, à trois autres titres.

Elle tente de s'entendre avec un importateur états-unien qui lui reproche d'utiliser l'Incoterm FOB qui selon lui est un Incoterm maritime alors que le transport s'effectue par camion. La PME, à la lumière des Incoterms 2010 croit qu'elle est dans l'erreur. Or, avec la référence « Incoterms 2000 », le FOB est multi (air, mer, route).

Ce même importateur (États-Unis) l'exhorte à utiliser les Incoterms de la CCI, en l'occurrence EXW (plutôt que FOB entrepôt), alors que ces derniers ne constituent en rien une obligation. En effet, les Incoterms ne consistent qu'en une faculté mise à la disposition des parties.

Enfin, la PME avance le montant du transport jusque DDU (Incoterms 2000) à un importateur international (Vs. domestique) et se fait rembourser le montant du transport par

ce dernier. Officiellement, contractuellement, elle pratique l'Incoterm DDU alors qu'elle croit pratiquer du EXW assorti de l'avance du montant du transport (port avancé). En réalité, dans son cas, le risque n'est transféré qu'à partir du moment où les marchandises sont livrées physiquement chez le destinataire.

La troisième, (PME 7) pratique le EXW ainsi que le FOB mais elle affirme pourtant payer le transport.

La quatrième, (PME 4, auto évaluée à 5) a appris de ses erreurs passées (confusion du EXW et du FOB Montréal).

Toutefois, pour notre recherche, la PME 1 constitue un exemple intéressant d'utilisation des Incoterms, même erronée, au titre du pouvoir d'expertise. En effet :

- Cette PME possède une niche qui repose sur un produit qu'elle décrit elle-même comme « concept » basé sur sa qualité, sa rareté et son prix, ainsi que la qualité du service liée à la livraison du produit ;
- La qualité du service liée à la livraison du produit inclut le choix de l'Incoterm.
- De plus, les importateurs et distributeurs (PME aussi, donc équilibre du pouvoir, a priori), étant ignorants en matière de transport international en général, et en matière d'Incoterms en particulier, il sont « pris par la main » et « accompagnés » par la PME québécoise ;
- Au titre de cet accompagnement, la PME québécoise choisit l'Incoterm (et l'utilise) dans un contexte de coopération « gagnant-gagnant » ;
- Cet accompagnement confère un pouvoir d'expertise à la PME québécoise vis-à-vis de ses importateurs, pouvoir suscitant la confiance.

Pour aller plus loin, les PME 1, 5 et 7 affirment qu'elles se font rembourser, dans la plupart des cas, le transport par leurs destinataires. Le titre de transport des marchandises, le Air Waybill (par voie aérienne, par exemple) est donc normalement rédigé CFR (2000) ou CIP (2010). Ce qui signifie que le risque lié au transport est à leur charge (contrairement à leur croyance), sauf si le Air Waybill et la documentation font référence à une entente entre les

parties, du type « FOB sur House Air Waybill » par exemple. Dans ce cas, c'est le transitaire qui va devoir refacturer le montant du transport au destinataire, via son agent à destination. Il va devoir prendre accord avec cet agent ou correspondant quant aux montants refacturés, aux frais éventuels liés à la perception de ces montants à destination, à la devise de paiement entre eux, aux délais de paiement entre eux, etc. Ainsi, résoudre un tel problème peut revenir à mettre au point un détail. Mais qu'il s'agisse de solution ou de mise au point, elle ne peut exister qu'à trois conditions :

- Le transitaire connaît son métier (information), il est donc en mesure d'offrir et/ou de négocier ce service avec la PME exportatrice, et/ou
- La PME exportatrice possède l'information lui permettant de négocier ce point avec son transitaire ;
- Les parties (exportateur et transitaires) sont d'accord pour négocier.

Quoi qu'il en soit, nous notons que c'est l'information qui permet la négociation, donc potentiellement la résolution de problème.

Nous concluons donc que la maîtrise par les PME manufacturières exportatrices québécoises (7 sur une échelle de 1 à 7) des Incoterms est inexistante. Pourtant, même utilisés de façon approximative, les Incoterms confèrent au négociateur un pouvoir d'expertise entraînant la confiance, dans une relation commerciale « gagnant – gagnant ».

Ainsi nous sommes en mesure de confirmer la proposition **PR1**. La maîtrise des Incoterm appartient à la maîtrise de l'information nécessaire au passage avec succès de l'étape 2 de la négociation. Leur maîtrise constitue un élément de gestion du risque lié à la marchandise, au même titre que la maîtrise de la gestion du risque de change ou des termes de paiement, par exemple, dès lors que ces éléments sont négociés entre les parties.

Ces considérations nous permettent, du même coup, de répondre à nos sous-questions de recherche **QR2** et **QR3**.

QR2 : Les Incoterms (négociés) de Destexhe (2005) peuvent-ils constituer un espace de négociations commerciales à l'exportation ?

QR3 : Le cas échéant, cet espace de négociations commerciales peut-il favoriser la performance à l'exportation, hors ALÉNA, des PME québécoises ?

Oui, les Incoterms peuvent constituer un espace de négociation, et ils sont plus « powerful » lorsqu'ils ne sont pas utilisés de façon isolée. En effet, l'élément Incoterms se mixe avec d'autres sources de pouvoir ; la niche, peu importe la taille de l'entreprise à destination (partenaire), constituant l'élément primordial du « bargaining power », le niveau d'éducation universitaire (propriétaire-dirigeant et/ou négociateur) en étant le second, pour les PME manufacturières exportatrices québécoises. Ainsi, en l'absence d'une niche, la PME exportatrice se doit compenser son manque (ou sa faiblesse) de « bargaining power » par un nombre optimum d'éléments (maîtrisés) de négociation susceptibles de lui donner du pouvoir, en l'occurrence, du pouvoir d'expertise suscitant la confiance dans un contexte de négociation « gagnant-gagnant ».

6.3.1.2. Lien entre maîtrise des Incoterms et présence d'un plan d'affaires

Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise possède un plan d'affaires à l'exportation complet et à jour au titre de tableau de bord (**PR2**).

- **À travers la revue de la littérature**, nous avons acquis que :
 - Les Incoterms se retrouvent analysés dans plusieurs tableaux de bord de l'entreprise.
 - Ces tableaux, éléments d'avantages concurrentiels au titre de la saine gestion, constituent une photo ponctuelle des environnements internes et externes de la firme.
 - Au titre de ces tableaux de bord, le plan d'affaires, s'il est complet et adéquat, comprend le dossier des Incoterms.

- **Des experts québécois** nous avons acquis que :
 - Peu de PME possèdent un tel tableau de bord.

- Et, lorsque c'est le cas, il est construit en partie ou en totalité à l'externe (consultants).
- C'est pourquoi la possession d'un plan d'affaires n'entraîne en rien la maîtrise des éléments qui le composent.

▪ **Les entrevues des PME** nous permettent d'affirmer que :

- Peu de PME (3 sur 10) possèdent un tel plan d'affaires (dont l'une, un plan d'affaires virtuel) ;
- Et seulement 1 PME intègre les Incoterms à son plan d'affaires.

Toutefois, pour notre recherche, la première des trois PME constitue le seul exemple de possession d'un plan d'affaires à l'exportation complet et régulier. En effet :

- Sa régulation s'effectue une à deux fois par an.
- Les Incoterms y sont intégrés, donc, en théorie, maîtrisés.

Ainsi nous sommes en mesure de confirmer la proposition **PR2**, en rappelant ce faisant que la présence d'un niveau d'éducation universitaire (propriétaire-dirigeant et/ou négociateur) constitue un atout majeur.

6.3.1.3. Lien entre maîtrise des Incoterms et maîtrise du plan d'affaires

Le négociateur maîtrise mieux les Incoterms si l'entreprise a réalisé à l'interne le plan d'affaires complet à l'exportation de l'entreprise que si le plan à d'affaires a été produit en partie ou en totalité à l'externe (**PR3**). Cette hypothèse découle de la proposition PR2.

▪ **Des experts québécois** nous avons acquis que :

En matière de plan d'affaires, les experts québécois sont unanimes, les PME ne maîtrisent pas leur plan d'affaires, celui-ci, complet ou non, étant réalisé le plus souvent à l'externe, en totalité ou en partie.

▪ **Les entrevues des PME** nous permettent d'affirmer que :

- Les PME qui possèdent un plan d'affaires l'ont construit à l'interne.

Ainsi nous ne sommes pas en mesure de confirmer la proposition **PR3**. Toutefois, le besoin de maîtrise de son environnement par l'entreprise passant par la présence d'un plan d'affaires, en tant que chercheurs, nous établissons que la PME qui construit elle-même son plan d'affaires maîtrise davantage celui-ci, donc son environnement, que si ce dernier est construit à l'externe.

6.3.2. Incoterms et habiletés en matière de négociations commerciale à l'exportation

Cette partie de notre travail consiste, maintenant, à partir de notre objectif de recherche **(OR)** :

- Analyse des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance, hors ALÉNA, des PME québécoises manufacturières exportatrices, sur le long terme ;

pour répondre à notre question principale de recherche **(QR)** :

- Dans quelle mesure les PME manufacturières exportatrices québécoises peuvent tirer avantage de l'utilisation des Incoterms, au titre d'habiletés favorisant leur performance à l'exportation ?

Les réponses à nos sous-questions de recherche établies à partir de nos propositions de recherches nous ont permis d'atteindre notre objectif de recherche. Nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question principale de recherche.

L'utilisation des Incoterms trouve sa raison d'être dans les systèmes de gestion économiques et financiers de l'entreprise, certes. Mais au-delà de ce fait, notre analyse nous permet d'établir qu'elle s'inscrit aussi à l'intérieur des activités de négociation des PME québécoises manufacturières exportatrices. Plus précisément, leur maîtrise offre au négociateur :

- Un espace de négociations commerciales qui lui permet de nourrir la discussion de façon autre que par les caractéristiques et prix des produits sur lesquels il souhaite transiger avec l'autre partie ;
- Cet espace de négociation s'inscrit dans un échange coopératif au titre du cadre de référence commun des parties ;
- Cet espace permet, en outre, de rééquilibrer le pouvoir entre les négociateurs.

Comment ? Dans quelle mesure ? Ou encore dans quelles conditions ?

- La connaissance et la maîtrise des Incoterms sont primordiales ;
- Ces connaissances s'acquièrent à partir du « pourquoi ? », du « avec qui ? », du « quand ? » et du « comment ? », plutôt que du « quoi ? ».

La notion de performance à long terme trouve sa source dans la relation sur le long terme. Cette relation sur le long terme se matérialise dans le marketing relationnel assorti de la GRC, sous réserve de la qualité et de la compétitivité des produits. .

CHAPITRE VII

CONCLUSION

7.1. Sommaire de l'étude

Avant de conclure sur notre objectif de recherche, nous souhaitons faire un rapide passage en revue des étapes que nous avons empruntées au cours de notre travail.

La première section de notre travail nous a permis de mettre en évidence les difficultés et obstacles que les PME exportatrices manufacturières québécoises rencontrent à leur internationalisation, en particulier à l'exportation hors États-Unis.

La revue des textes théoriques, objet de la deuxième section de cette recherche, nous a permis d'identifier, de définir et de comprendre l'ensemble des dimensions de la problématique. Ainsi, parmi ces dimensions, nous avons étudié la PME, son impact économique, ses environnements, et identifié les facteurs susceptibles d'influencer son internationalisation. Les activités de négociation et la performance ont fait partie intégrante de notre étude. Enfin, les Incoterms y ont été présentés sous tous leurs aspects techniques.

La section 3 nous a amenés à établir le cadre conceptuel de la recherche ainsi qu'à définir l'ensemble des concepts utiles à notre travail.

En section 4, nous avons défini la problématique de la recherche et construit les propositions de recherche en relation avec les dimensions théoriques. Enfin, nous avons été en mesure d'émettre nos sous-questions et question principale de recherche.

La méthodologie que nous avons utilisée, ainsi que les choix qui nous y ont conduits, fait l'objet de la section 5. Nous y avons défini le type de méthodologie que nous avons utilisé et expliqué comment nous allons procéder. Nous y avons, en outre, présenté les experts que

nous avons interviewés de façon exploratoire afin de recueillir les données propres à effectuer notre étude qualitative principale. Nous y avons aussi présenté les PME que nous avons entrevues dans le cadre de notre étude qualitative principale, ainsi que la façon dont nous les avons sélectionnées.

Toutefois, nous sommes conscients que la petitesse de la taille de notre échantillon principal, celui des PME québécoises entrevues, nous a limités dans l'exercice que proposent Huberman et Miles (1991) dans le sens de « prendre un petit morceau d'un grand univers. » afin d'être en mesure d'élargir et de généraliser les résultats de la recherche.

La section 6 nous a amenés à présenter notre méthode d'analyse et les choix qui nous y ont conduits. À l'intérieur de cette section, nous avons analysé les données recueillies auprès des experts, d'une part, et des PME, d'autre part. Cette analyse nous a permis de valider nos propositions, ainsi que de répondre à nos sous-questions et question principale de recherche, en lien avec le cadre conceptuel défini préalablement.

7.2. Sommaire de l'analyse

L'objectif de notre recherche consistait à analyser des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance, hors États-Unis, des PME québécoises manufacturières exportatrices, sur le long terme.

Il ne fait aucun doute que la maîtrise des Incoterms présente d'importants avantages quant à l'aspect technique de la chaîne d'approvisionnement des entreprises, certes. Qu'il s'agisse de clarifier les contrats entre partenaires, de définir les obligations et responsabilités ou encore de répartir les coûts liés aux opérations de transport international ainsi que d'organiser physiquement le transport international des marchandises. Pourtant, si le MDEIE (2010) stipule que les exportateurs sont responsables de mettre à jour leurs connaissances des Incoterms, la réalité est toute autre.

Les résultats de notre analyse qui démontre clairement l'utilité des Incoterms sous l'angle de la négociation nous indiquent que les Incoterms ne sont pas maîtrisés par les PME exportatrices du Québec. Bien sûr, la tradition selon laquelle l'essentiel des exportations du Québec se fait à destination des États-Unis pèse pour beaucoup dans cette ignorance. Nous précisons d'ailleurs que cette ignorance n'est pas propre au Québec, pas plus qu'aux PME, ce qui confirme les termes de l'experte des Incoterms par excellence, Emily O'Connor, selon lesquels *nobody knows*.

Toutefois, l'absence de connaissance et de maîtrise des Incoterms que nous avons constatée à travers notre travail, nous a permis de mettre en lumière d'autres dossiers inhérents à l'international que les PME du Québec connaissent mal et semblent négliger. Les résultats de l'étude ISQ/MDEIE portant sur les obstacles perçus par les PME en sont un parfait exemple. Ainsi, en marge de ces autres dossiers, évoqués dans l'étude, et sur lesquels nous reviendrons lorsque nous élaborerons à propos des contributions et limites de la recherche (section 8), nous établissons que la maîtrise des Incoterms est essentielle aux activités à l'international des PME. Nous établissons aussi que la maîtrise des Incoterms, comme celle du risque de change, comme celle de l'essentiel des obstacles perçus par les PME de l'étude ISQ/MDEIE, donc la maîtrise de l'information, transforme les obstacles perçus (ou risques, ou *environmental factors*) en avantages concurrentiels. Toutefois, la PME 7 qui possède une niche est très active en matière de prospection, prospection qu'elle effectue en général en partenariat avec des membres appartenant à son *cluster*.

En marge de la collation des prix de revient et de l'organisation de la *supply chain*, les Incoterms revêtent, lors de la négociation, un caractère informationnel indispensable. Leur connaissance et/ou maîtrise révèle le niveau de recherche de l'information systématique que pratiquent les PME. Et l'information, nous le savons, est primordiale en matière de négociation. Elle est source de pouvoir pour celui qui la maîtrise, engendre la coopération dans la négociation, et la confiance chez le négociateur avec lequel elle est partagée. Ainsi, la performance consistant à la construction et au maintien de la relation entre partenaires dans le but de sceller un accord, il est clair que même si la maîtrise de l'information est nécessaire

tout au long de la négociation, elle est cruciale lors de l'étape dévolue à l'échange de des informations. C'est précisément sur cette étape que nous nous sommes arrêtés pour émettre la proposition (et la valider) selon laquelle l'information permet au négociateur qui a passé l'étape de la prise de contact avec succès, de passer la seconde de la même façon.

Quoi qu'il en soit, la volonté du propriétaire dirigeant à l'internationalisation de la PME est essentielle en matière d'acquisition de l'information. Elle l'est au même titre que celle du propriétaire dirigeant de la PME spécialiste de l'informatique qui semble mettre en œuvre, de façon systématique et incessante, une démarche intellectuelle de recherche et développement quant à ses produits, mais aussi quant à son modèle d'affaires.

Enfin, ayant élaboré longuement sur l'aspect relationnel Vs. transactionnel des activités commerciales de la PME, nous sommes en mesure de confirmer que la GRC constitue un signe (minimalement) de la volonté du propriétaire-dirigeant et/ou du négociateur de développer un courant d'affaires avec ses partenaires étrangers sur le long terme.

CHAPITRE VIII

CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

8.1. Les contributions de la recherche

Notre travail nous permis de mettre en lumière, à l'instar des Incoterms, un certain nombre d'autres éléments pratiques liés à la performance de la PME à l'exportation. Ils sont collationnés dans le plan d'affaires et leur maîtrise est source de pouvoir de légitimité lorsqu'ils appartiennent au dossier des ressources de l'entreprise. Et, au même titre que les Incoterms, ils sont source de pouvoir de compétence (ou encore d'expertise) lorsqu'ils appartiennent à un dossier de gestion de risque, dossier qu'il s'agit de partager pour les parties.

La disponibilité de l'information et l'accès à l'information, notions sur lesquelles nous nous sommes questionnés, semblaient constituer un obstacle majeur à la performance des PME. Or, en général, cette information est disponible dans son ensemble. Il s'avère que les PME ne sont simplement pas proactives en la matière, qu'il s'agisse de recherche, de collation ou d'analyse. Les PME ne semblent pas lui attribuer de valeur (« information = pétrole ») puisqu'elles négligent l'importance de tableaux de bord tels que le plan d'affaires à l'exportation. Ceci est particulièrement vrai pour les PME dont le négociateur et/ou propriétaire-dirigeant ne possède pas une formation universitaire.

Branch (2000) élabore sur ce qu'il appelle le risque lié au manque d'informations sur le marché convoité. Nous croyons que les PME sont responsables, en partie, de ce risque (en ce qui les concerne) dans la mesure où elles négligent l'information et son importance, le plus souvent par manque de temps. C'est ce que nous constatons à la lecture et l'analyse des résultats de l'enquête ISQ/MDEIE. En effet, les obstacles dont l'étude fait état sont pour la plupart d'entre eux liés à l'information, à l'analyse de celle-ci, ainsi qu'à la communication. De façon plus pragmatique, si le négociateur de la PME qui maîtrise les Incoterms est en

mesure d'interroger la partie adverse sur ses dispositions en la matière (Si nous faisons affaires ensemble, que pourrions-nous prévoir ensemble en matière d'Incoterms ?), il est aussi en mesure, s'il maîtrise la notion de risque de change, de l'interroger sur ses dispositions relatives au choix de la monnaie de transaction.

Ainsi, nous croyons que le manque de préparation auquel les experts font référence concerne la collecte, l'analyse et le classement de l'information en vue de sa maîtrise et de son utilisation lors des négociations en général, et des négociations face-to-face en particulier.

De plus, lorsque les chercheurs évoquent les participations des PME à des salons et autres missions à l'étranger, affirmant que le préalable à ces participations repose sur l'information, nous concluons de concert avec ces chercheurs que ces participations seraient beaucoup plus fructueuses pour les participants québécois s'il y étaient préparés en terme d'information.

Dans le même esprit, que la communication revête un caractère interculturel ou non, il appartient aux PME de s'informer des styles de communication des partenaires potentiels, qu'il s'agisse de langue, de traditions nationales (us et coutumes) ou de routines personnelles. Cette information pourra être intégrée au plan d'affaires de la firme au titre de son environnement externe, ainsi qu'à sa GRC (dont nous rappelons qu'elle constitue une condition à la performance), afin d'être utilisée adéquatement et réinvestie dans la négociation par elle, le moment venu.

Ainsi, l'invitation à surmonter l'obstacle interculturel lancée par le Gouvernement du Canada (Affaires Étrangères et Internationales) via son Centre d'apprentissage interculturel n'a plus sa raison d'être.

Dans le même sens, si les PME manquent de critères pour sélectionner un consultant, elles ne sont pas davantage en mesure d'évaluer leurs besoins réels en matière d'aides gouvernementales.

En ce qui concerne le calcul des coûts et autres prix de revient, les PME les maîtrisent peu, voire pas du tout. Leurs raisons concernant leur choix non concerté (avec les partenaires) des Incoterms, que nous avons initialement pris pour des stratégies de trésorerie, consistent en réalité à éviter la prise en charge des dossiers dont elles ignorent les tenants et aboutissants par manque d'information.

Nous avons évoqué (section 2) le domaine de l'informatique et de la culture internationale qui lui est propre. Nous croyons qu'une autre particularité du milieu concerne l'habitude des entreprises qui lui appartiennent à être constamment en recherche et développement, situation qui suppose un accès permanent à l'information et qui engendre des remises en question tout aussi incessantes en terme de stratégie. De plus, l'aspect sur mesures des produits évoqué par Torres s'applique parfaitement à ce secteur d'activités de pointe où la coopération fournisseur/client est de mise.

Enfin, cette recherche a mis en relief les besoins en formation des PME, dont nous avons vu qu'elles connaissent peu ou mal leurs besoins, car ne se connaissant pas elles-mêmes. Ainsi, nous abondons dans le sens de la création d'ateliers de formation leur permettant d'apprendre à construire leur propre plan d'affaires, ateliers qui leur permettraient non seulement d'acquérir les compétences et l'autonomie nécessaires à la recherche de l'information qui les concerne, mais surtout d'en passer au crible chaque élément au titre d'une composante de leur environnement. Nous savons que le temps des propriétaires-dirigeants est rare et que la remise en question n'est pas facile. « En fait, le problème de l'information est au cœur de l'attitude réactive souvent manifestée, et des obstacles rencontrés par les PME » (Julien 1993). C'est pourquoi, un atelier assorti d'un travail complémentaire personnel pourrait constituer l'occasion pour les PME de découvrir, par le biais d'un accompagnement technique, leurs ressources ainsi que leurs besoins, y compris en information, dans le sens de les réinvestir dans leurs activités de négociation à l'international.

En ce qui concerne les Incoterms, nous croyons que les efforts de formation en la matière des propriétaires-dirigeants et négociateurs de entreprises exportatrices québécoises, PME ou non, devraient aller plus loin que la présentation, même détaillée, des Incoterms. Il s'agirait de les présenter non plus uniquement sous l'aspect du « quoi » mais aussi et surtout de l'aspect du « pourquoi ». De la même façon, dans ce « pourquoi », il serait particulièrement intéressant d'étudier le dossier sous deux notions : le technique (chaîne d'approvisionnement/transaction) et le commercial (relation). Dans cette dernière notion, le

négociateur prendrait conscience de l'importance de la maîtrise des Incoterms au titre d'un outil de pouvoir dans ses activités de négociation. Qui plus est, fort de cette prise de conscience, le négociateur pourrait développer d'autres outils de pouvoir avec d'autres éléments de son plan d'affaires.

Enfin, nous croyons que les formateurs qui dispensent des cours et formations relatives aux Incoterms devraient, eux aussi, reconsidérer les Incoterms dans le sens de les présenter non plus simplement sous l'aspect de leur utilité technique, mais aussi sous celui de leur utilité commerciale. Une remise en question du professionnalisme des intervenants est essentielle.

8.2. Limites de la recherche

Les limites de la recherche s'inscrivent de toute évidence dans nos choix méthodologiques, comme nous l'avons évoqué en section 7.1. Bien que nous ne recherchions pas de résultats statistiques, des informations d'ordre quantitatif provenant des PME elles-mêmes auraient pu renseigner notre travail à plusieurs titres. Le plus significatif aurait concerné la typologie des démarches des PME en fonctions de diverses variables : les performances des PME en fonction de l'existence du plan d'affaires, de la réalisation du plan d'affaires à l'interne, de leur âge, des destinations de leurs exportations, de la présence d'un département export, du produit commercialisé, du type des dossiers abordés lors des négociations face-à-face, de la durée des négociations, etc.

8.3. Suggestions de recherches futures

À l'issue de notre travail, nous sommes en mesure de proposer trois avenues de recherche :

8.3.1. Triangulation des données

Dans le sens d'élargir et généraliser nos données, nous croyons qu'un travail quantitatif (triangulation des données) auprès d'un bassin de PME le plus large possible nous permettrait

de généraliser ainsi que de préciser les résultats de notre recherche avec l'objectif de la formation. Dans ce sens, nous avons construit un questionnaire que nous annexons (annexe F) à notre travail. Ce questionnaire destiné à l'ensemble des PME manufacturières exportatrices québécoises a pour but l'établissement de la typologie de celles-ci, d'abord. Ensuite, en fonction des données recueillies, il permettra de définir les obstacles réels des PME dans leurs habiletés de négociation en général, et de maîtrise ainsi que d'utilisation des Incoterms en particulier. Enfin, à partir de ce bilan ponctuel, l'objectif visé est celui de venir en relation d'aide avec les PME à travers des modules de formation adaptés à leurs besoins, y compris temporels.

8.3.2. Élargissement géographique – élargissement aux autres dossiers de risques

Cette recherche se limite aux PME québécoises et à l'impact de leur maîtrise des Incoterms dans leurs activités de négociation. Des recherches élargies à d'autres provinces du Canada pourraient être intéressantes à titre de comparaison. Des recherches élargies à d'autres dossiers du plan d'affaires à l'exportation (monnaie de transaction, termes et modes de paiement, propriété intellectuelle, etc.) permettraient de revoir et de bonifier certains modules de formation comme ceux du FITT, par exemple.

Aussi, un élargissement à d'autres pays du monde, permettraient l'établissement d'une base de données utiles, en terme d'information, aux activités des PME manufacturières exportatrices du Québec. La condition de la viabilité de telles recherches/informations repose sur leur mise à jour.

8.3.3. Élargissement aux professionnels

Les PME nous l'avons vu ne connaissent peu ou pas les Incoterms, certes. Toutefois, cette ignorance semble concerner aussi les sociétés partenaires fournissant les services connexes de transport. En effet, bien souvent, les PME exportatrices les consultant afin d'obtenir des précisions constatent qu'elles ne sont pas plus éduquées qu'elles-mêmes, et que par conséquent la relation d'aide est impossible en matière d'Incoterms, en particulier. Nous croyons donc qu'il serait intéressant de vérifier le niveau de maîtrise des Incoterms par les

sociétés de services connexes (transport, douane, courrier, assurances etc.). De la même façon, les remarques des PME liées aux services bancaires à l'international (lettres de crédit) nous amènent à croire que les individus en charge de l'international au sein des institutions financières pourraient eux aussi manquer de connaissance en matière d'Incoterms. Là aussi, nous croyons que des vérifications et recherches pourraient être menées.

ANNEXE A

CONTENUS SOUMIS AUX EXPERTS POUR CONSENTEMENTS ET ÉCHANGES RELATIFS AUX CONSENTEMENTS DES EXPERTS

Emily O'Connor

[...]

C'est pourquoi, avant d'aborder la partie quantitative de ce travail, nous nous sommes proposés de dégager d'éventuelles avenues susceptibles de mieux saisir les routines en matière d'Incoterms des PME avec la collaboration des experts que nous avons entrevus. Cette collaboration s'est déroulée en deux temps avec deux groupes d'experts : les experts québécois du commerce international (présentés en section 2.4.1.5.), d'une part, ainsi que l'experte Emily O'Connor, Senior Policy Manager, en charge du dossier des Incoterms à la Chambre de Commerce Internationale.

[...]

4.2.1.2. Emily O'Connor – CCI

Madame O'Connor est engagée dans le stade de ses activités à administrer de nombreuses formations portant sur les Incoterms 2010, en France et à l'étranger.

- Durée : établie initialement à environ 15 minutes (durée effective 12 minutes)
- Lieu : bureaux de la CCI, Paris (17/02/11)

[...]

Réponses et conclusions – Emily O'Connor

- « In an ideal world » les Incoterms devraient être négociés entre l'exportateur et l'importateur.
- Mais il n'y a pas de communication pour les négocier. « In the real life », c'est le plus fort des négociateurs qui décide de l'Incoterm.
- Les PME pas plus que les grandes entreprises ne connaissent les Incoterms : « Nobody knows ». C'est la raison pour laquelle Emily O'Connor préconise l'éducation et la formation « around the world » dont elle est en charge, entre autres.
- Elle n'est pas familière avec le plan d'affaires.

▫ Les Incoterms pourraient constituer un objet de négociation win-win entre partenaires potentiels.

2011/05/05 Courriel

Many thanks for your answer, Emily,

And then your agreement.

I appreciate your wishes relating to my project for which I have started a survey through the Internet by the SME from the Quebec to verify that the Incoterms, as a part of the information, are a source of power for the negociator at the "seat and talk" part of the negociation at the international..."Abroad, the negociators do not shoot from the hip" (Graham and Herberger)

Have a nice day.

Marie-Laure.

Subject: RE: Agreement - Interview February 17th - MBA thesis

Date: Wed, 4 May 2011 18:47:08 +0200

From: emily.oconnor@iccwbo.org

To: marie-laure-togney@hotmail.com

Dear Marie-Laure,

Thank you for sending the excerpt from our discussion in my office in February. They look fine to me as far as substance and you may use my name and title as you like. Attached is the consent form.

All the best with finishing your project.

Regards,

Emily

Emily O'Connor

Senior Policy Manager

Commission on Commercial Law and Practice

International Chamber of Commerce

38, cours Albert 1er

Paris 75008

Office: +33 1 49 53 28 26

Portable: +33 6 11 10 05 61

eoc@iccwbo.org

Gaétan Gauvin

▫ Gaétan Gauvin (GG) est directeur national des ventes pour Affiliated, courtier en douane et transitaire oeuvrant au Québec depuis plus de 60 ans. Gaétan Gauvin collabore pour Affiliated depuis le milieu des années 70. Il connaît bien les PME québécoises, essentiel de sa clientèle, il est en contact permanent avec elles et il participe à leur formation dans le cadre de ses activités professionnelles. Il connaît parfaitement les techniques de transport international ainsi que l'exportation et ses tendances. Il maîtrise les Incoterms.

[...]

Selon MC, GG ainsi que NH, les obstacles à la mondialisation du Québec sont nombreux pour les PME. Plusieurs d'entre eux reviennent invariablement dans nos conversations : le taux de change en particulier et son lien avec la volonté conservatrice des exportateurs québécois de vendre aux États-Unis. Mais aussi le manque de préparation (improvisation) accompagné d'une grande naïveté du propriétaire dirigeant et/ou du négociateur de la firme, le « capital de sympathie » non exploité, le manque de connaissance des propres ressources et caractéristiques de son entreprise par le propriétaire-dirigeant et/ou le négociateur, les services inadaptés ou incomplets offerts, et, la tendance au fonctionnement par essais et erreurs de la PME à l'exportation, sont des thèmes récurrents dans nos discussions. Enfin, pour ce qui est des Incoterms, les experts s'entendent sur le fait que les PME québécoises les connaissent peu ou pas du tout.

2.4.1.5.1. Taux de change et commerce avec les États-Unis

Trois des experts sont tranchés à propos de l'obstacle que représentent les États-Unis à la mondialisation des PME exportatrices québécoises. La relative facilité d'accès du marché états-unien résidant dans la proximité géographique ainsi que dans la proximité psychologique, a fait de ce marché un marché traditionnel et traditionnellement acquis. Avec 80% de volume d'affaires à l'export vers ce pays, insistent les experts, les PME québécoises se sont endormies. Ce marché immense était là pour rester. Mais, le point crucial de cet attachement traditionnel est, sans conteste, le taux de change. MC, GG et NH s'entendent sur le fait que pendant des années, un dollar de marchandises vendues rapportait un dollar et trente cinq, et que pour cette raison, le propriétaire-dirigeant se préoccupait peu de ses marges

bénéficiaires, les revenus de la vente étaient assurés par le taux de change favorable. Or, les taux de change ayant fluctué, le Québec, comme le Canada, est désormais en compétition avec d'autres pays sur ce marché. De plus, l'économie états-unienne ayant ralenti, les Américains consomment moins et le marché s'est résorbé. Mais, le vrai obstacle à cela, c'est les PME québécoises elles-mêmes, qui veulent, croient et rêvent que la période fructueuse d'échanges avec les États-Unis va revenir. MC et GG insistent sur l'impact négatif de ce dernier point sur la volonté des PME de développer de nouveaux marchés. Un autre impact engendré par la facilité liée au taux de change dollar canadien / dollar américain, est le flou relatif des propriétaires dirigeants des PME dans la maîtrise de leurs systèmes de gestion, particulièrement en matière de prix de revient et de prix à l'exportation (MC, GG, NH et JPV).

2.4.1.5.2. Manque de préparation

Si elles manquent de préparation lors de leurs échanges avec leurs partenaires potentiels à l'international (MC), il semble que ce que les PME québécoises avaient pris pour des bénéfices découlant de leurs habiletés propres à réussir sur le marché états-unien, constitue en réalité un obstacle : ces habiletés ne seraient pas transférables sur d'autres marchés. Cette affirmation est sans appel pour MC, GG, NH et JPV. En effet, du point de vue relationnel, on n'aborde pas le marché européen comme le marché états-unien. Cette ignorance, clairement due à un manque de préparation (recherche d'information), tient d'un endormissement lié à la nostalgie de la récente habitude de facilité. Elle tient aussi d'une grande naïveté de la part des dirigeants des PME québécoises, selon les quatre spécialistes, doublé d'un manque d'agressivité (MC).

[...]

◦ Le plan d'affaires de l'entreprise

Considérant que les ressources et caractéristiques de l'entreprise constituent partie intégrante des plans d'affaires et plans d'affaires à l'international de celle-ci, les experts sont formels : les PME québécoises ne maîtrisent pas leurs plans d'affaires. Elles les font faire le plus souvent par des consultants, en totalité en ou en partie. MC, NH et GG indiquent que ces plans se limitent souvent à des plans financiers. Tous concluent sur le manque de temps du propriétaire-dirigeant l'amenant à faire des choix dans ses activités professionnelles et ainsi à

se limiter dans le développement d'habiletés administratives susceptibles de lui ouvrir la porte sur la connaissance des ressources et caractéristiques de son entreprise.

▫ Le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation

Tandis que MC, GG et NH s'interrogent sur les habiletés des PME dans la réalisation de leurs prix à l'exportation, JPV affirme que beaucoup de PME présentent d'importantes difficultés dans le calcul de leurs coûts, l'une de ces difficultés résidant dans des technicités de chargement (plan de chargement d'un container, rapports poids/volume, etc.).

▫ Les services offerts par l'entreprise privée

Tandis que deux des experts se montrent virulents à propos des services offerts par les consultants, les deux autres demeurent circonspects à ce sujet. Les premiers évoquent, de la part des organismes qui les choisissent, une forme de népotisme directement liée à un manque de connaissance du contenu au sens technique, pour effectuer ce choix. Ils élaborent aussi sur le fait que les consultants veulent gagner leur vie et cette idée qu'ils croient en connaître assez pour offrir des services adéquats aux PME. GG, qui offre de la formation à sa clientèle dans le sens de l'éduquer « pour éviter d'avoir à réparer des erreurs plus tard », affirme que nombre de consultants profitent d'une manne constituée par les PME. Cette affirmation est corroborée par JPV et MC qui, ce dernier, précise que c'est à la PME de choisir son consultant en fonction des services dont elle a besoin, et que pour cette raison, il propose en ce qui le concerne une liste de consultants aux PME en demande plutôt que de leur proposer un consultant ou leur en imposer un. Quatre des experts affirment toutefois que les PME sont embarrassées lorsqu'il s'agit de choisir un consultant car elles manquent de critères de sélection.

2.4.1.5.5. Essais et erreurs

MC, GG, NH et JPV abordent chacun le dossier des PME et l'exportation en s'appuyant spontanément sur des exemples concrets. Ils estiment que les PME sont peu actives en matière de recherche d'information. MC indique que la raison, au même titre que pour leur manque de préparation, résiderait dans ce qu'il qualifie d'excès de confiance de leur part.

2.4.1.5.6. Connaissance des Incoterms

MC, GG, NH et JPV affirment que les PME ne maîtrisent pas, sauf exceptions, les Incoterms, pas davantage qu'elles ne maîtrisent les risques de change et les modes de paiement, et ce,

quelques soient les types et nombre de formations suivies. MC indique que l'information est disponible, libre aux PME de la consulter.

[...]

4.2.1.1. Les experts québécois

Nous leur avons administré de façon individuelle notre questionnaire dans les conditions suivantes :

- Durée : établie initialement à environ 1 heure
- Lieu/date : [...] bureau (Affiliated, Gauvin, 11/01/11)

2011/04/27

Bonjour Gaétan,

Tu vas bien ?

Je fais suite à notre conversation du 11 janvier 2011 dans le cadre de ton entrevue portant sur les activités et outils de négociation commerciale à l'exportation des PME québécoises manufacturières, pour laquelle je tiens une fois encore à te remercier.

Afin de ne diffuser les informations que tu m'as transmises qu'avec ton accord exprès, je te transmets, ci-joint :

1/ Les extraits de mon mémoire te concernant :

- je te demande de bien vouloir les lire, et les corriger éventuellement,
- je te demande de m'indiquer si tu es d'accord pour que je mentionne ton nom ainsi que tes responsabilités. Le cas échéant, si tu le souhaites, je serais en mesure de taire ton nom ainsi que limiter l'information susceptible de te tracer.

2/ Un formulaire de consentement, que je te demande de compléter et de me retourner

- soit, scanné, à mon adresse de courriel,
- soit, par la poste : 1139, Rachel Est, Montréal (Qc), H2J 2J6.

Pour tout demande de précisions, n'hésite pas à me joindre par courriel, ou encore par téléphone (527-6744).

Très bonne fin de journée.

Marie-Laure.

Jean-Pierre Valentin

▫ Jean-Pierre Valentin (JPV) est un spécialiste du transport international de marchandises. Il est le fondateur-dirigeant de Kenta International (Montréal), transitaire appartenant à Eurofret depuis 1998. La clientèle de Kenta est essentiellement constituée par les PME du Québec. Au titre de PME, Kenta s'est elle-même démarquée de sa concurrence par le service-conseil offert à sa clientèle. Jean-Pierre Valentin connaît bien les PME québécoises et maîtrise les Incoterms.

[...]

2.4.1.5.1. Taux de change et commerce avec les États-Unis

Trois des experts sont tranchés à propos de l'obstacle que représentent les États-Unis à la mondialisation des PME exportatrices québécoises. La relative facilité d'accès du marché états-unien résidant dans la proximité géographique ainsi que dans la proximité psychologique, a fait de ce marché un marché traditionnel et traditionnellement acquis. Avec 80% de volume d'affaires à l'export vers ce pays, insistent les experts, les PME québécoises se sont endormies. Ce marché immense était là pour rester. Mais, le point crucial de cet attachement traditionnel est, sans conteste, le taux de change. MC, GG et NH s'entendent sur le fait que pendant des années, un dollar de marchandises vendues rapportait un dollar et trente cinq, et que pour cette raison, le propriétaire-dirigeant se préoccupait peu de ses marges bénéficiaires, les revenus de la vente étaient assurés par le taux de change favorable. Or, les taux de change ayant fluctué, le Québec, comme le Canada, est désormais en compétition avec d'autres pays sur ce marché. De plus, l'économie états-unienne ayant ralenti, les Américains consomment moins et le marché s'est résorbé. Mais, le vrai obstacle à cela, c'est les PME québécoises elles-mêmes, qui veulent, croient et rêvent que la période fructueuse d'échanges avec les États-Unis va revenir. MC et GG insistent sur l'impact négatif de ce dernier point sur la volonté des PME de développer de nouveaux marchés. Un autre impact engendré par la facilité liée au taux de change dollar canadien / dollar américain, est le flou relatif des propriétaires dirigeants des PME dans la maîtrise de leurs systèmes de gestion, particulièrement en matière de prix de revient et de prix à l'exportation (MC, GG, NH et JPV).

2.4.1.5.2. Manque de préparation

Si elles manquent de préparation lors de leurs échanges avec leurs partenaires potentiels à l'international (MC), il semble que ce que les PME québécoises avaient pris pour des bénéfices découlant de leurs habiletés propres à réussir sur le marché états-unien, constitue en réalité un obstacle : ces habiletés ne seraient pas transférables sur d'autres marchés. Cette affirmation est sans appel pour MC, GG, NH et JPV. En effet, du point de vue relationnel, on n'aborde pas le marché européen comme le marché états-unien. Cette ignorance, clairement due à un manque de préparation (recherche d'information), tient d'un endormissement lié à la nostalgie de la récente habitude de facilité. Elle tient aussi d'une grande naïveté de la part des dirigeants des PME québécoises, selon les quatre spécialistes, doublé d'un manque d'agressivité (MC).

2.4.1.5.3. « Capital de sympathie »

MC affirme d'expérience que les PME québécoises et leurs représentants bénéficient en général à l'étranger de ce qu'il qualifie lui-même d'un « capital de sympathie ». Ce phénomène n'existe pas aussi systématiquement pour les ressortissants d'autres pays. NH et JPV abondent dans ce sens : les Québécois sont en général bien vus, appréciés, considérés à l'extérieur du pays. Pourtant, passées les périodes de présentation, « Ils ne livrent pas la marchandise », la création d'un climat propre à négocier ne se fait pas, et la promesse d'entente cordiale a priori s'évanouit. Selon les trois experts, il y a un hiatus entre les attentes des interlocuteurs étrangers vis-à-vis des négociateurs québécois en terme de contenu, certainement lié à un manque de préparation, pour deux d'entre eux. Non seulement les PME québécoises n'exploitent pas ce « capital de sympathie » pour leur propre bénéfice, ce qui engendre de la déception, mais aussi cette déception nuit, momentanément ou non, à leur volonté d'élaborer des projets futurs à l'international.

[...]

▫ Les services offerts par l'entreprise privée

Tandis que deux des experts se montrent virulents à propos des services offerts par les consultants, deux autres demeurent circonspects à ce sujet. Les premiers évoquent, de la part des organismes qui les choisissent, une forme de népotisme directement liée à un manque de connaissance du contenu au sens technique, pour effectuer ce choix. Ils élaborent aussi sur le

fait que les consultants veulent gagner leur vie et cette idée qu'ils croient en connaître assez pour offrir des services adéquats aux PME. GG, qui offre de la formation à sa clientèle dans le sens de l'éduquer « pour éviter d'avoir à réparer des erreurs plus tard », affirme que nombre de consultants profitent d'une manne constituée par les PME. Cette affirmation est corroborée par JPV et MC qui, ce dernier, précise que c'est à la PME de choisir son consultant en fonction des services dont elle a besoin, et que pour cette raison, il propose en ce qui le concerne une liste de consultants aux PME en demande plutôt que de leur proposer un consultant ou leur en imposer un. Quatre des experts affirment toutefois que les PME sont embarrassées lorsqu'il s'agit de choisir un consultant car elles manquent de critères de sélection.

2.4.1.5.5. Essais et erreurs

MC, GG, NH et JPV abordent chacun le dossier des PME et l'exportation en s'appuyant spontanément sur des exemples concrets. Ils estiment que les PME sont peu actives en matière de recherche d'information. MC indique que la raison, au même titre que pour leur manque de préparation, résiderait dans ce qu'il qualifie d'excès de confiance de leur part.

2.4.1.5.6. Connaissance des Incoterms

MC, GG, NH et JPV affirment que les PME ne maîtrisent pas, sauf exceptions, les Incoterms, pas davantage qu'elles ne maîtrisent les risques de change et les modes de paiement, et ce, quelques soient les types et nombre de formations suivies. MC indique que l'information est disponible, libre aux PME de la consulter.

[...]

4.2.1.1. Les experts québécois

Nous leur avons administré de façon individuelle notre questionnaire dans les conditions suivantes :

- Durée : établie initialement à environ 1 heure
- Lieu/date : [...] domicile personnel (Valentin, 20/12/10)

2011/05/26 Courriel

Merci Jean-Pierre !

Je ne vois pas pourquoi tu te flagelles... Nous sommes tous doués pour qq chose. Tu me l'as prouvé à maintes reprises.

Gros bisous. Merci encore.

Et n'oublie pas que si tu passes alentours du coeur du Plateau, tu es le bienvenu.

Marie-Laure.

From: moem@videotron.ca
To: marie-laure-togney@hotmail.com
Subject: RE: Consentement - Entrevue - Mémoire MBA
Date: Thu, 26 May 2011 11:56:25 -0400

J'ai juste oublié de les joindre , je te le dis, pas doué
JP

From: marie-laure togney [mailto:marie-laure-togney@hotmail.com]
Sent: 18 mai 2011 10:27
To: jean-pierre valentin home
Subject: FW: Consentement - Entrevue - Mémoire MBA

Pas pwôblém Jean-Pierre,

Bisous.

Marie-Laure.

From: marie-laure-togney@hotmail.com
To: moem@videotron.ca
Subject: Consentement - Entrevue - Mémoire MBA
Date: Wed, 27 Apr 2011 09:14:21 -0400

Bonjour Jean-Pierre,

Tu vas bien ?

Je fais suite à notre conversation du 20 décembre 2010 dans le cadre de ton entrevue portant sur les activités et outils de négociation commerciale à l'exportation des PME québécoises manufacturières, pour laquelle je tiens une fois encore à te remercier.

Afin de ne diffuser les informations que tu m'as transmises qu'avec ton accord exprès, je te transmets, ci-joint :

Mathieu Cormier

Dans le sens de la négociation de terrain, Mathieu Cormier, conseiller en affaires internationales au MDEIE, qui a organisé la mission commerciale (janvier 2010) du Gouvernement du Québec en Inde et en a assuré la gestion des « face to face » Québécois – Indiens, concluait avec moi que (avec celui des distances géographiques) le dossier de l'entrée en relation des négociateurs québécois avec leur partenaire potentiel avait été le plus problématique ; le problème résidant dans le « quoi se dire » et « comment se le dire ». En effet, si la rencontre entre futurs partenaires commerciaux est essentielle, le contenu, au sens des éléments constitutifs de l'occasion de discussion (Iyer et *al.*, 2005) et de la multiplication des stratégies visant à réduire la perception de risque (Marion et Michel, 1986), n'en est pas moins fondamental. Ainsi, la démarche « win-win » (coopérative) consiste à aborder la rencontre sur les éléments dépassant l'aspect produit-prix du dossier (Gooley, 2000). Le cadre de références commun pour les parties (Gooley, 2000), les conditions de paiement, par exemple, visant à l'ouverture d'un espace de négociations et l'obtention des petites victoires qui construiront la relation commerciale à long terme avec le partenaire potentiel, pourrait se révéler essentiel, selon m. Cormier. De plus, il permettrait aux PME québécoises se démarquer des exportateurs américains qui ont tendance à aborder le dossier de la négociation de front : caractéristiques et prix des marchandises (Cateora et *Al.*, 2008).

[...]

▫ Mathieu Cormier (MC) est spécialiste en affaires internationales pour le gouvernement du Québec (MDEIE). Il a organisé la mission commerciale québécoise en Inde (janvier 2010) pour laquelle il a en outre organisé les « face-to-face » Québécois-Indien. Mathieu Cormier connaît bien les PME québécoises, les services offerts par les gouvernement, organismes gouvernementaux et organismes privés, la négociation à l'international et l'exportation, et il maîtrise les Incoterms.

[...]

Selon MC, GG ainsi que NH, les obstacles à la mondialisation du Québec sont nombreux pour les PME. Plusieurs d'entre eux reviennent invariablement dans nos conversations : le taux de change en particulier et son lien avec la volonté conservatrice des exportateurs

québécois de vendre aux États-Unis. Mais aussi le manque de préparation (improvisation) accompagné d'une grande naïveté du propriétaire dirigeant et/ou du négociateur de la firme, le « capital de sympathie » non exploité, le manque de connaissance des propres ressources et caractéristiques de son entreprise par le propriétaire-dirigeant et/ou le négociateur, les services inadaptés ou incomplets offerts, et, la tendance au fonctionnement par essais et erreurs de la PME à l'exportation, sont des thèmes récurrents dans nos discussions. Enfin, pour ce qui est des Incoterms, les experts s'entendent sur le fait que les PME québécoises les connaissent peu ou pas du tout.

2.4.1.5.1. Taux de change et commerce avec les États-Unis

Trois des experts sont tranchés à propos de l'obstacle que représentent les États-Unis à la mondialisation des PME exportatrices québécoises. La relative facilité d'accès du marché états-unien résidant dans la proximité géographique ainsi que dans la proximité psychologique, a fait de ce marché un marché traditionnel et traditionnellement acquis. Avec 80% de volume d'affaires à l'export vers ce pays, insistent les experts, les PME québécoises se sont endormies. Ce marché immense était là pour rester. Mais, le point crucial de cet attachement traditionnel est, sans conteste, le taux de change. MC, GG et NH s'entendent sur le fait que pendant des années, un dollar de marchandises vendues rapportait un dollar et trente cinq, et que pour cette raison, le propriétaire-dirigeant se préoccupait peu de ses marges bénéficiaires, les revenus de la vente étaient assurés par le taux de change favorable. Or, les taux de change ayant fluctué, le Québec, comme le Canada, est désormais en compétition avec d'autres pays sur ce marché. De plus, l'économie états-unienne ayant ralenti, les Américains consomment moins et le marché s'est résorbé. Mais, le vrai obstacle à cela, c'est les PME québécoises elles-mêmes, qui veulent, croient et rêvent que la période fructueuse d'échanges avec les États-Unis va revenir. MC et GG insistent sur l'impact négatif de ce dernier point sur la volonté des PME de développer de nouveaux marchés. Un autre impact engendré par la facilité liée au taux de change dollar canadien / dollar américain, est le flou relatif des propriétaires dirigeants des PME dans la maîtrise de leurs systèmes de gestion, particulièrement en matière de prix de revient et de prix à l'exportation (MC, GG, NH et JPV).

2.4.1.5.2. Manque de préparation

Si elles manquent de préparation lors de leurs échanges avec leurs partenaires potentiels à l'international (MC), il semble que ce que les PME québécoises avaient pris pour des bénéfices découlant de leurs habiletés propres à réussir sur le marché états-unien, constitue en réalité un obstacle : ces habiletés ne seraient pas transférables sur d'autres marchés. Cette affirmation est sans appel pour MC, GG, NH et JPV. En effet, du point de vue relationnel, on n'aborde pas le marché européen comme le marché états-unien. Cette ignorance, clairement due à un manque de préparation (recherche d'information), tient d'un endormissement lié à la nostalgie de la récente habitude de facilité. Elle tient aussi d'une grande naïveté de la part des dirigeants des PME québécoises, selon les quatre spécialistes, doublé d'un manque d'agressivité (MC).

2.4.1.5.3. « Capital de sympathie »

MC affirme d'expérience que les PME québécoises et leurs représentants bénéficient en général à l'étranger de ce qu'il qualifie lui-même d'un « capital de sympathie ». Ce phénomène n'existe pas aussi systématiquement pour les ressortissants d'autres pays. NH et JPV abondent dans ce sens : les Québécois sont en général bien vus, appréciés, considérés à l'extérieur du pays. Pourtant, passées les périodes de présentation, « Ils ne livrent pas la marchandise », la création d'un climat propre à négocier ne se fait pas, et la promesse d'entente cordiale a priori s'évanouit. Selon les trois experts, il y a un hiatus entre les attentes des interlocuteurs étrangers vis-à-vis des négociateurs québécois en terme de contenu, certainement lié à un manque de préparation, pour deux d'entre eux. Non seulement les PME québécoises n'exploitent pas ce « capital de sympathie » pour leur propre bénéfice, ce qui engendre de la déception, mais aussi cette déception nuit, momentanément ou non, à leur volonté d'élaborer des projets futurs à l'international.

2.4.1.5.4. Connaissance de ses ressources et caractéristiques par l'entreprise

Alors que les experts élaborent sur la connaissance par les PME de leurs propres ressources et caractéristiques ainsi que leurs outils à la négociation, la question se scinde naturellement en quatre parties : les outils mis à disposition par les gouvernements et organismes gouvernementaux, le plan d'affaires à l'exportation de l'entreprise, le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation, et les services offerts par l'entreprise privée.

▫ Les outils mis à disposition par les gouvernements et organismes gouvernementaux

MC présente le rôle du MDEIE dont celui de son réseau des délégués commerciaux à travers le monde, indiquant qu'il est peu connu par les PME, donc mal utilisé par elles pour cette raison.

▫ Le plan d'affaires de l'entreprise

Considérant que les ressources et caractéristiques de l'entreprise constituent partie intégrante des plans d'affaires et plans d'affaires à l'international de celle-ci, les experts sont formels : les PME québécoises ne maîtrisent pas leurs plans d'affaires. Elles les font faire le plus souvent par des consultants, en totalité en ou en partie. MC, NH, et GG indiquent que ces plans se limitent souvent à des plans financiers. Tous concluent sur le manque de temps du propriétaire-dirigeant l'amenant à faire des choix dans ses activités professionnelles et ainsi à se limiter dans le développement d'habiletés administratives susceptibles de lui ouvrir la porte sur la connaissance des ressources et caractéristiques de son entreprise.

▫ Le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation

Tandis que MC, GG et NH s'interrogent sur les habiletés des PME dans la réalisation de leurs prix à l'exportation, JPV affirme que beaucoup de PME présentent d'importantes difficultés dans le calcul de leurs coûts, l'une de ces difficultés résidant dans des technicités de chargement (plan de chargement d'un container, rapports poids/volume, etc.).

▫ Les services offerts par l'entreprise privée

Tandis que deux des experts se montrent virulents à propos des services offerts par les consultants, les deux autres demeurent circonspects à ce sujet. Les premiers évoquent, de la part des organismes qui les choisissent, une forme de népotisme directement liée à un manque de connaissance du contenu au sens technique, pour effectuer ce choix. Ils élaborent aussi sur le fait que les consultants veulent gagner leur vie et cette idée qu'ils croient en connaître assez pour offrir des services adéquats aux PME. GG, qui offre de la formation à sa clientèle dans le sens de l'éduquer « pour éviter d'avoir à réparer des erreurs plus tard », affirme que nombre de consultants profitent d'une manne constituée par les PME. Cette affirmation est corroborée par JPV et MC qui, ce dernier, précise que c'est à la PME de choisir son consultant en fonction des services dont elle a besoin, et que pour cette raison, il propose en ce qui le concerne une liste de consultants aux PME en demande plutôt que de

leur proposer un consultant ou leur en imposer un. Les experts affirment toutefois que les PME sont embarrassées lorsqu'il s'agit de choisir un consultant car elles manquent de critères de sélection.

2.4.1.5.5. Essais et erreurs

MC, GG, NH et JPV abordent chacun le dossier des PME et l'exportation en s'appuyant spontanément sur des exemples concrets. Ils estiment que les PME sont peu actives en matière de recherche d'information. MC indique que la raison, au même titre que pour leur manque de préparation, résiderait dans ce qu'il qualifie d'excès de confiance de leur part.

2.4.1.5.6. Connaissance des Incoterms

MC, GG, NH et JPV affirment que les PME ne maîtrisent pas, sauf exceptions, les Incoterms, pas davantage qu'elles ne maîtrisent les risques de change et les modes de paiement, et ce, quelques soient les types et nombre de formations suivies. MC indique que l'information est disponible, libre aux PME de la consulter.

[...]

4.2.1.1. *Les experts québécois*

Nous leur avons administré de façon individuelle notre questionnaire dans les conditions suivantes :

- Durée : établie initialement à environ 1 heure
- Lieu/date : restaurant [...] Cormier, 17/12/10

2011/06/27 Courriel

Merci Mathieu.

Marie-Laure.

To: marie-laure-togney@hotmail.com
Subject: Tr : Votre numérisation - Multifonction
From: Mathieu.Cormier@mdeie.gouv.qc.ca
Date: Mon, 27 Jun 2011 11:02:44 -0400



Mathieu Cormier
Consellier en affaires internationales, pupitre Chine,
International Trade Advisor, China Desk,
Direction Asie-Pacifique, Afrique et Moyen-Orient,
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation,
Gouvernement du Québec,
380, Saint-Antoine Ouest, 5e Étage,
Montréal (Québec) Canada H2Y 3X7,
Tel: +1 (514) 499-2199 poste 3860
Mathieu.Cormier@mdeie.gouv.qc.ca

MISSION QUÉBEC CHINE 2011
Du 27 août au 3 septembre : Beijing - Shenyang ou Jinan - Shanghai
Pour plus de détails, communiquer avec [l'équipe Chine du MDEIE](#)

Avis de confidentialité
Ce courriel est à usage exclusif. S'il ne vous est pas destiné, veuillez svp le détruire immédiatement et en informer l'expéditeur.

----- Transféré par Mathieu Cormier/ORGANISATION le 2011-06-27 11:02 -----

De : mf-30051@mdeie.gouv.qc.ca
À : mathieu.cormier@mdeie.gouv.qc.ca
Date : 2011-06-27 11:00
Objet : Votre numérisation - Multifonction

Nicolas Hien

▫ Nicolas Hien (NH) est le spécialiste des Incoterms au Québec. Son mémoire (MBA, HEC 2006) porte sur la sélection des Incoterms par l'entreprise. Il a produit un texte théorique (avec Laporte et Roy) en 2009, « Business Environment Factors, Incoterms Selection and Export Performance ». Il collabore avec 4L2, entreprise privée, dont les activités appartiennent au domaine de la logistique. Il connaît bien les PME québécoises, la négociation à l'international, et il maîtrise les Incoterms.

[...]

Selon MC, GG ainsi que NH, les obstacles à la mondialisation du Québec sont nombreux pour les PME. Plusieurs d'entre eux reviennent invariablement dans nos conversations : le taux de change en particulier et son lien avec la volonté conservatrice des exportateurs québécois de vendre aux États-Unis. Mais aussi le manque de préparation (improvisation) accompagné d'une grande naïveté du propriétaire dirigeant et/ou du négociateur de la firme, le « capital de sympathie » non exploité, le manque de connaissance des propres ressources et caractéristiques de son entreprise par le propriétaire-dirigeant et/ou le négociateur, les services inadaptés ou incomplets offerts, et, la tendance au fonctionnement par essais et erreurs de la PME à l'exportation, sont des thèmes récurrents dans nos discussions. Enfin, pour ce qui est des Incoterms, les experts s'entendent sur le fait que les PME québécoises les connaissent peu ou pas du tout.

2.4.1.5.1. Taux de change et commerce avec les États-Unis

Trois des experts sont tranchés à propos de l'obstacle que représentent les États-Unis à la mondialisation des PME exportatrices québécoises. La relative facilité d'accès du marché états-unien résidant dans la proximité géographique ainsi que dans la proximité psychologique, a fait de ce marché un marché traditionnel et traditionnellement acquis. Avec 80% de volume d'affaires à l'export vers ce pays, insistent les experts, les PME québécoises se sont endormies. Ce marché immense était là pour rester. Mais, le point crucial de cet attachement traditionnel est, sans conteste, le taux de change. MC, GG et NH s'entendent sur le fait que pendant des années, un dollar de marchandises vendues rapportait un dollar et trente cinq, et que pour cette raison, le propriétaire-dirigeant se préoccupait peu de ses marges bénéficiaires, les revenus de la vente étaient assurés par le taux de change favorable. Or, les

taux de change ayant fluctué, le Québec, comme le Canada, est désormais en compétition avec d'autres pays sur ce marché. De plus, l'économie états-unienne ayant ralenti, les Américains consomment moins et le marché s'est résorbé. Mais, le vrai obstacle à cela, c'est les PME québécoises elles-mêmes, qui veulent, croient et rêvent que la période fructueuse d'échanges avec les États-Unis va revenir. MC et GG insistent sur l'impact négatif de ce dernier point sur la volonté des PME de développer de nouveaux marchés. Un autre impact engendré par la facilité liée au taux de change dollar canadien / dollar américain, est le flou relatif des propriétaires dirigeants des PME dans la maîtrise de leurs systèmes de gestion, particulièrement en matière de prix de revient et de prix à l'exportation (MC, GG, NH et JPV).

2.4.1.5.2. Manque de préparation

Si elles manquent de préparation lors de leurs échanges avec leurs partenaires potentiels à l'international (MC), il semble que ce que les PME québécoises avaient pris pour des bénéfices découlant de leurs habiletés propres à réussir sur le marché états-unien, constitue en réalité un obstacle : ces habiletés ne seraient pas transférables sur d'autres marchés. Cette affirmation est sans appel pour MC, GG, NH et JPV. En effet, du point de vue relationnel, on n'aborde pas le marché européen comme le marché états-unien. Cette ignorance, clairement due à un manque de préparation (recherche d'information), tient d'un endormissement lié à la nostalgie de la récente habitude de facilité. Elle tient aussi d'une grande naïveté de la part des dirigeants des PME québécoises, selon les quatre spécialistes, doublé d'un manque d'agressivité (MC).

2.4.1.5.3. « Capital de sympathie »

MC affirme d'expérience que les PME québécoises et leurs représentants bénéficient en général à l'étranger de ce qu'il qualifie lui-même d'un « capital de sympathie ». Ce phénomène n'existe pas aussi systématiquement pour les ressortissants d'autres pays. NH et JPV abondent dans ce sens : les Québécois sont en général bien vus, appréciés, considérés à l'extérieur du pays. Pourtant, passées les périodes de présentation, « Ils ne livrent pas la marchandise », la création d'un climat propre à négocier ne se fait pas, et la promesse d'entente cordiale a priori s'évanouit. Selon les trois experts, il y a un hiatus entre les attentes des interlocuteurs étrangers vis-à-vis des négociateurs québécois en terme de contenu,

certainement lié à un manque de préparation, pour deux d'entre eux. Non seulement les PME québécoises n'exploitent pas ce « capital de sympathie » pour leur propre bénéfice, ce qui engendre de la déception, mais aussi cette déception nuit, momentanément ou non, à leur volonté d'élaborer des projets futurs à l'international.

[...]

▫ Le plan d'affaires de l'entreprise

Considérant que les ressources et caractéristiques de l'entreprise constituent partie intégrante des plans d'affaires et plans d'affaires à l'international de celle-ci, les experts sont formels : les PME québécoises ne maîtrisent pas leurs plans d'affaires. Elles les font faire le plus souvent par des consultants, en totalité en ou en partie. MC, NH, et GG indiquent que ces plans se limitent souvent à des plans financiers. Tous concluent sur le manque de temps du propriétaire-dirigeant l'amenant à faire des choix dans ses activités professionnelles et ainsi à se limiter dans le développement d'habiletés administratives susceptibles de lui ouvrir la porte sur la connaissance des ressources et caractéristiques de son entreprise.

▫ Le calcul du prix de revient et l'établissement du prix à l'exportation

Tandis que MC, GG et NH s'interrogent sur les habiletés des PME dans la réalisation de leurs prix à l'exportation, JPV affirme que beaucoup de PME présentent d'importantes difficultés dans le calcul de leurs coûts, l'une de ces difficultés résidant dans des technicités de chargement (plan de chargement d'un container, rapports poids/volume, etc.).

[...]

2.4.1.5.5. Essais et erreurs

MC, GG, NH et JPV abordent chacun le dossier des PME et l'exportation en s'appuyant spontanément sur des exemples concrets. Ils estiment que les PME sont peu actives en matière de recherche d'information. MC indique que la raison, au même titre que pour leur manque de préparation, résiderait dans ce qu'il qualifie d'excès de confiance de leur part.

2.4.1.5.6. Connaissance des Incoterms

MC, GG, NH et JPV affirment que les PME ne maîtrisent pas, sauf exceptions, les Incoterms, pas davantage qu'elles ne maîtrisent les risques de change et les modes de paiement, et ce, quelques soient les types et nombre de formations suivies. MC indique que l'information est disponible, libre aux PME de la consulter.

[...]

4.2.1.1. Les experts québécois

Nous leur avons administré de façon individuelle notre questionnaire dans les conditions suivantes :

- Durée : établie initialement à environ 1 heure
- Lieu/date : restaurant [...] Hien, 21/12/10

2011/05/06 Courriel

Salut Marie Laure,

Voici le formulaire. Simplement précision mon mémoire a été effectuée dans le cadre d'une M.Sc. et non d'un MBA

Bonne journée

Nicolas

Nicolas Hien

Directeur principal, Services-Conseils / Senior Manager, Advisory Services
Performance et Technologie / Performance and Technology

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.
Tour KPMG
600, boul. de Maisonneuve Ouest
Bureau 1500
Montréal (Québec) H3A 0A3

Direct : (514) 840-2556
Cell : (514) 758-4328
Gen : (514) 840-2100
Fax : (514) 840-2443

nhien@kpmg.ca
www.kpmg.ca

De : marie-laure togney [mailto:marie-laure-togney@hotmail.com]
Envoyé : 27 avril 2011 9:17
À : nhien@groupe412.com
Objet : Consentement - Entrevue - Mémoire MBA

Bonjour Nicolas,

Tu vas bien ?

Je fais suite à notre conversation du 21 décembre 2010 dans le cadre de ton entrevue portant sur les activités et outils de négociation commerciale à l'exportation des PME québécoises manufacturières, pour laquelle je tiens une fois encore à te remercier.

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE (FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENTS – GESTION DES ENTREVUES)

« Analyse des Incoterms sous l'angle d'un espace de négociations commerciales possible favorisant la performance à l'exportation (hors ALENA) des PME québécoises ».

IDENTIFICATION

**Chercheur responsable du projet : Marie-Laure Togne
Programme d'enseignement : Administration des affaires (3665)
Adresse courriel : marie-laure-togne@hotmail.com
Téléphone : 514 527-6744**

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre comment les PME manufacturières exportatrices du Québec pourraient bénéficier de la maîtrise des Incoterms dans le cadre de leurs activités de négociations avec les partenaires potentiels à l'exportation. Il vise également à comprendre comment leur maîtrise de leurs plans d'affaires à l'exportation pourrait amener celles-ci à la performance sur le long terme. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Yvon Bigras, professeur directeur du département de management et technologie de l'École Supérieure de Gestion. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 7054 ou par courriel à l'adresse : bigras.yvon@uqam.ca.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant qu'expert des Incoterms et/ou du Commerce International et/ou des PME québécoises manufacturières exportatrices ainsi que de leurs activités de négociation à l'international. Cette entrevue est enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont convenus avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la performance des activités de négociation des PME québécoises manufacturières à l'exportation (hors ALENA). Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant

prendre conscience que certaines de vos positions pourraient avoir un impact sur votre réputation. C'est pourquoi nous vous proposons (outre le présent formulaire de consentement) de passer en revue les passages du mémoire (essai théorique) afin de les modifier ou encore de modifier toute information, y compris celles liées à vos activités professionnelles actuelles ou passées. Ces passages du mémoire vous sont adressés par courriel en même temps que le présent formulaire.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, Yvon Bigras, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement audio et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements audio seront détruits après le dépôt officiel du mémoire. Les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un exemplaire du mémoire vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 527-6744 pour des questions supplémentaires sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous participez a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

Veillez conserver ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

Experts québécois

- Durée : établie initialement à environ 1 heure
- Lieu/date : restaurant (Cormier, 17/12/10 ; Hien, 21/12/10), bureau Affiliated Montréal (Gauvin, 11/01/11), domicile personnel (Valentin, 20/12/10)
- Type de questions : ouvertes
- Support numérique (audio)
- Questionnaire : 7 items

Experte internationale

- Durée : établie initialement à environ 15 minutes

- Lieu : bureaux de la CCI, Paris (17/02/11)
- Type de questions : ouvertes
- Support numérique (audio)
- Questionnaire : 5 items

PME québécoises

- Durée : établie initialement à environ 30 à 40 minutes
- Lieu/date : divers entre le
- Type de questions : semi dirigées
- Support numérique (audio)
- Questionnaire : 10 items principaux

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE EXPERTS QUÉBÉCOIS

Présentation de l'objet

- Marie-Laure
- Mémoire MBA
- **Sujet : les PME québécoises manufacturières exportatrices et la négociation à l'international (hors États-Unis)**
- Durée : 1 heure (max.)

Question no. 1

Selon vous, les PME québécoises savent-elles négocier pour exporter à l'international (hors USA) ?

Question no. 2

Selon vous, quels sont les outils à la disposition des PME québécoises pour la négociation afin d'exporter à l'international ?

Question no. 3

Selon vous, quels sont les outils utilisés par les PME québécoises dans la négociation afin d'exporter à l'international ?

Question no. 4

Selon vous, les PME québécoises maîtrisent-elles bien leur plan d'affaires à l'exportation ?

Question no. 5

Selon vous, les PME québécoises maîtrisent-elles bien les Incoterms ?

Question no. 6

Comment les utilisent-elles ?

Question no. 7

Avez-vous des exemples en tête ?

ANNEXE D

QUESTIONNAIRE EXPELTE INTERNATIONALE

Présentation de l'objet

- Marie-Laure
- Mémoire MBA
- Sujet : **les Incoterms**
- Durée : 20 min. (max.)

Question no. 1

A few years ago, I mean maybe 20 years ago, in France when people was speaking about the Incoterms, the Incoterms was not used as a single word as today, but as the Negotiated Incoterms. Does that mean that today the Incoterms are not to be negotiated by both importer and exporter anymore?

Question no. 2

Then the enterprises have to discuss with each other to know about each other's?

Question no. 3

So do you think that the SME know how to use the Incoterms?

Question no. 4

We, in Canada, as a SME, have to elaborate with the Incoterms into a business plan in the meaning, for instance, to get subventions by the government, otherwise to be allowed to participate to missions abroad. So we do business plans in which we have to elaborate with the Incoterms. Do you think that this practice is worldwide?

Question no. 5

Considering the negotiating process, I read the available documentation including yours downstairs, and it's no reference between the negotiating process and the Incoterms: when, how, etc. So, as a SME do you think that discussing about the Incoterms, as you can discuss about the terms of payment, about the money of transaction, so do you think that as a SME we can use the Incoterms into the negotiation in the meaning to create the confidence within negotiators as a tool of a win-win negotiation?

ANNEXE E

QUESTIONNAIRE QUALITATIF PME

Présentation de l'objet

- Marie-Laure - Mémoire MBA
- Sujet : **la sélection et l'utilisation des Incoterms à l'international (hors États-Unis)**
- Durée : 30 à 40 minutes
- Date entrevue :
- PME :

Question d'ouverture

Vous êtes en charge du département export de (PME). Pouvez-vous me dire, dans les grandes lignes, quelles sont vos attributions ?

Question no. 1

Pouvez-vous me décrire votre processus de sélection des Incoterms à l'international (hors USA) ? Existe-t-il un lien avec une préoccupation relative à la trésorerie de l'entreprise ?

Question no. 2

Donc, leur sélection est (non) concertée avec le partenaire à destination ?

Question no. 2.1 (si décision concertée)

Est-ce que c'est vous qui négociez les Incoterms avec le partenaire à destination ?

Question no. 3

De quelle façon vous êtes-vous familiarisé(e) avec les Incoterms ? Expertise, formation initiale, terrain ?

Question no. 3.1

Selon vous, à part à l'intérieur du plan d'affaires, dans quel dossier votre entreprise se préoccupe-t-elle des Incoterms ?

Question no. 3.2

Selon vous, sur une échelle de 1 à 7 (1 = pas du tout, 7 = parfaitement), comment maîtrisez-vous les Incoterms suivants ?

- EXW
- FCA
- FAS
- FOB
- CFR
- CIF
- CPT
- CIP
- DAF
- DES
- DEQ
- DDU
- DDP

Question no. 3.3

Selon votre expérience en matière de négociations à l'international, la maîtrise des Incoterms est-elle un facteur de succès ou de performance (signature de contrats) ?

Question no. 4

Selon vous, (PME) possède-t-elle un plan d'affaires à l'exportation ?

Question no. 4.1. (si possession d'un plan d'affaires)

Avez-vous participé à sa mise en œuvre ?

Question no. 5

Qui a la responsabilité de l'élaboration et de mise à jour du plan d'affaires à l'export dans l'entreprise (ou fait à l'externe, partiel ou total) ?

Question no. 6

Savez-vous si les Incoterms y figurent ?

Question no. 7

Possédez-vous une anecdote sur les Incoterms ?

Question no. 8

En tant que responsable export, quel est votre plus grande difficulté à l'exportation ?

Question no. 9

Les étapes de la négociation sont au nombre de 4. Elles sont, dans l'ordre : prise de contact, échange de l'information, persuasion, les accords et concessions. Jusqu'à quelle vous rendez-vous aisément ? Quelles sont, selon vous, vos atouts et obstacles (les vôtres, ceux de votre entreprise) pour chacune de ces étapes ?

Question 10

Selon vous, la pratique du marketing relationnel basé sur la CRM (Customer Relationship Marketing) ou GRC (Gestion de la Relation client) facilite-t-elle la réussite de vos négociations ?

Questions de fermeture

- Savez-vous établir un prix de revient ?
- En général, pensez-vous avoir assez d'information pour négocier avec une entreprise à l'international hors Alena ?
- Si vous deviez choisir et suivre une formation visant à améliorer certaines de vos habiletés à l'exportation à l'international, en quoi consisterait-elle ?
- Est-ce que vous avez trouvé certaines questions difficiles ? Si oui, lesquelles ?

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE QUANTITATIF PME (TRIANGULATION)

Les Incoterms, facteur de performance des PME manufacturières exportatrices québécoises, hors ALÉNA

Item no. 1

La PME est établie dans :

- Un grand centre urbain Une ville moyenne Une petite localité

Item no. 2

Nombre d'employés travaillant pour la PME : _____

Item no. 3

Chiffre d'affaires global en million \$: _____

Item no. 4

Présence d'un département export dans la PME : Oui Non

Item no. 5

Le principal produit à l'exportation de la PME : _____

Item no. 6

Vente à l'exportation uniquement :

Item no. 7

Nombre d'années à l'export de la PME : _____ ans

Item no. 8

Profil du principal client de la PME à l'export : PME Grande entreprise

Item no. 9

Destinations à l'exportation de la PME (en pourcentages) :

États-Unis :	_____ %
Mexique :	_____ %
Amérique latine :	_____ %
Union européenne sans la France : .	_____ %
France :	_____ %
Europe de l'est :	_____ %
Afrique francophone :	_____ %
Afrique non francophone :	_____ %
Chine :	_____ %
Inde :	_____ %
Australie – Nouvelle Zélande :	_____ %
Autre(s) : précisez _____ : .	_____ %
Total :	100%

Item no. 10

En matière de négociation commerciale, comment caractérisez-vous le rapport de force de la PME avec son principal client à l'export ?

Le rapport de force est la comparaison entre votre pouvoir dans la négociation et celui de votre principal client

- La PME a plus de pouvoir
- Le pouvoir est équilibré
- Son client a plus de pouvoir

Item no. 11

**Je suis le propriétaire exploitant en charge des négociations internationales
(hors Alena) de la PME :**

Oui Non : donnez votre titre _____

Item no. 12

Le niveau de ma formation est :

Aucune (terrain) Pré universitaire

Université 1^{er} cycle Études avancées

Item no. 13

En général, les Incoterms sont choisis (*en pourcentages des cas*) :

À l'interne (par mon entreprise) : _____ %

Par l'importateur étranger : _____ %

Avec l'importateur étranger : _____ %

Total : 100%

Item no.14

Évaluez de 1 à 7 le niveau de votre maîtrise des Incoterms :

1 *ignorance* 2 3 4 5 6 7 *maîtrise*

[Item no.15](#)

Évaluez de 1 à 7, selon votre expérience en matière de négociations à l'international, l'impact de votre niveau de maîtrise des Incoterms sur le succès ou la performance (signature de contrats) de l'entreprise :

1 *impact négligeable* 2 3 4 5 6 7 *impact majeur*

[Item no.16](#)

Comment vous êtes-vous familiarisé avec les Incoterms (*en pourcentages*) ?

Formation(s) _____ %

Sur le terrain _____ %

Total : 100%

[Item no.17](#)

Votre entreprise possède un plan d'affaires à l'exportation :

Oui Non Ne sais pas

[Item no.17.a](#)

Si votre firme possède un plan d'affaires à l'export, comment et par qui a-t-il été établi ?

À l'externe (consultant)

À l'interne et à l'externe (PME/consultant)

À l'interne par moi

À l'interne par quelqu'un d'autre que moi Titre de la personne

Item no.18

Évaluez de 1 à 7 l'importance de la section réservée aux Incoterms dans le plan d'affaires à l'exportation de la PME :

1 *pas de section Incoterms* 2 3 4 5 6 7 *section très détaillée*

Item no.19

Évaluez de 1 à 7 l'importance de la pratique du marketing relationnel par la PME :

1 *pas de marketing relationnel* 2 3 4 5 6 7 *pratique*

systematique

Item no.20

Niveau de gestion des relations avec les clients (GRC) et les clients potentiels à l'international de la PME :

1 *pas de gestion* 2 3 4 5 6 7 *GRC systematique*

informatisée

Item no.21

Les étapes de la négociation sont au nombre de 4, à savoir :

- étape 1 : la prise de contact
- étape 2 : l'échange de l'information
- étape 3 : persuasion
- étape 4 : accords et concessions.

Évaluez votre niveau de succès pour chaque étape, en général, dans vos négociations à l'international avec les partenaires potentiels :

Étape 1 : 1 *jamais de succès* 2 3 4 5 6 7 *toujours du succès*

Étape 2 : 1 *jamais de succès* 2 3 4 5 6 7 *toujours du succès*

Étape 3 : 1 *jamais de succès* 2 3 4 5 6 7 *toujours du succès*

Étape 4 : 1 *jamais de succès* 2 3 4 5 6 7 *toujours du succès*

Item no.22

Dans vos projets d'affaires à l'international (hors Alena), pour chaque dossier abordé, évaluez le niveau de difficulté que vous éprouvez :

Monnaie de transaction/risque de change :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Les circuits de distribution à destination :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Le transport international :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Les conditions de paiement :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Les Incoterms :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Autre. Précisez _____ :

1 *très difficile* 2 3 4 5 6 7 *très facile*

Votre contribution à ce travail est terminée. Merci pour votre collaboration.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaby N.-E. et Slater F. S. (1989), *Managerial Influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88*, *International Marketing Review*, vol. 6, no. 4, p. 53-68
- Achrol, R. S. et Kotler, P. (1999), *Marketing in the Network Economy*, *Journal of Marketing*, no. 63, p. 146-162
- Ali, A. et Swiercz P.M. (1991), *Firm Size and Export Behavior: Lesson from the Midwest*, *Journal of Small Business Management*, vol. 6, p.71-78
- Allaire et Firsirotu (2004), *Stratégies et moteurs de performance, Les défis et les rouages du leadership stratégique*, Les Éditions de La Chenelière Inc.
- Allen P.R., Kahler R.C. et Tatham R.L. (1975), *A Shopping Game Simulation Approach to the Study of Bargaining Behavior, Combined Proceedings of the A.M.A.*, Ed. E.M. Mazze, p. 439-444
- Anderson P.F.(1982), *Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm*, *The Journal of Marketing*, vol. 46, no. 2, p. 15-26
- Audebert-Lasrochas P. (1995), *Profession négociateur*, Paris, Les Éditions d'Organisation
- Audebert-Lasrochas P. (2007), *Culture et négociation, Cahiers du Laboratoire de Recherches sur l'Industrie et l'Innovation*, Université du Littoral, France
- Bagozzi R. (1975), *Marketing as Exchange*, *Journal of Marketing*, vol. 39, no. 4, p. 32-39
- Bamberger I. (1998), *Le développement des avantages compétitifs dans les PME*, *Revue Internationale PME*, vol. 1, no. 1
- Barney, J (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120
- Bellet M., Colletis G. et Lung Y. (1993), *Économie de proximités, Introduction du numéro spécial de la Revue d'économie régionale et urbaine*, no.3
- Bilkey, W. et Tesar, G. (1977), *The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms*, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 93-98
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: perspective and method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- Boutary M. (2000), PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques, *Revue Internationale PME*, vol. 13, no. 3-4
- Branch, A. E. (2000), *Export Practice and Management*, London, Thomas Learning
- Brett J.M. (2000), *Culture and Negotiation*, *International Journal of Psychology*, vol. 35, no. 2, p. 97-104
- Brulhart F., Gherra S. et Rousselot P. (2009), Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : présentation d'un « modèle DuPont enrichi », *Revue Internationale PME*, vol. 22, no 2
- Bruno A, et Tybjee T. (1984), *A Model of Venture Capitalist Investment Activity*, *Management Science*, no. 30, p. 1051-1066
- Calof, J. L. (1993), *The Mode Choice and Decision Process and its Impact on International Performance*, *International Business Review*, vol. 2, no.1, p. 97-120
- Camagni, R. (1991), *Innovation networks: Spatial perspectives*, Belhaven Press, London
- Carrier S. (1994) *Le marketing et la PME*, L'Option gagnante, Éd. Transcontinentales, Fondation de l'entrepreneurship.
- Carrier, C. (1999), *The training and development needs of owner-managers of small business with export potential*, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no. 4, p. 30-41
- Cateora, P., J. Graham et N. Papadopoulos (2008), *International Marketing, Canada*, McGraw-Hill Ryerson, p. 451-452 et 458-473
- Cavusgil, S.T. (1998), *Executive Insights: International Partnering, A Systematic Framework for Collaborating with Foreign Business Partners*, *Journal of International Marketing*, vol. 6, no. 1, p. 91
- Cavusgil, S.T. et Nevin J. (1981), *International Determinants of Export Marketing Behavior*, *Journal of Marketing Research*, février, p. 114-119
- Cavusgil, S. T., et Zou, S. (1994), *Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the empirical Link in Export Market Ventures*, *Journal of Marketing*, no. 58, p. 1-21
- CCI (2010), *Incoterms 2010*, ICC publication no. 715
- Chakravarthy, B. (1986), *Measuring Strategic Performance*, *Strategic Management*

- Journal, vol. 7, p. 437-458
- Chambre de Commerce Internationale (1936), Incoterms 1936, Règles Internationales pour l'Interprétation des Termes Commerciaux
- Chevalier, D. (2000), Incoterms 2000 : Tous les mécanismes, MOCI, hors série, Paris
- Clopton S.W. (1984), *Seller and Buyer Firm Factors Affecting Industrial Buyers Negotiation behavior and Outcomes*, Journal of Marketing Research, vol. 21, no. 1, p. 39-53
- Contractor, F. Peter Lorange P. (1988), *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, Contractor and Lorange (eds.), Cooperative Strategies In International Business, Toronto, Lexington Books, p. 3-30
- Crosby L.A., Evans K.R. et Cowles D. (1990), *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, Journal of Marketing, vol. 54, no. 3, p. 68-81
- Czinkota, M. (2002), disponible à :
www.house.gov/smbiz/hearings/107th/2002/020424/czinkota.html
- Day G.S. (2000), *Managing Market Relationships*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1, p. 24-30
- Destexhe, C. (2005), Le contrat de vente international pour les exportateurs non-juristes, Edition des CCI de Wallonie, Liège
- Diamantopoulos A. (1998), "From the Guest Editor", Journal of International Marketing, vol. 6, no. 3, p. 3-6
- Diamantopoulos A. et Kakkos N. (2007), *Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and empirical Illustration*, Journal of International Marketing, vol. 15, no. 3, p. 1-31
- Diamantopoulos, A. et Winklhofer, H. M. (2001), *Index Construction with Formative Indicators : An Alternative to Scale Development*, Journal of Marketing Research, no. 38, p. 269-277
- Dolan, R, et Simon, H. (1996), *Power Pricing*, New York, Free Press
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, vol. 20, no. 1, p. 65-91
- Dubois B. (1987), Culture et Marketing, Recherche et Applications en Marketing, vol. 2, no.

- 1, p. 43-64
- Dubois P.L. et Mansillon G. (1984), *Techniques commerciales de négociation*, Paris, Foucher
- Duhaime C.P. et Landry S. (1995), Quand les ciseaux font face à l'ordinateur, *Gestion*, vol. 20, no. 4, p. 54-62
- Dupont C. (1994), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, 4^e édition, Paris, Dalloz
- Dupuis J.P. et Dugré G. (2008), Les P.M.E. québécoises sur les marchés américains et français, le choc culturel, *Gestion*, vol. 33, no. 2, p. 23-31, Québec
- Dwyer F.R. et Walker O.C. Jr (1981), *Bargaining in an Asymmetrical Power Structure*, *Journal of Marketing*, vol. 45, no. 1, p. 104-115
- Dwyer F.R. (1984), *Are Two Better Than One? Bargaining Behavior and Outcomes in an Asymmetrical Power Relationship*, *Journal of Consumer Research*, vol. 11, no. 2, p. 680-693
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), *Developing Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, no. 51, p. 11-27
- Eber N. (2006), Le dilemme du prisonnier, *La Découverte*, collection Repères : économie, no. 451, Paris
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, p. 532-550
- Elfeld, R. (1986), *U.S. Business in international competitive perspectives*, *Issues in International Business*, vol. 3, p. 17-24
- Emerson, R. M. (1981), *Social Exchange Theory*, dans M. Rosenberg & R. Turner (Eds.), *Social Psychology, Sociological Perspectives*, p. 30-65, New York: Basic Books
- Fenneteau H. (1990), Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat ?, *Revue Internationale des PME*, vol. 3, no. 2, p. 167-192
- Filiatrault P. (2005), *Comment faire un plan marketing stratégique*, Montréal, Transcontinental
- Fisher R. et Ury W. (1982), *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil
- Ford D. (1981), *The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets*, *European Journal of Marketing*, vol. 14, no. 5-6, p. 339-353

- Fortin, M.F. (1996), *Le processus de la recherche*, Décarie Éditeur, Montréal
- French J.P.R. et Raven B. (1950), *The Basis of Social Power*, dans D. Cartwright, *Studies for Social Power*, Ann Arbor, Michigan, Institute of Social Research
- Galtung J. (1981), *Structure, Culture, and Intellectual Style: An Essay Comparing Saxonic, Teutonic, Gallic and Nipponic Approaches*, *Social Science Information*, vol. 20, no. 6, p. 817-856
- Gemünden H.G. (1985), *Coping with Inter-Organizational Conflicts – Efficient Interactions Strategies for Buyer and Seller Organization*, *Journal of Business Research*, vol. 13, no. 5, p. 405-420
- Ghuri P.N. (1988), *Negotiating with Firms in Developed Countries: Two Case Studies*, *Industrial Marketing Management*, vol. 17, no. 1, p. 49-53
- Goff J., Harding D., Shah R, et Singer M. (1998), *A New Way to Reach Small Businesses*, *The McKinsey Quarterly*, no. 3, p. 172-176
- Gooley T. (2000), *Incoterms 2000: What the Changes mean to You*, *Logistics Management and Distribution Report*, vol. 39, no. 1, p. 49
- Gouvernement du Canada (2008), *Guide pas à pas à l'exportation*
- Graham J. (1985), *Cross Cultural Marketing Negotiations: A Laboratory Experiment*, *Marketing Science*, vol. 4, no. 2, p. 130-146
- Graham J. (1985), *The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study*, *Journal of International Business Studies*, no. 38, p. 81-96
- Graham J. L. et Herberger R. A. Jr. (1983), *Negotiators Abroad – Do not shoot from the hip*, *Harvard Business Review*, juillet – août, p. 160-168
- Graham J., Kim D.K., Lin C.Y. et Robinson M. (1988), *Buyer-Seller around the Pacific RIM: Differences in Fundamental Exchange Processes*, *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no. 1, p. 48-54
- Graham P. (1996), *Small business participation in the global economy*, *European Journal of Marketing*, vol. 33, p. 88 - 102
- Grönroos C. (1991), *The Marketing Strategy continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990's*, *Management decision*, vol. 29, no. 1, p. 7 -13
- Grönroos C. (1995), *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*, *Journal of*

- Academy of the Marketing Science, automne, p. 252 - 254
- Gruen, T.W. (2005), Marketing relationnel : réflexions et leçons sur une décennie, *Revue Française du Marketing*, no. 202, p. 71-82
- Guerrien B. (1993), *La théorie des jeux*, Paris, Economica
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2001), *Strategic Networks*, *Strategic Management Journal*, no. 21, p. 203-215
- Gummesson E. (1987), *The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships*, *Long Range Planning*, vol. 20, no. 4, p. 10-20
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T. (1995), *The Structure of Commitment in Exchange*, *Journal of Marketing*, no. 59, p. 78-92
- Gupta S. (1989), *Modeling Integrative, Multiple Issue Bargaining*, *Management Science*, vol. 35, no. 7, p. 788-806
- Habib, M. et Victor, B. (1991), *Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis*, *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 8, p.589-606
- Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, New-York, Anchor Books/Doubleday
- Hélou A. (2006), *Les Incoterms de la Chambre de Commerce International et les termes de vente du code de Commerce Uniforme (UCC-A2) : Étude et analyse*, Uqàm, Montréal, p. 33
- Hien, N. (2006), *Quel est l'impact des environnements internes et externes sur le choix des Incoterms et la performance à l'exportation ? (Mémoire MSc. - HEC)*
- Hien, N., Laporte, G. et Roy, J. (2006), *Sélection et utilisation des Incoterms dans les entreprises exportatrices québécoises*, *Logistique & Management*, 2006, vol. 14, no. 1, p. 79-90
- Hirsch, S. et Aden Z. (1974), *Firm Size and Export Performance*, *World Development*, vol. 2, p. 41-46
- Hofer, C. W. (1983), *ROVA: A new Measure for Assessing Organizational Performance*, Ed. R. Lamb, *Advances in strategic management*, vol. 22, p. 43 - 55
- Hofer, C. W. et Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN : West Publishing Company

- Hofstede, G. (1983), *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, Journal of International Business Studies (pre-1986); Automne, vol. 14, no. 2, p. 75
- Holden, A. (1986), *Small Business can market in Europe? Results from a Survey of U.S. Exporters*, Journal of Small Business Management, vol. 24, p. 22-29
- Holley, D et Haynes, R. (2003), *Incoterms Challenge: Using Multi-Media to Engage Learners*, Education & Training, vol. 45, no. 7, p. 392-401
- Huberman M.A. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boek Université
- I.D.E. (1987), *l'offre créatrice*, les Éditions d'organisation, Paris
- ISQ/MDEIE (2009), disponible à : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2843>
- Iyer G. R., Sharma, A. et Bejou, D. (2005), *Une analyse du processus relationnel sur les marchés internationaux*, Revue Française du Marketing, no. 202, p.99-115
- Jackson, B. (1985), *Build Customer Relationships that last*, Harvard Business Review, nov.-déc., p. 120-128
- Jacquet, L. (2000), *Connaître et employer les Incoterms, Tous les mécanismes*, MOCI, hors série, Paris
- Jagdish N. S. et Shainesh G. (2005), *Gestion de la relation client : Les impératifs stratégiques*, Revue Française du Marketing, no. 202, p. 85-98
- Jennings D.F. et Seaman S.L. (1994), *High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance*, Strategic Management Journal, no. 15, p. 459-475
- Jimenez G. (1998), « *Incoterms Questions and Answers* », ICC Publishing, Paris
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977), « *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing foreign Market Commitments* », Journal of International Business Studies, vol. 8, no. 1, p. 23-32
- Johnson D.W. (1967), *The Use of Role Reversal in Intergroup Competition*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 7, no. 2, p. 135-141
- Johnston W.J. et Bonoma T.S. (1984), *The Effect of Power Differences on Outcomes of Consumer Bargaining Situations*, Advance in Consumer Research, no. 11, p. 170-174
- Jolibert A. (1990), *La négociation commerciale et les différences culturelles*,

- Encyclopédie de la Gestion, Paris, Vuibert, p. 106-115
- Jolibert A., Velasquez (1989), La négociation commerciale cadre théorique et synthèse, Recherche et Applications Marketing – vol. 4, no. 4, p. 1-20
- Joule R. V. et Beauvois J. L. (1987), Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble
- Joyal A., Julien P.A. et Deshaies L. (1992), L'exportation des PME québécoises et l'Accord de libre-échange avec les États-Unis, Revue internationale PME, vol. 6, no. 1
- Julien P. A. (1993), Globalisation de l'économie, PME et petites régions : Colloque international PMI-PME, développement international, Aix-en-Provence, UQTR-GREPME
- Julien P.A. (2008), Mondialisation des marchés et comportements des PME manufacturières, dans <http://www.statcan.gc.ca/pub/61-532-x/3494-fra.html>
- Julien P.A. et Morin M. (1996), Mondialisation de l'économie et PME québécoises, Presses de l'Université du Québec
- Julien P.A. et Sole Parellada F. (1995), Entreprenariat et développement régional, une approche dynamique, Département des Sciences de la Gestion et de l'Économie, L'avenir du Québec et des régions, juin
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., et Morgan, N. A. (2000), *Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 4, p. 493–511
- Kelley, H. H. et Thibaut, J. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York, Wiley
- Kotler Ph. et Levy S. (1969), *Broadening the Concept of Marketing*, Journal of Marketing, vol. 33, no. 1, p. 10-15
- Kotler Ph. (1972), *A Generic Concept of Marketing*, Journal of Marketing, vol. 36, no. p. 46-54
- Lages L.F, Abrantes J.L., Lages C.R. (2008), *The STRATADAPT scale, A Measure of Marketing Strategy Adaptation to International Business Markets*, International Marketing Review, 25, no. 5, p. 584-600

- Large L.F., Silva G., Styles C. et Pereira Z.L. (2009), *The NEP Scale: A Measure of Network Export Performance*, *International Business Review*, no. 18, p. 344–356
- Lancastre A. et Lages L.F. (2006), *The Relationship between Buyer and B2B E-Marketplace Cooperation Determinant in an Electronic Market Context*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 6, p. 774-789
- Lazer W. (1969), *Marketing Changing Social Relationships*, *Journal of Marketing*, vol. 36, no. 2, p. 46-54
- Legrand G. et Martini H. (1999), *Management des opérations de commerce international*, Dunod, Paris
- Legrand G. et Martini H. (2007), *Management des opérations de commerce international*, Dunod, Paris
- Legrand G. et Martini H. (2008), *Gestion des opérations import-export*, Dunod, Paris
- Leonidou, L. C. et Katsikeas, C. S. (1996), *The Export Development Process: An integrative Review of empirical Models*, *Journal of International Business Studies*, 27, no. 3, p. 517–551
- Léo, P.Y., Monnoyer-Longé M.C. et J. Philippe (1990), *PME stratégies internationales*, Paris, Economica
- Levitt T. (1983), *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, mai-juin
- Lewicki R.J. et Litterer J.A. (1985), *Negotiations*, Homewood, Illinois, Irwin
- Ma Z. (2008), *Personality and Negotiation revisited: toward a cognitive Model of dyadic Negotiation*, *Management Research News*, vol. 31, no. 10, p. 774-790
- Macquin A., (1998), *La négociation*, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, no. 1, p. 67
- Macquin A., (1998), *Vendre : Stratégie, Hommes, négociations*, Publi Union, Paris
- Madsen T. K. (1998), *Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance*, *Journal of International Marketing*, vol. 6, no. 3, p. 82-93
- Mahé De Boislandelle, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris Économica
- Marchesnay, M. (1993), *PME : stratégie et recherche*, *Revue française de gestion*, no. 95, p. 70-76

- Marchesnay M., sous la dir. De C. Fourcade (1997), *Gestion de la PME-PMI*, Nathan, Paris
- Marion G. et Michel D. (1986), *Marketing, Mode d'Emploi*, Paris, Éditions d'Organisation
- Matthews H.L., Wilson D.T. et Monoky J.F. (1972), *Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad*, *Journal of Marketing Research*, vol. 9, no. 1, p. 103-105
- McAlister L., Bazerman M.H. et Fader P. (1986), *Power and Goal Setting in Channel Negotiations*, *Journal of Marketing Research*, vol. 13, no. 3, p. 228-236
- McGuinness, N.W. et Little, B. (1981), *The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of new industrial Products*, *Journal of Marketing*, vol. 45, p.110-22
- MDEIE/ISQ (2010), disponible à : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2843>
- Miesenbrock, K.J. (1988), *Small Exporting: A Literature Review*, *International small Business Journal*, janvier-mars
- Mills, D.E. et Schumann, L. (1985), *Industry Structure with Fluctuating Demand*, *American Economic Review*, no. 75, p. 758-767
- Missenard B. (1988), *La négociation*, Paris, Les Éditions d'Organisation
- Monnoyer-Longé M. C., Philippe J. et Léo P. Y. (1990), *PME stratégies internationales*, Paris Économica
- Morgan R., Shelby M. et Hunt D (1994), *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, 58 (juillet), p. 20-38
- Morgan, N. A., Kaleka, A. et Katsikeas, C. S. (2004), *Antecedents of Export Venture Performance: A theoretical Model and empirical Assessment*, *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, p. 90-108
- Moriarty, R.T., Kimball R.C., Gay J.H. (1983), « *The Management of Corporate Banking Relationships* », *Sloan Management Revue*, no. 24, p. 3-16
- Morvan Y. et Marchand M.J. (1994), *L'intervention économique des régions*, Ed. Montchrestien, coll. Clefs, Paris
- Murray J. (2003), *Risk, title and Incoterms*, *Purchasing*, juin, p. 26
- Nalebuff, B., Brandenburger, A. (1996), *La Coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial

- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995), *Performance Measurement System Design*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 19, no. 2, p. 80-116
- Ngyen The, M. (2005), *Importer, le guide*, Éd. de l'Organisation
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990), *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships*, Journal of Marketing, no. 54 (octobre), p. 80-93
- Nohria, N. (1992), *Is a Network Perspective a useful Way of studying Organizations?*, dans N. Nohria et R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, p. 1-22, Boston, MA : Harvard Business School Press
- Ohlin B. (1933), *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge
- Osland G., Taylor C., Zou S. (2001), *Selecting International modes of entry and expansion*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 19, no. 3, p. 153-161
- O'Sullivan, D. et Abela, A. V. (2007), *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*, Journal of Marketing, vol. 71, no. 2, p. 79-93
- Parvatiyar A., Sheth J.N. (2000), *The Domain of Conceptual Foundations of Relationship Marketing*, in *Handbook of Relationship Marketing*, Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 3-38
- Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Interviewing*, SAGE Publications, Newbury Park, CA
- Perrien J. et Ricard L. (1993), *Understanding the Meaning of a Relationship*, HEC
- Perrien J. Filiatrault P. et Ricard L. (1993), *The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking*, Industrial Marketing Management, no. 22, p. 141-148
- Petrella, R. (1989), *La mondialisation de la technologie et de l'économie*, Futuribles, Septembre, p. 3-25
- Pine B.J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. New York
- Porter, M. (1998), *Clusters and the new Economics of Competition*, Harvard Business

Review, novembre-décembre

- Pruitt D.G. (1981), *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press
- Raiffa H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass., Harvard University Press
- Rasheed H. S. (2005), *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment*, *Journal of Small Business Management*, janvier, vol. 43, no. 1, p. 41
- Reichheld, F.F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Reilly, K. (2005), *Exporters Must Ensure Coordination Of Incoterms And Documentary Requirements For LC Payment*, *Business Credit*, juin
- Reynolds F. (2003), *Export ABC's: Whither FOB Factory?*, *Journal of Commerce*, p. 1
- Roering K.J. (1977), *Bargaining in distribution Channels*, *Journal of Business Research*, no. 5, March, p. 15-26
- Rowley, T. J. (1997), *Moving beyond dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, p. 887-910
- Rubin J.Z. et Brown B.R (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press
- Sanjeev A., Sridhar R. (1992), *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, location and Internationalization Factors*, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1, p. 1-27
- Sawyer J. et Guetzkow H. (1965), *Bargaining and Negotiation in International Relations*, in H.C. Kelman (ed.), *International Behavior: A Social Psychological analysis*, New York, Holt, Rinehart & Winston, p. 466-520
- Schmitt J. (2000), *Dossier Incoterms 2000*, *Classe Export*, no. 19, p. 20-32
- Shumpeter J.A. (1999), *Théorie de l'évolution économique, Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris
- Schurr P.H. et Ozanne J.L. (1985), *Influence on Exchange Process: « Buyer's Preconceptions of a Seller Trustworthiness and Bargaining Toughness »*, *Journal of Consumer Research*, vol. 12, no. 4, p. 959-993
- SEME, *L'établissement du prix à l'exportation*,
<http://www.seme-export.qc.ca/client/uploads/Librairies/Fichiers/FichePrix-FR.pdf>, p. 4

- Seringhaus, R. (1987), *The Role of information Assistance in small firm's Export Involment*, International small Business Journal, vol. 5, no. 2, p. 26-36
- Sheth, J.N. (1973), *A model of Industrial Buyer*, Journal of Marketing, vol. 37, no. 4, p. 50-56
- Simpson C. L. et Kujawa D. (1974), *The Export Decision Process: An empirical Inquiry*, Journal of International Business Studies, printemps, no. 5, p. 107 - 117
- Slater, F.S. et Narver, J.C. (1995), *Market orientation and the learning organization*, Journal of Marketing, vol. 59, no. 3, p. 63-75
- Slater F.S. (1997), *Developing a Customer Value-based Theory of the Firm*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, no. 2, p. 162-176
- Sorenson, R.Z., Wiechmann, U.E. (1975), *How Multinationals view Marketing Standardization*, Harvard Business Review, mai-juin
- Sriro, A. (1993), *Incoterms – A Quick Reference*, East asian Executive reports, vol. 15, no. 9, p. 21-23
- St-Pierre J. (1999), *La gestion financière des PME : théories et pratiques*, PUQ
- St-Pierre J. et L. Rinfret (2000), *Le degré de développement de marché des PME québécoises et leurs caractéristiques financières* », Cinquième congrès international francophone sur la PME, Lille, octobre
- Stern, R. M. (1992), *Issues of the Global Economy in the 1990s*, The World Economy, juillet, vol. 15, no. 4, p. 415-421
- Taylor S. et Bogdan L. (1984), *Introduction to qualitative research methods: the search for meaning*, New York: Wiley
- Thorelli H. B. (1987), *Entrepreneurship in industrial Marketing: some Research Opportunities*, dans Éd. Hills G. E., *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Marietta, GA
- Torres O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Collection Dominos
- Tournois N. et Mouillot P. (2002), *Comportement de négociation et religion*, Revue Française du Marketing, janvier, no 186, p. 73
- Ursic, M.L. et Czinkota, M.R. (1984), *An Experience Curve Explanation of Export Expansion*, Journal of Business Research, vol. 12, p. 159-168
- Ury W., Brett J. M. et Goldberg S. B. (1993), *Getting Disputes resolved: Designing a*

- System to cut the Cost of Conflicts*, Cambridge, Harvard Program on Negotiation
- Usunier, J.-C. (2009), Davel E., Dupuis J.P. et Chanlat J.F. (dir. publ.). « Gestion en contexte interculturel », Québec : Presses de l'Université Laval
- Usunier J.-C. et P. Ghauri (1996), *Some General Guidelines for Negotiating International Business*, International business Negotiations, Ed. P. Ghauri et J.C. Usunier, International Business and Management Series, Pergamon
- Usunier, J.-C. et Prime N. (2004), Marketing international, Développement des marchés et management multiculturel, 2ème édition, Paris, Vuibert
- Van Maanen, J. (1995), *Ethnography then and now*, Qualitative Research in Organizations and Management, vol. 1, no. 1, p. 13-21
- Varadarajan, P. et Cunnigham, M. (1995), *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, Journal of the Academy of Marketing Science, automne, p. 282-296
- Verhoeven, W. (1988), *The Export Performance of Small and Medium-sized Enterprises in the Netherlands*, International Small Business Journal, vol. 6, p. 20-33
- Wachaux, F. (1996), Méthodes qualitatives de recherche en gestion, Economica
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press
- Wise G.D. (1974), *Differential Pricing and Treatment by New Car Salesman: The Effect of the Prospect's Race, Sex and Dress*, Journal of Business, 47, p. 218-230
- Woodside A.G. et Davenport J.W. (1974), *The Effects of Salesman Similarity and Expertise on Customer Purchasing Behavior*, Journal of Marketing Research, vol. 11, no. 2, p. 198-202
- Yellow Pages Australia (1995), *Small Business Index: A Special Report on Small Business Growth Aspirations and the Role of Exports*, février, Melbourne
- Zhenzhong Ma, O. (2008), *Personality and Negotiation revisited: Toward a Cognitive Model of Dyadic Negotiation*, Management Research News, vol. 31 no. 10, p. 774-790
- Zou, S et Stan, S. (1998), *The Determinant of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997*, International Marketing Review, vol. 15, no. 5, p. 336 – 356.