

STA  
2408

# ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

## *INTERNATIONALISATION DES PME :*

### *Enjeux et politiques publiques*

Direction générale, politiques et programmes  
Développement Economique du Canada pour les régions du Québec

Centre de Documentation  
ENAP-GATINEAU

Par  
Dickens Augustin

Rapport de stage présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la  
Maîtrise en administration publique (M.A.P) option pour analystes  
Administration internationale

Montréal

Hiver 2009

## AVANT PROPOS

Ce rapport de stage expose les résultats de quatre (4) mois de service passé à la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels du ministère de Développement économique Canada pour les Régions du Québec (DEC). Au cours de cette période, j'ai pu m'intéresser au volet de l'internationalisation des PME québécoises. C'est un sujet complexe et souvent sous-estimé, qui va au-delà du seul fait de l'exportation.

Ce stage a été pour moi l'opportunité d'appréhender le travail d'un analyste, dans tous les aspects de l'élaboration des politiques et des stratégies du secteur de l'administration publique. Au-delà d'enrichir mes connaissances dans le cadre de la maîtrise en administration internationale, ce stage m'a permis de comprendre dans quelle mesure les compétences telles le leadership, la rigueur et l'esprit d'équipe sont importants pour la réalisation des activités d'élaboration de politiques publiques. La circulation de l'information est un des points forts que j'ai retenu de cet organisme, tant au niveau du travail collaboratif que dans l'implication de tous dans l'accomplissement des tâches.

09 SEP 2009

## REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, je voudrais remercier toute l'équipe de la *Direction générale, politiques, recherche et programmes* (DGPRP) pour cette opportunité de stage et leur encadrement, et aussi les employés des autres directions qui ont fait de cette expérience un moment très profitable.

Mes remerciements vont à David Luchuk, mon mandataire qui m'a formé et assisté avec professionnalisme, également à mon professeur conseiller Rémy Trudel, qui m'a accompagné tout au long de cette expérience sur le plan pédagogique. Enfin, je remercie l'ensemble des employés de DEC pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer au cours de cette période sans oublier les employés de l'ENAP qui m'ont énormément épaulé dans les démarches à l'obtention de ce stage.

Une pensée particulière va à ma famille pour leur support indéfectible durant tout mon cheminement académique.

## TABLEAU DES ACRONYMES

ALENA	Accord de libre-échange nord américain
BDC	Banque de développement du Canada
BDRE	Base de données du registre des entreprises
DEC	Développement économique Canada
DGPRP	Direction générale politiques recherches et programmes
EDC	Exportation et développement Canada
EERH	Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail
ENAP	Ecole Nationale d'Administration Publique
IQ	Investissement Québec
LaRePe	Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises
MAECI	Ministère des affaires étrangères et du commerce international
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
OBNL	Organisation à but non lucratif
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
ORPEX	Organismes régionaux de promotion des exportations
PALE	Programme d'analyse longitudinale de l'emploi
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises
UQTR	Université du Québec à Trois Rivières

# TABLE DES MATIERES

Introduction-----	5
Le mandat-----	7
Activité 1-----	7
Activité 2-----	7
Livrables-----	8
Présentation de l'organisation-----	9
Recension des écrits-----	11
Méthodologie-----	13
Résultats obtenus-----	15
Commentaires et recommandations-----	17
Formation théorique et application pratique-----	18
Conclusion-----	19
Bibliographie-----	20
Annexes-----	24
1- Mandat Table ronde-----	24
2- Compte rendu Table-----	27
3- Regard sur la situation de l'internationalisation des PME à DEC-----	31
4- Internationalisation de la PME : Orientation –« Politique sur la performance des PME »-----	34

## **INTRODUCTION**

Au cours des dernières décennies, un nouveau « contexte opératoire des affaires »<sup>1</sup> est établi. La scène économique mondiale a renforcé la concurrence internationale et l'interdépendance de toutes les parties du monde à différents niveaux. Ce nouveau concept dit « mondialisation des marchés » se veut un défi contemporain auquel sont confrontées toutes les nations. Le Canada et le Québec font face à cette grande compétition internationale surtout avec la montée en puissance de nouveaux concurrents, notamment des pays émergents dans les échanges internationaux de produits, de services et de capitaux.

De nos jours cette rivalité devient de plus en plus féroce, ce qui n'est pas sans conséquences sur l'environnement concurrentiel des entreprises ayant un profil d'exportation ou celles qui ciblent le marché national. Leur survie ne repose plus seulement sur leur compétitivité en termes économiques. Ainsi, le contrôle de l'information, du savoir, de la technologie, des capitaux et l'aptitude à gérer une entreprise internationale présentent également une importance considérable sur la capacité d'une entreprise à être compétitive sur le marché international.

De plus, la crise financière et la récession mondiale comme nous le vivons aujourd'hui ont un impact considérable sur les perspectives de croissance des entreprises. Ce contexte accentue le besoin des PME québécoises de développer de nouvelles stratégies pour maintenir leur place et rester compétitives à l'échelle internationale.

L'agence du Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) travaille, comme tant d'autres, pour apporter des solutions adéquates en vue de favoriser la diversification et la croissance économique de la province. À travers ses orientations stratégiques, l'agence cible la vitalité des collectivités et la compétitivité des PME et des régions de sorte que l'économie du Québec soit plus performante dans tous ses aspects, incluant les échanges internationaux.

---

<sup>1</sup> Jacob, R. 2001. Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise. Rapport synthèse. Trois-Rivières : Institut de Recherche des PME. Université du Québec à Trois-Rivières, p.46

De nos jours plusieurs pays comme la France<sup>2</sup> considèrent l'internationalisation des PME comme un important facteur de compétitivité et de croissance économique. Au Québec plusieurs organismes intergouvernementales et de recherches se sont donnés pour mandat de renforcer la capacité des PME à s'internationaliser. A cette fin, l'Agence se propose de mettre en œuvre une politique sur l'internationalisation des PME.

Ainsi, l'équipe de la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels s'élance dans la démarche de réaliser deux d'activités : une table de réflexion sur l'internationalisation et une politique en commerce et en promotion internationale. Mon stage au DEC consistait essentiellement à apporter un appui à cette direction dans le cadre de ce projet. De plus, ce travail devrait contribuer à l'élaboration d'une nouvelle politique de l'institution visant la performance des PME innovantes.

En parcourant ce rapport, le lecteur trouvera en premier lieu un énoncé sur la description du mandat et une présentation de l'agence. Puis des informations pertinentes préciseront la démarche pour l'élaboration des documents en regard à la politique et à la réalisation de la table de réflexion. Après une recension des écrits, la méthodologie suivie démontrera comment le mandat a été réalisé. Ensuite les résultats obtenus seront exposés de manière à vérifier ou valider l'atteinte des objectifs du mandat. Finalement, les annexes regrouperont les études et les rapports qui ont été produits et présentés à la direction.

---

<sup>2</sup> L'internationalisation des entreprises : un impératif dans le contexte de crise. Communiqué de presse novembre 2008, paragraphe 1 page Commission permanente région des pays de la Loire. [http://www.081117\\_CP\\_internationalisation\\_entreprises\\_CP\\_nov\\_2008\\_01.pdf](http://www.081117_CP_internationalisation_entreprises_CP_nov_2008_01.pdf)

## **LE MANDAT**

La Direction Compétitivité et enjeux sectoriels préparait la mise en œuvre d'une politique en « Internationalisation de la PME » et cherchait à mieux comprendre les défis auxquels font face les entreprises québécoises dans le contexte de la mondialisation et de la concurrence accrue des pays émergents. Pour contribuer à ces analyses, DEC a lancé une table de réflexion interministérielle et intergouvernementale afin d'offrir aux spécialistes l'occasion de se rencontrer pour discuter des grandes tendances dans le domaine.

Le mandat consistait à apporter un soutien à l'équipe de la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels dans la démarche de réalisation des deux champs d'activités suivants :

### **Activités # 1** : Table de réflexion sur l'internationalisation de la PME

Cette activité comprend la planification de rencontres, le suivi de recherche externe, la revue de littérature, la préparation de documents synthèses, la participation aux discussions/débats, et la préparation des comptes-rendus. L'approbation interne du mandat pour mettre sur pied la première rencontre de la table ronde sur l'internationalisation a pris plus longtemps que prévu. Suite à cette situation, la perspective de réaliser plusieurs réunions de « table de réflexion » a été réduite à *la planification de la première rencontre de la table ronde du mois d'avril 2009.*

### **Activités #2**: Politique en commerce international et promotion internationale

Cette activité comprend la revue de la politique et son modèle logique, la réflexion analytique sur les besoins opérationnels des bureaux d'affaires et les résultats prévus dans les programmes de DEC. Suite à la décision d'intégrer «la politique internationalisation de la PME», dans un projet de politique plus large, cette activité a été modifiée et s'articule par : *une réflexion analytique sur les besoins opérationnels et les résultats prévus dans les programmes de DEC afin de contribuer à l'élaboration des sections de la Politique «performance des PME innovantes» touchant la question de l'internationalisation, ainsi que le développement d'une fiche explicative proposant un projet pilote dans le domaine de l'internationalisation de la PME.*



## Les livrables

Les résultats des activités devraient aboutir aux livrables suivants. Premièrement un rapport sommaire basé sur les discussions et les conclusions tirées de la première rencontre de la Table ronde devrait être présenté à l'équipe de la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels concernant les principaux enjeux et besoins politiques dans le domaine de l'internationalisation. Ce rapport devrait inclure des recommandations pour les ajustements aux activités futures de la Table ronde. Deuxièmement, le stagiaire devrait produire une section «*Contexte*» au sujet de l'internationalisation de la PME, pour contribuer au développement de la Politique «Performance des PME Innovantes», ainsi qu'une fiche explicative proposant un projet pilote dans ce domaine.

## PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

L'Agence de Développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC) est un ministère fédéral chargé de promouvoir le développement et la diversification économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs. L'agence a pris naissance au début des années 90 et prend son statut de ministère par l'entrée en vigueur de la loi constitutive du 5 octobre 2005.<sup>3</sup> Selon ses plans et priorités DEC vise, à long terme, que les régions du Québec accroîtront leurs capacités de développement, leur dynamisme et leur prospérité de façon durable et significative au bénéfice des citoyens.

Pour atteindre sa mission, les orientations stratégiques de DEC s'articulent autour de deux cibles de résultat : la vitalité des collectivités et la Compétitivité des PME et des régions. En conséquence depuis avril 2007, la mise en œuvre du programme « Croissance des entreprises et des régions » est entrée en vigueur et la priorité est accordée, entre autres, au renforcement des PME innovantes et la compétitivité dans des secteurs clés.

Les interventions de Développement économique Canada (DEC) envers les PME visent plusieurs objectifs liés à la compétitivité. En 2007-2008, afin de maximiser les investissements de l'Agence en compétitivité des régions, les activités menées se sont concentrées sur l'accroissement des capacités stratégiques des PME, le soutien des grappes industrielles et les activités de promotion internationale des régions.

À la suite de ces activités, le rendement obtenu a été palpable<sup>4</sup>. En effet, DEC a appuyé le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises, la création de conditions propices à la venue des investissements étrangers et des organisations internationales. Ses actions favorisent l'amélioration des capacités stratégiques des entreprises, la recherche et l'exploitation de nouveaux marchés, la poursuite d'activités en innovation et du savoir, l'intégration aux grands réseaux de fabricants et de support.

---

<sup>3</sup> Lois du Canada (2005), chapitre 26 : lois constituant l'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, article 10, sanctionnée le 23 juin 2005, Première session, trente-huitième législature, 53-54 Elizabeth II, 2004-2005.

<sup>4</sup> DEC, (2008) *Rapport sur les plans et les priorités, (2008)*, Budget des dépenses 2008-2009, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, publié par Éditions et Services de dépôt / Ministère des travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa No. De cat. : BT31-2/2009-III-96, ISBN : 978-0-660-63569-9 pages 35-43.

DEC a collaboré avec des PME/OBNL dont 16 ORPEX (*Organismes régionaux de promotion des exportations*). Plus de deux mille (2000) entreprises ont été aidées par les ORPEX et elles ont bénéficié de services-conseils à l'exportation (représentation, négociation d'alliances, de partenariats, de contrats, etc.)<sup>5</sup>.

En bref, DEC a pour vision le développement régional du Québec. L'une de ses cibles vise la compétitivité des PME et des régions. Pour atteindre son objectif d'optimisation de la performance des entreprises, le ministère pose un ensemble d'actions en vue de faciliter l'adaptation et la hausse de la capacité stratégique des PME. Ainsi, l'internationalisation des PME, qui a fait l'objet du mandat, rentre dans cette perspective.

---

<sup>5</sup> Idem page 40

## RECENSION DES ÉCRITS

Selon l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 1997) les PME jouent sur la scène internationale un rôle dont l'importance grandit à mesure que se produisent des évolutions stratégiques majeures à l'échelle de la planète.

En effet, plusieurs auteurs affirment que l'économie d'un pays s'appuie sur la présence de PME. « Les PME et l'entrepreneuriat sont aujourd'hui reconnus dans le monde entier comme une source essentielle de dynamisme, d'innovation, et de souplesse dans les pays industrialisés avancés, mais aussi dans les économies émergentes et en développement. Ils sont responsables de la majorité des créations nettes d'emplois dans les pays de l'OCDE ; leur contribution à la croissance économique et à la productivité est importante »<sup>6</sup>

Selon le ministère du développement économique, l'innovation et l'exportation (MDEIE) il y a consensus sur l'importance des PME et de leur contribution à la croissance économique, la cohésion sociale, l'emploi et le développement local.

Les PME représentent un segment important de l'économie canadienne : soit 35 % des exportations, 37 % des emplois créés au pays, 43 % du PIB du secteur privé et 62 % de l'emploi dans le secteur privé<sup>7</sup>.

Au Québec, les PME représentent: 99 % des entreprises ayant moins de 500 employés en 2006 (BDRE), 59 % des emplois en 2006 dans le même contexte (EERH) et 66 % des emplois créés entre 1999 et 2004 parmi les entreprises ayant moins de 250 employés (PALE)<sup>8</sup>

D'après la thèse de (Lise Plourde, août 2007) la mondialisation des marchés, les accords entre les gouvernements et les grandes institutions internationales comme l'OMC ou l'OCDE obligent les PME à améliorer leur compétences internationales. Les changements survenus dans l'environnement économique et les règles auxquelles les dirigeants des entreprises sont habitués à traiter les affaires imposent la nécessité pour les entreprises notamment les PME d'internationaliser leurs activités.

---

<sup>6</sup> Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) 2005. Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, Paris : OCDE p. 16

<sup>7</sup> Louis Thériault, L'internationalisation des PME : enjeux et stratégies, *the Conference Board of Canada*, avril 2009, Montréal

<sup>8</sup> Développement économique Canada : les PME au Québec, portrait global et enjeux, février 2008

Selon les analystes du « Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises », il y a un important déficit de connaissances sur l'internationalisation des PME. Alors que des changements majeurs s'opèrent dans les « règles du jeu » de l'économie mondiale, nous gardons une vision étroite et limitée de l'internationalisation, de ses modalités et de sa « diffusion » dans l'entreprise.<sup>9</sup> S'adressant aux implications des organismes de soutien à la PME, l'Institut de recherche sur les PME donne une mise en garde à l'idée de vouloir accroître le degré d'exportation des PME en ne focalisant que sur la dimension commerciale.

Une politique de l'internationalisation des PME demande notamment :

- de travailler avec le dirigeant de la PME pour lui insuffler le goût et la motivation nécessaires pour intégrer l'économie mondiale, car toutes les facettes de son entreprise seront touchées par sa décision ;
- de développer les capacités d'innovation, réticulaires, d'adaptation, de réaction de l'entreprise ;
- d'intégrer pleinement l'économie de la connaissance en favorisant la valorisation des actifs immatériels (compétences, flexibilité, réseau, ...).

En définitif les activités de ce mandat devraient permettre aux analystes de DEC de mieux comprendre les stratégies des entreprises et leurs besoins, puis de renouveler la vision de l'agence dans le contexte des recherches entreprises en vue d'élaborer une politique sur l'internationalisation des PME.

---

<sup>9</sup> Josée St-Pierre, Ph.D. Comment assurer l'intégration efficace des PME à la mondialisation? Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, (<http://www.uqtr.ca/larepe>) Table ronde - DEC – Montréal, avril 2009, p 2,

## **MÉTHODOLOGIE**

Après avoir discuté et analysé en profondeur des attentes de la direction par rapport au mandat, je prends connaissance de tous les documents et matériels permettant d'identifier la mission, les objectifs généraux ainsi que les activités de l'institution en général et la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels en particulier. De plus, je fais la recension des documents interne reflétant les priorités de l'agence, les orientations stratégiques, l'architecture des activités, et les résultats attendus en matière de politique ministériel en développement économique. L'ensemble de ces documents a permis de saisir les objectifs stratégiques de DEC mais aussi les fondements des plans et priorités programmés pour les années 2006 à 2011.

Dans le but d'une meilleure compréhension de la situation à l'égard des objectifs du mandat, j'ai fait l'analyse des documents pertinents de beaucoup d'autres sources. Cette recherche exploratoire a permis de bonifier et comparer les analyses de différents auteurs puis les commentaires et décisions des analystes en politique d'internationalisation des PME des pays étrangers, notamment ceux européens et des pays émergents.

Le mandataire avait préparé un éventail d'articles qui traitent du sujet en question. La lecture de ces documents avait pour but de tirer les remarques et les conclusions des différents auteurs et finalement produire une synthèse avec les recommandations importantes.

En accord avec le mandataire, la consultation des autres analystes de DEC en lien avec les activités du mandat a été faite pour fin de mise à jour, de perceptions, de compréhension et des statistiques. Une cueillette d'informations a été rendue possible à la faveur d'un questionnaire me permettant d'orienter les discussions en vue d'obtenir la rétroaction d'intervenants concernés.

Globalement, pour réaliser les activités du mandat, de concert avec le mandataire, j'ai suivi le plan suivant :

- Planification de rencontres
- Suivi de recherche externe
- Revue de littérature
- Préparation de documents synthèses

- Participation aux discussions/débats
- Participation à des conférences sur le sujet
- Préparation des comptes-rendus

Particulièrement, à la réalisation de la table ronde, la démarche suivante a été adoptée :

- Rédaction du mandat
- Approbation du mandat au DG / VP
- Planification et rédaction d'un « business case »
- Approbation du « business case » au DG / VP
- Coordination et préparation de la 1ere rencontre
- Réalisation de la 1ere rencontre de la Table Ronde
- Suivi de la 1ere rencontre et planification de la prochaine.

## **RÉSULTATS OBTENUS**

A l'issue de ce stage, un rapport sommaire basé sur les discussions et les conclusions tirées de la première rencontre de la Table ronde devrait être présenté à l'équipe de la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels concernant les principaux enjeux et besoins politiques dans le domaine de l'internationalisation. Ce rapport devrait inclure des recommandations pour les ajustements aux activités futures de la Table de réflexion. En effet, une table ronde interministérielle/intergouvernementale a été réalisée avec la participation de partenaires de recherche en internationalisation des PME. De ce fait les résultats attendus étaient une meilleure compréhension de l'internationalisation, l'ouverture d'une ligne de communication entre les institutions et le développement d'un réseau d'analystes dédié à ce sujet.

L'objectif était de mettre sur pied un mécanisme par lequel DEC pourrait :

- Stimuler la réflexion sur les enjeux du phénomène de l'Internationalisation,
- Faciliter les discussions entre les analystes et autres acteurs qui élaborent des politiques ou qui s'intéressent au sujet,
- Accéder à un réseau d'expertise qui alimentera l'élaboration de ses politiques.

La Table ronde s'est révélée très satisfaisante et importante pour les participants. Ils ont passé en revue les difficultés rencontrées par les PME et la nécessité d'adaptation des programmes et des politiques à leurs situations. Face aux changements fondamentaux constatés dans l'environnement mondial des affaires, le sujet est devenu un phénomène multidimensionnel qui mérite beaucoup de discussions et de recherches avant de saisir comment les politiques publiques peuvent être ajustées pour les accompagner.

Les participants se sont aussi entendus sur le fait que la Table ronde intergouvernementale devrait continuer comme un colloque dans lequel les analystes en politique peuvent échanger des idées ouvertement dans le but de mieux comprendre les besoins des PME au Québec face à l'internationalisation.

Concernant la deuxième activité du mandat, il était prévu d'apporter une réflexion analytique sur les besoins opérationnels et les résultats prévus dans les programmes de DEC afin de contribuer à l'élaboration des sections de la politique «Performance des PME innovantes» touchant la question de l'internationalisation, ainsi que le développement d'une fiche



explicative proposant un projet pilote dans le domaine de l'internationalisation de la PME. Ces documents ont été élaborés et présentés à la direction (voir annexe 4).

## **COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS**

Conformément à la mission de DEC, l'internationalisation des PME devient un enjeu important à considérer. Car, dans son programme de croissance pour supporter les PME, la productivité et la compétitivité emmèneront inévitablement les entreprises accompagnées vers la recherche de nouveaux marchés, fournisseurs, partenaires et investisseurs. A ce stade les partenaires se tourneront vers DEC comme institution avant-gardiste pour prendre connaissance de la suite du programme.

Selon les résultats escomptés, DEC finance les OBNL afin d'appuyer les PME dans leurs efforts d'améliorer leurs performances. Compte tenu que DEC ne pourra pas évaluer et valider systématiquement le résultat de ces partenaires (OSBL, ORPEX et autres) il serait souhaitable pour le ministère, dans sa nouvelle politique portant sur « les PME innovantes », de tenir compte, du besoin d'augmenter la capacité analytique et opérationnelle de ses bureaux d'affaires pour mieux accompagner les PME.

Les participants de la première table ronde occupaient des fonctions différentes dans leurs institutions respectives. Les conseillers qui viennent de direction des opérations stipulent des changements immédiats, mais les analystes en politiques croient que c'est un bon début pour s'outiller et penser différemment à plus long terme. Il est important que ce soit des analystes en politiques qui participent a priori à la prochaine table de réflexion.

Parmi les points à examiner à la prochaine table de réflexion, il est suggéré qu'en plus du réseautage, de proposer aux membres de la table ronde de réfléchir à l'idée :

- d'établir une structure travaillant sur les méthodes et les outils d'intelligence économique pour les PME du Québec à l'instar de l'observatoire des PME en Europe,
- de financer des études conjointes,
- d'appuyer une réflexion sur la structuration d'un espace d'échanges soutenus via internet comme « wiki » ou forum de discussion.

## **FORMATION THÉORIQUE ET APPLICATION PRATIQUE**

Le programme de formation élaboré par ENAP pour les études de maîtrise en administration internationale se révèle très pertinent dans le cadre des activités que j'avais à effectuer au cours de ce stage. En plus que les cours suivis ont développé mon savoir dans le domaine de l'administration publique, le stage est un volet important qui a servi de tremplin reliant les notions théoriques à la pratique. En effet mon mandat était au cœur du contexte international avec les enjeux de politiques publiques.

Les débats effectués avec les analystes de DEC et les autres institutions ont mis en évidence l'importance d'une bonne compréhension des enjeux de politique publique et des notions de gestion internationale. De plus, le sujet à l'étude n'a pas manqué de présenter les difficultés que confrontent les analystes en politique à implanter des stratégies d'internationalisation des entreprises sans pertes d'emploi tout en évitant la délocalisation. Un autre défi qui s'est présenté dans cette politique réside dans la manière d'attirer les investissements directs étrangers au pays tout en favorisant l'internationalisation des PME. A ce niveau le cours « *le gestionnaire et le contexte international* » m'a permis de mieux assimiler ces enjeux et d'apporter des réflexions pertinentes dans les documents présentés sur le sujet.

Ce stage représente une méthode de formation qui offre plusieurs avantages. Il m'a permis de faire le lien entre les connaissances théoriques acquises et leur application en milieu de travail, de mettre mes compétences à l'épreuve et d'acquérir plus de maturité et d'autonomie pour mes perspectives de carrière dans le secteur public.

## CONCLUSION

A l'examen de la littérature pertinente, les auteurs ont montré toute l'importance des PME dans les pays de l'OCDE tel que le Canada plus particulièrement au Québec. Dans le contexte de l'économie mondiale, que l'on considère son évolution ou les crises actuelles qui caractérisent les marchés, les pays développés et émergents maintiennent des efforts considérables pour l'internationalisation des PME afin d'assurer leur survie et faire face à ce nouveau climat de grande compétitivité. Cependant le monde de la recherche présente des mises en garde à une simple internationalisation commerciale car c'est un sujet bien plus complexe que cela ne paraît.

Pour les participants de la table de réflexion, aucun modèle définitif d'internationalisation pour les PME n'existe. Ils sont d'avis qu'une définition articulée uniquement autour de l'exportation fausse la route vers une bonne compréhension du sujet. Notons toutefois que l'internationalisation des activités des entreprises n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen permettant de réaliser ses objectifs de performance.

Conscients des impacts de la mondialisation, les analystes qui ont pris part à cette table ont admis l'hypothèse de départ qu'*il ne faut plus faire comme par le passé en ce qui concerne le développement des politiques publiques*. Les institutions publiques doivent décider comment adapter leurs outils de financement, leurs cibles et indicateurs et leurs façons d'analyser les secteurs économiques afin d'apporter des réponses aux changements du contexte des affaires. La Table ronde sur l'internationalisation de la PME est une porte qui s'ouvre sur la recherche d'une meilleure façon d'appréhender le phénomène.

Ainsi les deux livrables se révèlent très satisfaisants car les intervenants de la table de réflexion se sont entendus que cette activité doit être maintenue et devenir un forum dans lequel les analystes en politiques peuvent faire des recherches et échanger des idées en vue d'une meilleure internationalisation des PME. De plus les documents produits dans le cadre du mandat ont été présentés aux analystes internes de DEC pour alimenter leur réflexion et contribuer au développement de la politique « performance des PME innovantes ».

Compte tenu du fait que le stage a été réalisé à la Direction Compétitivité et enjeux sectoriels, un des trois directions de la DGPRP qui élabore les politiques et les programmes, l'interaction

avec les analystes des autres directions de recherche ont largement favorisé les débats et enrichi les démarches et les contenus. Il est vrai que le mandat a été comblé, cependant beaucoup d'éléments sont à considérer et doivent faire l'objet de nouvelles enquêtes, notamment le suivi de la première rencontre de la Table ronde et la planification de la prochaine aussi bien que des études sur l'impact et l'interaction entre l'internationalisation, la délocalisation et les investissements directs étrangers.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BAIRD I. S., LYLES, M.A. and ORRIS J. B., 1994. *The choice of international strategies by small businesses*. Journal of small business Management, vol. 32 No1, pp.48-49

BALDWIN, J. et PICOT, G. 1994. *Les créations d'emplois par les petits producteurs du secteur manufacturier canadien*. Etudes et analyse microéconomique. Canada : Statistique Canada, p.49

Banque du Canada, *Revue du système : points saillants*, Source : Banque du Canada décembre 2008

Bureau du Vérificateur général du Canada, 2008. *Les stratégies de développement durable ne jouent pas le rôle prévu*, Rapport annuel du commissaire à l'environnement et au développement durable, chapitre 4. [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_cesd\\_200812\\_04\\_f\\_31821.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_cesd_200812_04_f_31821.html)

CARRON, Alain-Marie, 2008. *Répondre à la mondialisation par la PM-M (petite et moyenne multinationale)*, Source : SECOR taktik, la stratégie en action 2 juin 2008

Commission permanente région des pays de la Loire, 2008. *L'internationalisation des entreprises : un impératif dans le contexte de crise*. Communiqué de presse novembre 2008, paragraphe 1 page [Http://www.aysdelaloire.fr/region/081117\\_CP\\_internationalisation\\_entreprises\\_CP\\_nov\\_2008\\_01.pdf](Http://www.aysdelaloire.fr/region/081117_CP_internationalisation_entreprises_CP_nov_2008_01.pdf)

COSTIN, Claudia. 2008. *L'ouverture économique : l'intégration dans les réseaux*, L'État et la mondialisation, Recueil de texte, ENAP Montréal, Gatineau texte 19 p.241 hiver 2008

CSA /ACFCI 2007, *Etude sur l'intérêt des PME pour le développement de leur activité à l'international et leurs besoins en terme d'accompagnement*, Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie nov. 2007, L'internationalisation des PME No. 0701248 <http://www.csa.eu>

D'AMBOISE G. 1989. *Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature*. Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations, vol.4, no2. pp.46-57

DEBLOCK, Christian 2007. *Le rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde*, Source : La statistique de la semaine du 12 décembre 2007

DEC, 2003. *L'économie du Québec et ses régions*, Analyse des tendances, Direction générale Planification et orientations stratégiques, édition 2003, Ministère des travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa No. De cat. : C90-4/59/2003F, ISBN : 0-662-87195-2

DEC, 2006. *Politiques, programmes et actions de coopération qui renforcent l'économie des régions du Québec*, Architecture d'activités de Programme, Direction Planification Intégrée juin 2006, p.16

DEC, 2006. *Stratégie de développement durable*, Plan d'action 2007-2010, rapport publié par l'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Montréal, No. De cat. : lu90-4/17-2006, ISBN : 0-662-49469-5

DEC, 2007. *Orientations stratégiques 2006-2011*, rapport publié par l'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Montréal, version finale 1<sup>er</sup> aout 2007.

DEC, 2007. *Stratégie de développement durable*, Plan d'action 2007-2010, , Montréal, No. De cat. : lu90-4/17-2006, ISBN : 0-662-49469-5

DEC, 2007. *Viser un changement de comportement des PME innovantes face à leurs capacités organisationnelles*, Politique ministérielle pour les PME innovantes, juin 2007, p.10

DEC, 2008. *Croissance des entreprises et des régions*, Budget des dépenses, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, acétates 16-21  
[www.dec-ced.gc.ca](http://www.dec-ced.gc.ca)

DEC, 2008. *La quatrième stratégie de développement durable*, Stratégie de développement durable 2007-2010, [http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F27901/Synthese\\_SDD\\_2007-2010\\_fr.pdf](http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F27901/Synthese_SDD_2007-2010_fr.pdf)

DEC, 2008. *Rapport sur les plans et les priorités, (2008)*, Budget des dépenses 2008-2009, publié par Éditions et Services de dépôt / Ministère des travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa No. De cat. : BT31-2/2009-III-96, ISBN : 978-0-660-63569-9

DEC, 2008. *Rapport sur le rendement, (2008)*, Budget des dépenses, publié par Éditions et Services de dépôt, Ottawa No. De cat. : BT31-2/40-2008, ISBN : 978-0-660-63728-0

DEMBINSKI H. Raoul, 2000, *Internationalisation et PME*, Les modes d'internationalisation des PME sont en **mutation**, L'AGEFI-Guide des PME, Genève, p.46

DUNIS, Bernard, 2008. *Brésil : Risques, Garanties*. Groupe international spécialiste en gestion pour le compte de l'État de services de soutien du développement export et de l'internationalisation des PME. COFACE School, Rhône Alpes, juin 2008

ENAP, 2008. *Stages : guides, formulaires et procédures*  
<http://www.enap.quebec.ca/enap/fr/guichet2008.aspx?sortcode=1.33.36.39>

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante 2002. *La voie de la prospérité : Les PME au Canada*. Une étude commanditée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, les manufacturiers et Exportateurs du Canada et RBC, Groupe financier, octobre 2002, Ontario FCEI, P.42.

FERNANDEZ G. et NOEL A. 1994. *PME, mondialisation et stratégies*. Revue internationale PME. Vol. 6, no3-4, pp.145-163.

FISCHER, Eilen, REUBER Becky, 2008. *Quelles PME arrivent le mieux et le plus efficacement à étendre leur présence sur les marchés internationaux*, Pour y voir clair  
Source : Le Conference Board du Canada, résumé décembre 2008

FMI, 2004. *PME et mondialisation*, (Mouvement des entreprises en France), octobre 2004, p.7.

FRANCOIS, Bouilhac, 2008. *L'appui du Québec à l'internationalisation des entreprises*. Document de présentation à la rencontre International Trade and Investment Center du conference Board du Canada, Québec septembre 2008. 29p.

Garzon, César, 2006. *L'ingénierie au Québec*, dans DEMERS C., HAFSI T.: Compétitivité et nation, recueil de texte Management international, ENAP Montréal, automne 2006 texte 4 p.53

GAUTHIER F., 1990. *Les PME face à la libéralisation des échanges canado-américains*. Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations, vol 5. no1, pp.55-56.

GELINAS J. B. 2000. *La globalisation du monde. Laisser faire ou faire ?* Montréal : Les Editions Ecosociété, p.340

GERFI, 2008. *Modèle de présentation de rapport de stage*, p.11, École nationale d'administration publique  
[http://www.enap.quebec.ca/ENAP/docs/guichet\\_etudiant/stages/le\\_rapport\\_de\\_stage\\_janvier\\_2008.pdf](http://www.enap.quebec.ca/ENAP/docs/guichet_etudiant/stages/le_rapport_de_stage_janvier_2008.pdf)

HODGSON, Geoffrey 2004. *Le commerce international en évolution: l'émergence du commerce d'intégration*, Exportation et Développement Canada (EDC), mars 2004.

INGHAM, M. 1991. *La perception du succès des alliances stratégiques*. Revue internationale PME. Vol.4 no2, pp 43-83

Institut de la statistique du Québec, 2001. *L'innovation : points saillants*. S@voir stat, Bulletin sur l'économie du savoir. Collection l'économie du savoir. Québec, juin 2001 8p.

Investissement Canada, 1990. *Les conséquences de la mondialisation par les entreprises*. Document de travail no1990-v, 107p.

Jacob, R. 2001. *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*. Rapport synthèse. Trois-Rivières : Institut de Recherche des PME. Université du Québec à Trois-Rivières, 46 p.

JOFFRE, P. 1994. *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Paris : Economica 111p.

KALOTAY, Kalman, 2005. *Internationalisation de la R&D : tendances récentes*. Réseaux mondiaux d'innovation ANRT-IFRI, United nations conférence on Trade and développement, Paris, nov. 2005 19p. <http://www.unctad.org/wir>

LA MAISON DE L'EXPORT, *Paroles d'exportateurs* (témoignages, expériences de PME), 1998.

LAPAROUSSE C. 1995. *Diversité culturelle et marketing international en Europe dans PME et grands marchés, PME Québécoises et françaises face à l'ALENA et au marché unique*, sous la dir. De Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, pp. 111-128

LAURENT Helene, MIGNOLET Michel, MEUNIER Olivier, 2008. *Investissements internationaux, montages fiscaux et politique régionale*, Belgique, Source :: nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec à Rimouski, 25-27 août 2008

Le Club des districts industriels français, 2005. *Les réseaux peuvent-ils accompagner leur positionnement sur des marchés devenus mondiaux ? Les réseaux d'entreprises et les territoires : compétences et compétitivité*, Internationaliser nos PMI-PME. Atelier 5, Les Rencontres 1er et 2 juin 2005 Saint Etienne, <http://www.placedesreseaux.com/pme-pmi-groupements.htm>

LEROY, F. 2001. *Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance*. Revue internationale PME, Vol.14 no2. pp.67-83

MDEIE (2007), *La PME au Québec face au défi de la mondialisation*, 26 février 2007.

National Science Board, 2008. *Research and development : national trends and international*. Science and engineering indicators 2008. National Science Foundation, Arlington, VA: vol.1 NSB 08-01 Chapter 4.

OCDE, 2000. *Les petites et moyennes entreprises : Forces locale, action mondiale*. Synthèses, juin 2000, Paris : OCDE, 8p.

OCDE, 2001. *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*, Paris : OCDE, 197p.

OCDE, *International Symposium, Enhancing City Attractiveness for the Future*, [http://www.oecd.org/document/38/0,2340,fr\\_2649\\_37429\\_34915110\\_1\\_1\\_1\\_37429.00.html](http://www.oecd.org/document/38/0,2340,fr_2649_37429_34915110_1_1_1_37429.00.html), 2005 2-3 juin 2005, Nagoya, Japon

OCDE, 2004b. *Partenariats, grappes, réseaux et droits de propriété intellectuelle : perspectives et enjeux des PME innovantes dans une économie mondialisée*, Rapport de référence établi pour la Conférence ministérielle d'Istanbul, [www.oecd.org/cfe/sme](http://www.oecd.org/cfe/sme)

OCDE, 2005. Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, Paris : OCDE p. 16

OCDE, 2008. *Policy implications. The internationalisation of business R&D : Evidence, impacts, and implications*, pp. 83-98, Paris , ISBN-978-92-64-04404-3 no.56227 2008

ORSER, Barbara. 2006, *Examining the characteristics of Canadian SME exporters*, 23ème Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006, p. 9.

PARISIEN E. LEBLANC, G. 2005. *Le nord est vieillissant, le sud émerge, et envol du BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine. L'intervention sectorielle : Une approche partenariale*. Présentation à la rencontre The conference Board of Canada, Halifax, sept 2005, 25p. pp.5,10,16

PLOURDE Lise, 2007. *Les PME et la mondialisation : un incontournable*, L'internationalisation et les PME de l'industrie de l'Aluminium au Saguenay, p3 Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Chicoutimi.

PROVENCAL Y 2002. *Le phénomène de la mondialisation. Vers le droit à la dissidence et la démocratie globale*, Québec : Presses Inter Universitaires, p.3

RAOUB Lara, 2008. *Les PME au Québec, portrait global et enjeux*, publication de recherches février 2008

SCOTT A., ATKINSON R.D. 2008. *Economic development doctrines and state economic development policy* The 2008 state new economy index, éditions KAUFFMAN foundation, Washington November 2008, p. 55-61, [www.kauffman.org/pdf/KIEA\\_state\\_052206.pdf](http://www.kauffman.org/pdf/KIEA_state_052206.pdf)

SPAEPEN, Lutgart, 2008. *Décisions et stratégies des PME à l'international*, Projet de proposition, EHSAL École Supérieure Européenne de Bruxelles version 1,0 – mai 2005

Statistique Canada 2008. *Produit intérieur brut par industrie*, novembre 2008, no 15-001-X au catalogue, vol. 22, no 11 ISSN 1492-3327, pages 9-11

ST-PIERRE Josée, 2009. *Comment assurer l'intégration efficace des PME à la mondialisation?* Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, (<http://www.uqtr.ca/larepe>) Table ronde - DEC – Montréal, p 2, avril 2009

ST-PIERRE, Josée, 2008. *Vers une nouvelle approche interventions gouvernementales auprès des PME*, Bulletin d'information LaRePe Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Volume 8 numéro 8, octobre 2008. Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) Source : INFOPME

THÉRIAULT Louis, 2009. *L'internationalisation des PME : enjeux et stratégies*, the Conference Board of Canada, avril 2009, Montréal.

TIWARI, Rajnish, 2007. *The role of offshore R&D in strengthening competitive advantage: chances and challenges in India*. Hamburg University of technology, Germany 16p. [www.global-innovation.net](http://www.global-innovation.net).



# LES ANNEXES

## ANNEXE 1

### DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU CANADA POUR LES REGIONS DU QUEBEC

TABLE RONDE « INTERNATIONALISATION DE LA PME » MANDAT
--

#### **OBJECTIF**

La DGPRP désire confirmer son mandat de planifier et de mettre sur pied une Table ronde interministérielle et intergouvernementale au sujet de l'Internationalisation de la PME.

#### **JUSTIFICATION**

##### **Problématique**

Depuis les années 80, sous l'ampleur de la mondialisation, on constate une transition dans les relations internationales à travers des échanges commerciaux et de l'intégration économique entre pays et régions. Ce phénomène se caractérise par de changements fondamentales des façons de faire des entreprises suite à la libéralisation des échanges, la déréglementation des flux de capitaux et le développement des technologies d'information / communication. Ainsi, tous ces changements emmènent la concurrence à la porte des entreprises et les obligent à développer de nouvelles stratégies afin de rester compétitives.

Ce nouveau système de marché présente un défi de compétition à toutes les PME au Québec, et influence la situation réelle de beaucoup d'entre elles. De plus, la crise économique qu'on connaît aujourd'hui pousse ces entreprises plus que jamais à miser sur les opportunités de l'internationalisation.

Plusieurs institutions publiques au Québec accompagnent les PME en vue d'affronter ce défi. Cependant, ces acteurs ont besoin de répondre à certaines questions fondamentales comme : est-ce qu'il y a convergence dans la définition, les approches et les stratégies en matière de support à l'internationalisation des PME ? Y a-t-il duplication dans les interventions ? Quelles sont les stratégies à développer afin que les PME puissent tirer avantages de ce phénomène ?

## **Pertinence pour DEC**

- 1- Les PME dans les régions font face au défi de maintenir une productivité accrue afin de rester concurrentielles sur les marchés nationaux et mondiaux. Pour cela faire, elles doivent articuler et implanter de nouvelles façons de faire à plusieurs niveaux dans leurs cycles d'innovation, de production et de commercialisation. Cette situation leur pousse de plus en plus vers l'internationalisation.
- 2- DEC a ciblé la productivité, le développement des marchés et l'innovation dans ses orientations stratégiques. Et ce, dans le but de promouvoir les régions et aider les PME à développer et consolider leur position dans l'économie mondiale.
- 3- Malgré que les programmes de l'Agence contiennent déjà des volets touchant aux capacités stratégiques des entreprises, la promotion et le commerce international, DEC doit développer d'avantage l'aspect de l'internationalisation afin d'accompagner et d'appuyer les PME dans leur démarches.

## **Le Besoin : Table Ronde sur l'internationalisation**

L'objectif est de mettre sur pied un mécanisme par lequel DEC pourrait :

- Mieux comprendre le phénomène de l'Internationalisation
- Mieux comprendre la définition et l'intervention des autres acteurs publics
- Partager des idées et les expériences avec les autres intervenants publics
- Éviter la duplication dans ses interventions auprès des PME

## **MANDAT**

Mise en place d'une Table Ronde interministérielle et intergouvernementale sur l'Internationalisation de la PME.

## PLAN DE TRAVAIL

<u>Table Ronde « Internationalisation »</u>	<u>Échéances</u>
Étape 1 : Rédaction du mandat	du 19 - 23 janvier
Étape 2 : Approbation du mandat au DG / VP	du 2 - 6 février
Étape 3 : Planification et rédaction d'un « business case »	du 26 janvier - 6 février
Étape 4 : Approbation du « business case » au DG / VP	du 9 – 13 février
Étape 5 : Coordination et préparation de la 1ere rencontre	du 9 - 27 février
Étape 6 : Réalisation de la 1ere rencontre de la Table Ronde	du 2 -6 mars
Étape 7 : Suivi de la 1ere rencontre et planification de la prochaine	du 9 -13 mars

## ANNEXE 2

# **DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU CANADA POUR LES REGIONS DU QUEBEC**

Compte rendu

Table ronde intergouvernementale - Internationalisation de la PME

Rencontre – 21 avril 2009

---

### **OBJECTIF**

Le but de ce document est de fournir une synthèse des présentations, des discussions et des conclusions soulevées au cours de la première rencontre de la Table ronde intergouvernementale sur l'internationalisation des PME.

### **CONTEXTE**

Depuis au moins les années 80, sous l'ampleur de la mondialisation, on constate une transition dans les relations internationales à travers des échanges commerciaux et de l'intégration économique entre pays et régions. Ce phénomène se caractérise par certains changements fondamentaux des façons de faire des entreprises à la suite de la libéralisation des échanges, la déréglementation des flux de capitaux et le développement des technologies d'information. Ainsi, tous ces changements amènent la concurrence à la porte des entreprises et les obligent à élaborer de nouvelles stratégies afin de rester compétitives.

Ce nouveau système de marché présente un défi de compétition à toutes les PME au Québec, et influence la situation réelle de beaucoup d'entre elles. Plusieurs institutions publiques au Québec accompagnent les PME pour les aider à relever ce défi.

La crise financière et la récession mondiale ont un impact considérable sur les perspectives de croissance des entreprises. Ce contexte accentue le besoin des PME québécoises de développer de nouvelles stratégies pour maintenir leur place et rester compétitives à l'échelle internationale.

Le phénomène étant complexe, les acteurs publics cherchent à mieux comprendre les défis auxquels les entreprises font face et les changements qui influencent les politiques dans le domaine de l'internationalisation. Pour ce faire, la Table ronde intergouvernementale a été mise sur pied dans le but de stimuler la réflexion conjointe sur les enjeux de l'internationalisation des PME.

## PARTICIPANTS

La rencontre a été animée par **Louis Thériault**, directeur – International Trade and Investment Centre, Conference Board of Canada.

Les participants :

**Marcel Lebleu**, directeur et délégué commercial principal – Bureau de Montréal, MAECI

**Bruno Villeneuve**, économiste - Direction de politiques économiques, MDEIE

**Michel-Marie Bellemare**, conseiller – Direction des politiques économiques, MDEIE

**Névine Salhani**, conseillère principale – Direction des initiatives corporatives, IQ

**Josée St-Pierre**, directrice – Institut de recherche sur les PME, UQTR

**Stéphane Pronovost**, analyste principal – Direction recherche et analyse, DEC

**David Luchuk**, analyste – Direction Compétitivité et enjeux sectoriels, DEC

Certains invités n'ont pu être présents :

**Joane Hallé**, directeur adjoint, Investissement & Innovation – Bureau de Montréal, MAECI

**Alexandre Faria**, gestionnaire de comptes principal – Bureau de Montréal, EDC

**Liliane Blais**, vice-présidente – Région du Québec, BDC

**Susan Hughes**, analyste principale - Planification et politique gouvernementale, BDC

## PRÉSENTATIONS

Deux survols de projets de recherche touchant les besoins des PME dans le contexte du commerce international ont été présentés afin de stimuler des discussions parmi les participants.

1) « Enjeux et stratégies de l'internationalisation des PME » - Louis Thériault

Par cet exposé, l'animateur avait soulevé plusieurs pistes de réflexion sur les questions relatives aux expériences des PME canadiennes sur les marchés mondiaux, les difficultés auxquelles elles sont confrontées, les stratégies qui se sont révélées efficaces et le rôle de soutien que doivent jouer les gouvernements. De plus, M. Thériault a fourni un aperçu des résultats attendus des projets de recherche en cours au Conference Board du Canada.

2) « Comment assurer l'intégration efficace des PME à la mondialisation? » - Josée St-Pierre

La deuxième présentation fait mention des défis qu'entraîne la mondialisation aux PME. Elle modifie de façon substantielle l'environnement économique et les règles avec lesquelles les dirigeants sont habitués à travailler. Mme St. Pierre a discuté des mythes et des préjugés à l'égard de la réalité des PME. Elle rappelle le fait qu'il y a des PME avec des réalités hétérogènes, mais « la PME » générique n'existe pas. Elle a proposé un modèle à trois dimensions (Mercantile, Organisationnelle, Technologique) permettant d'expliquer les stratégies des entreprises qui se lancent sur des marchés

internationaux. Finalement, elle a illustré différents aspects de son cadre d'analyse par des témoignages de chefs de PME.

## DISCUSSIONS

Les points importants soulevés par les participants :

- Les PME sont importantes, même primordiales, à l'économie du Québec. Cependant, elles font face à divers défis comme l'accès au financement, la capacité d'innovation et les coûts de production. Il s'avère essentiel que les programmes des institutions publiques soient flexibles pour répondre aux besoins immédiats dans le cadre des changements incessants du marché mondial et des relations d'affaires. Toutefois, diverses recherches sont nécessaires afin d'être capable de procéder à des changements incrémentaux au niveau des politiques publiques et des appuis aux PME.
- Considérations sur l'internationalisation : Aucun modèle définitif d'internationalisation pour les PME n'existe et, fort probablement, n'existera jamais. Tous les participants sont d'avis qu'une définition articulée uniquement autour de l'exportation fausse la route vers une bonne compréhension. Un engagement sur les marchés internationaux peut amener les entreprises vers une compétitivité et une croissance accrue. Chaque étape dans le cycle de vie d'une PME peut être impliquée dans ce processus. En effet, l'internationalisation des activités des entreprises n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen permettant de réaliser ses objectifs de performance.
- Politiques publiques : La mondialisation amène un changement de paradigme. Il ne faut plus faire comme dans le passé en ce qui concerne le développement des politiques publiques. La création et le maintien des emplois comme finalité des interventions gouvernementales doivent être remplacés par une emphase sur la «création de richesse» et la croissance des PME. L'internationalisation dépasse la commercialisation des produits dans des marchés extérieurs. Elle touche toutes les dimensions des activités de l'entreprise. Compte tenu de l'évolution du contexte actuel, il devient nécessaire d'adapter les services et les programmes pour pouvoir aider les PME dans cette démarche.
- Défis pour les PME : Les PME qui cherchent à se lancer en affaires internationales doivent s'assurer qu'elles offrent un produit de qualité impeccable et qui peut être facilement adapté aux besoins des marchés extérieurs. Ce défi est seulement le point de départ. La totalité des enjeux qui font face à une PME sur la scène internationale est énorme. Notons :
  - l'accès au capital de risque et le financement de démarrage;
  - l'interaction avec les multinationales;

- les règles et les outils financiers;
  - le respect des délais de paiement / la capacité de remboursement;
  - la nécessité de réseautage;
  - la propriété intellectuelle.
- 
- Défis pour les institutions publiques : Les institutions publiques doivent décider comment adapter leurs outils de financement, leurs cibles et indicateurs et leurs façons d'analyser les secteurs économiques afin d'apporter des réponses aux changements du contexte des affaires. Il y a aussi certains mythes et préjugés, comme le positionnement automatique contre la délocalisation des entreprises, qui devront être remis en question. En gros, ces organismes, au Québec comme ailleurs, ont besoin de rehausser la disponibilité d'informations sur des faits concrets et des données sur la dynamique des PME et les facteurs de survie à l'internationale. Nous ne sommes pas encore outillés, comme on devrait l'être, pour arriver à orienter les politiques de façon éclairée.
  
  - Considération sur la rencontre : La Table ronde sur l'internationalisation de la PME est une porte qui s'ouvre sur la recherche d'une meilleure compréhension du phénomène. Il y avait une bonne complémentarité entre les participants. Le débat laisse voir une convergence au niveau de la perception des enjeux et une compréhension commune de la problématique. Les participants ont constaté la nécessité d'amener un changement d'orientation au plan des politiques publiques.

## CONCLUSION

Les participants ont passé en revue les difficultés rencontrées par les PME et la nécessité d'adaptation des programmes et des politiques à leurs besoins. À l'issue de la rencontre, les participants se sont entendus que l'internationalisation dépasse le seul fait de l'exportation, et on ne peut pas considérer cette dernière comme unique indicateur. Face aux changements fondamentaux constatés dans l'environnement mondial des affaires, le sujet est devenu un phénomène multidimensionnel qui mérite beaucoup de discussions et des recherches avant de saisir comment les politiques publiques peuvent être ajustées pour l'accompagner.

## ANNEXE 3

# DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU CANADA POUR LES REGIONS DU QUEBEC

### REGARD SUR LA SITUATION DE L'INTERNATIONALISATION DES PME

#### DEC

VISION : Développement régional du Québec

CIBLE VISÉE : Compétitivité des PME et des régions

OBJECTIF : Optimisation de la performance des Entreprises

ACTION : Faciliter l'adaptation et la hausse de la capacité stratégique de la PME par le développement de la capacité de gestion, d'innovation, d'adoption de technologie de pointe, de développement de marché, d'intégration aux grands réseaux de fabricants et de support.

PRIORITÉ : Renforcer la performance des PME innovantes et la compétitivité de secteur clé.

ENJEUX: Internationalisation des PME est à considérer pour des raisons technologiques, d'investissement, d'innovation, de marché d'exportation, de productivité, d'alliances stratégiques, de diversification, etc.

#### OBSERVATIONS :

DEC a appuyé le développement des grappes, le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises, la création de conditions propices pour attirer des investissements étrangers et des organisations internationales. L'action de DEC favorise le développement des capacités stratégiques, des réseaux, de l'innovation et du savoir et la venue d'investissements. DEC a collaboré avec des PME / OBNL dont 16 ORPEX (*Organismes régionaux de promotion des exportations*). Plus de deux mille (2000) entreprises ont été aidées par les ORPEX et elles ont bénéficié de services-conseils à l'exportation (représentation, négociation d'alliances, de partenariats, de contrats, etc.). Les efforts de DEC peuvent être appréciés à travers :

- ✓ La participation de l'Agence aux travaux de la coalition sur la régionalisation du partenariat de l'immigration de Metropolis
- ✓ L'initiative d'appui au développement des croisières internationales



- ✓ Une étude sur le secteur manufacturier québécois dans le contexte nord-américain
- ✓ La publication sur l'économie du Québec
- ✓ Deux missions commerciales aux États-Unis organisées
- ✓ 749 stratégies et plans de commercialisation à l'étranger développés
- ✓ 506 activités de développement de marchés (missions, formations et ateliers de sensibilisation) réalisées avec la participation de 3 349 entreprises

#### RÉSULTATS :

- ✓ 513 transferts technologiques ont été effectués
- ✓ contribution à la venue de 783 millions de dollars d'investissements directs
- ✓ Une augmentation moyenne de 583 500 \$ en ventes à l'étranger
- ✓ contribution à l'établissement de trois (3) organisations internationales à Montréal
- ✓ 365 nouvelles entreprises exportatrices ou des entreprises ayant amorcé, dans les 24 derniers mois (2007-2008), des ventes récurrentes ou importantes pour l'entreprise sur au moins un marché à l'international par la mise en œuvre d'une stratégie de pénétration sur ce marché
- ✓ 339 entreprises ont amélioré leur gestion de la chaîne de valeur ou ont intégré une chaîne de valeur puis ont amélioré leur productivité ou ont réalisé des projets leur permettant de répondre aux exigences des grands donneurs d'ordre
- ✓ Une augmentation de 484 nouvelles entreprises exportatrices; parmi les 1 679 entreprises exportatrices, 194 d'entre elles ont déclaré avoir accru leurs ventes à l'étranger

#### REMARQUE :

Ce résumé a pour but d'évaluer la participation de DEC au processus d'internationalisation des PME dans ses programmes. Les informations sont tirées à travers les documents portant sur les orientations stratégiques 2006-2011 et le rapport sur le rendement terminant au 31 mars 2008. Tout ce que DEC fait pour supporter la productivité des PME est en lien avec l'internationalisation. Les cibles de vitalité et de compétitivité des entreprises leur amèneront inévitablement vers la recherche de nouveau marché. Compte tenu que DEC ne pourra pas évaluer et valider systématiquement le résultat de ses partenaires (OSBL, ORPEX et autres) il serait souhaitable pour le ministère de tenir compte dans sa nouvelle politique portant sur les PME innovantes, le besoin d'augmenter la capacité analytique et opérationnels des bureaux d'affaires pour faciliter l'internationalisation des PME. De plus, une étude plus approfondie sur les facteurs de succès à l'internationalisation des PME pourrait aider DEC à structurer le

champ de ses politiques et mieux définir des secteurs clés d'intervention. Vu les formes de plus en plus complexes de l'internationalisation, les mesures de soutien doivent couvrir une perspective plus large qui va au delà de l'exportation ou les plates-formes d'information générale. Autre remarque, les documents traitent d'avantage la chaine de valeur dans le contexte environnemental de l'entreprise que du contexte de la mondialisation.

## ANNEXE 4

# **DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU CANADA POUR LES REGIONS DU QUEBEC**

## **INTERNATIONALISATION DE LA PME ORIENTATION – « POLITIQUE SUR LA PERFORMANCE DES PME »**

### CONTEXTE

La Direction générale – Politiques, recherche et programmes (DGPRP) évalue actuellement la possibilité d'élargir la portée des analyses et des recommandations dans la «Politique sur les PME Innovantes», qui est toujours en forme d'ébauche, afin d'intégrer de nouveaux éléments. Ces éléments peuvent inclure, parmi d'autres sujets comme le commerce intra-provincial, la question de l'internationalisation des activités des PME.

Dans le but de faciliter l'intégration de l'internationalisation dans cette politique élargit, nommé informellement «Politique sur la Performance des PME», la présente a pour but de clarifier la façon dont l'Agence devrait traiter le phénomène.

### CONSTATS

#### LE MARCHÉ MONDIAL

Constat 1) Les entreprises et les investisseurs se trouvent, depuis quelque temps, face à une nouvelle plateforme concurrentielle à la suite de la libéralisation des échanges de biens et de services, la déréglementation des flux de capitaux et le développement des technologies d'information et de communication. Cette nouvelle réalité se présente avec une émergence de joueurs de taille multinationales, une multiplication de filiales et une montée en force des pays émergents sur le marché international et dans les chaînes de valeur mondiales.

De ce fait, les entreprises et les investisseurs sont obligés de s'ajuster et d'apporter des changements dans leurs pratiques et leurs façons de faire au niveau de la gestion, du financement, de l'innovation, de la production, ou encore du développement des marchés.

#### LA CRISE ACTUELLE

Constat 2) A présent, la crise économique internationale entraîne la dégradation des marchés financiers et du même coup, un défi de capitalisation pour les entreprises. De plus, le ralentissement

des échanges commerciaux constitue une barrière qui empêche les entreprises de tirer avantage de la globalisation.

Au Québec, les perspectives d'exportations aux États-Unis étant réduites entraînent un ralentissement de la croissance économique. Le contexte actuel du marché mondial perturbe les projets de plusieurs entreprises et organismes (OBNL) dans leurs activités.

Néanmoins en France, dans un communiqué de presse du 17 novembre 2008, la commission permanente de la région des pays de Loire affirme que : «dans le contexte de crise économique sans précédent dans lequel le monde s'enfonce, l'internationalisation des entreprises est plus que jamais un impératif ».

#### CONTEXTE POLITIQUE EN FLUX

Constat 3) Aux États-Unis (EU), les priorités gouvernementales tournent entre autres vers le soutien au système financier, les infrastructures communautaires la sauvegarde de secteurs économiques clés (automobile), et le développement d'une économie « verte. » Elle contient aussi des éléments qui peuvent être interprété comme du protectionnisme économique.

Le budget de 2009 du Canada, et les divers mesures adopté afin de contrer la crise actuelle, sont moins centré sur des changements fondamentaux au système financier et l'économie vert. Au Canada, le gouvernement fédéral priorise la création et le maintien d'emplois à court terme, la construction d'infrastructures communautaires, et le soutien aux secteurs en difficultés et les régions en transition.

Ainsi, l'enjeu d'élaboration de politiques visant à aider les PME devient de plus en plus complexe. Au Québec, il devient impératif d'aider les PME à maintenir et accroître leur productivité et leur compétitivité en tirant davantage de ces nouvelles orientations. Néanmoins, le Canada et les EU, qui sont liés par le partenariat commercial le plus important au monde, sont entrain de modifier leurs orientations gouvernementales en vue d'aider leurs économies, mais ne partagent pas la même vision stratégique.

#### TENDANCES INTERNATIONALES

Constat 4) Depuis les années 2000, beaucoup de dirigeants européens et des pays émergents, principalement du BRIC, ont adopté comme comportement des stratégies et des politiques visant l'internationalisation de leur PME afin d'y faire face à l'évolution du marché mondial. C'est le cas notamment pour la France en structurant un «comité stratégique» associant services de l'État, chambres consulaires et collectivités ou le Brésil en particulier par le développement d'activités

coordonnées et articulées visant l'amélioration de la situation générale des affaires pour les opérations internationales des PME. Des mesures sont adoptées pour l'amélioration de la qualité et l'efficacité des services d'information, d'intelligence commerciale, d'évaluation et de certification des produits et des processus.

#### L'INTERNATIONALISATION EN SOI

Constat 5) L'internationalisation n'est pas une finalité en soi-même. Le phénomène demeure, pour les entreprises, un vecteur de croissance qui répond à des besoins de productivité et de compétitivité.

L'Internationalisation des PME est important à considérer aussi bien pour des raisons d'ordres technologiques, d'investissement, d'innovation, de marché d'exportation, d'alliances stratégiques, de diversification, et des facteurs de réseautage.

#### PROGRAMME DE DEC

Constat 6) Les interventions de Développement économique Canada (DEC) envers les PME visent plusieurs objectifs liés à la compétitivité. DEC appui l'amélioration des capacités stratégiques des entreprises, la recherche et l'exploitation de nouveaux marchés, la poursuite d'activités en innovation, le transfert des technologies et des résultats de la recherche, l'intégration aux réseaux de donneurs d'ordres, et la création de conditions propices pour attirer des investissements étrangers. Dans ce cadre, DEC n'établit pas de cible spécifique quant à ses résultats sur l'internationalisation des PME.

#### CONSIDÉRATIONS PRÉVISIONNELLES

Constat 7) En résumé, DEC a pour vision le développement régional du Québec. L'une de ses cibles vise la compétitivité des PME et des régions. Pour atteindre son objectif d'optimisation de la performance des entreprises, le ministère pose un ensemble d'actions en vue de faciliter l'adaptation et la hausse de la capacité stratégique des PME.

Conformément à son plan stratégique, l'agence se donne comme priorité de renforcer la performance des PME innovantes et la compétitivité de secteur clé. De ce fait, l'internationalisation des PME devient un enjeu important à considérer. Car, dans son programme de croissance pour supporter les PME, la productivité et la compétitivité emmènera inévitablement les entreprises vers la recherche de nouveaux marchés, fournisseurs, partenaires et investisseurs.

Et arrivant à ce stade elles vont se tourner vers DEC pour demander la suite du programme. Alors, DEC devrait se positionner très clairement afin d'aider les PME à comprendre comment DEC propose de les soutenir une fois arrivée à cette phase de développement.

## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Constat 8) Les PME qui s'intéressent à l'internationalisation font toujours face au défi de la collecte de l'information. Que ce soit au cours de la préparation, le déploiement ou de l'expansion à l'étranger, des obstacles résident dans la collecte et le traitement d'informations indispensables à leur business plan.

Les PME ont besoin de savoir : l'état du marché, les concurrents, le marché du travail, les circuits de distribution et la logistique à employer. Ce qui permet aussi de répondre à des questions sur le cadre local, sur le droit des brevets, la législation, les dispositions obligatoires, la réglementation, etc.

La compilation de toutes les informations relatives aux PME contribueraient à une veille stratégique pouvant appuyer leurs développements. Il est vrai que des institutions au Québec fournissent ces services aux entreprises cependant il n'en demeure pas moins qu'une plateforme réunissant leurs expertises alimentera plus facilement la mise en place des projets d'un grand nombre de PME.

## RÉSEAUTAGE DES PME

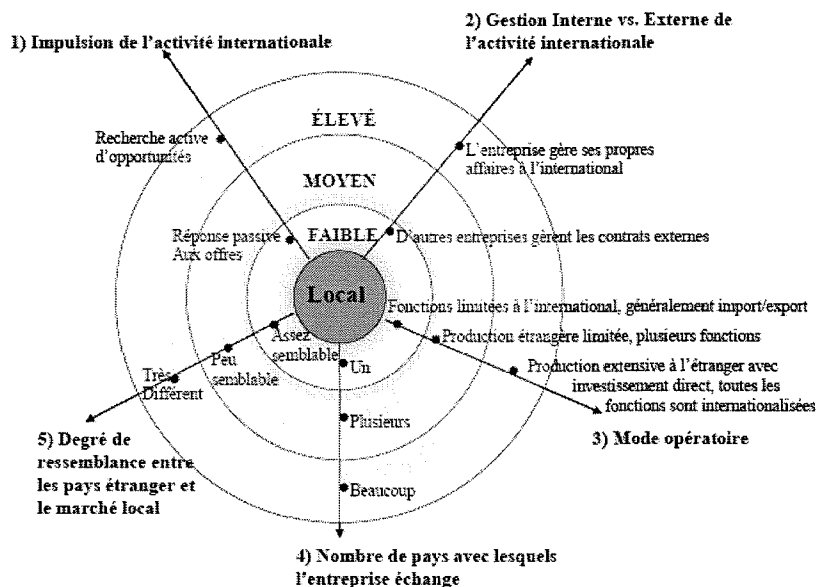
Constat 9) Les réseaux d'entreprises ou les coopérations inter-entreprises peuvent jouer un rôle important à l'internationalisation des PME. Cela peut apporter ou du moins contribuer à des services spécifiques tels que le développement des partenariats, le cofinancement pour les déplacements vers des salons et des missions commerciales. Une coopération inter-clusters permettra un système mutualisé pour partager les conseils, les coûts et les risques. La formation de société ou le regroupement des entreprises peut faciliter la veille stratégique, l'accès à des donneurs d'ordre dans des créneaux très précis et finalement peut permettre aux PME de gagner des contrats difficiles d'obtenir dans l'isolement.

## DÉFINITION

Selon la vision de DEC, l'internationalisation est un processus à long terme par lequel les PME adoptent de nouvelles façons de faire qui leurs amènent vers un engagement accru auprès des fournisseurs, des marchés, des partenaires et d'investisseurs sur la scène internationale afin d'améliorer leur productivité et leur compétitivité.

En effet, l'internationalisation est un vecteur de croissance. Elle ne se résume pas à l'exportation mais englobe différentes approches stratégiques. Cela s'exprime par des ajustements de pratiques à différents niveaux du processus des affaires.

Le caractère multidimensionnel du phénomène s'illustre dans la graphique suivante, qui présente des éléments contribuant au niveau de l'internationalisation d'une entreprise :



(Graphique: Niveaux d'internationalisation, Daniels & Radebaugh, 2001)

## **BUT DU PROJET**

La présente initiative vise à faciliter les décisions et la cohésion des interventions de DEC, en vue d'atténuer les effets négatifs de la conjoncture actuelle sur l'économie québécoise et de préparer les entreprises à mieux anticiper les besoins du marché, à maintenir voir améliorer leur positions stratégique dans les marchés et les chaînes de valeur mondiales.

L'intégration de ce sujet dans la « Politique sur la Performance des PME » permettra de clarifier les projets à prioriser du côté des bureaux d'affaires de l'Agence et d'optimiser d'avantage les performances des PME en rehaussant leurs capacités organisationnelles, leurs performances commerciales et les retombées économiques.

## **OBJECTIFS POURSUIVIS**

La section de la « Politique sur la Performance des PME » traitant de la question de l'internationalisation cherchera à guider nos bureaux d'affaires vers la sélection de projets prometteurs pour faciliter l'internationalisation des PME. Sa mise en œuvre contribuera à stimuler les entreprises qui sont plus aptes à s'intégrer au marché international et à résister face à la conjoncture actuelle. La section ciblera un engagement soutenu des PME qui tentent de :

- intégrer une réflexion approfondie de leurs opportunités à l'internationale dans la planification de leurs affaires,
- prendre des actions concrètes afin de maîtriser les capacités fondamentales qui sont essentielles à la réussite dans le commerce global,
- s'engager à diversifier leurs marchés d'exportation, percer les chaînes de valeur mondiale, et attirer de partenaires/investissements étrangers et,
- développer une vision stratégique plus systémique en vue de leurs performances en termes de gestion, d'innovation et de croissance.

## **RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

L'intégration de ces questions dans la politique aura pour effets d'apporter certaines clarifications sur nos stratégies d'intervention en vue d'améliorer la performance des entreprises, ce qui inclura :

### Gestion stratégique des entreprises

- CLARIFIER que les besoins et les possibilités du commerce international devrait être intégré à chaque étape de la planification d'affaires des PME, afin d'encourager nos bureaux d'affaires à amener leurs clients vers une analyse de leurs besoins à tous les niveaux des plans et stratégies.

### Développement des marchés

- ÉLARGIR la description des projets admissibles dans ce volet pour inclure l'analyse et la mise en œuvre de projets d'investissements à l'étranger, afin d'encourager nos bureaux d'affaires de présenter cette option aux PME.

### Gestion de l'innovation

- ELARGIR la description de projets admissibles dans ce volet afin d'inclure l'analyse et la mise en œuvre de partenariats avec des multinationales, afin d'encourager nos bureaux d'affaires à amener leurs clients vers l'analyse et l'adoption de nouvelles façons d'innover.

### Gestion de la chaîne de valeur

- CLARIFIER la distinction entre les besoins des PME cherchant à gérer leurs productivité et leurs cycles de fabrication, des PME cherchant à s'intégrer dans les chaînes de valeur externe, afin d'assurer que les bureaux d'affaires présentent ces possibilités distinctes aux PME.

### Occasions d'investissement

- ELARGIR la portée des activités admissibles dans le cadre de ce volet afin d'inclure l'analyse et la mise en œuvre de projets cherchant à attirer des investissements direct étrangers aux PME, afin d'outiller des bureaux d'affaires avec ce nouveau levier d'intervention.



## **CRITERES D'ADMISSIBILITÉ**

Les PME intégreront ces éléments de la Politique en fonction des critères suivants :

- Capacité de produire et vendre dans des marchés étrangers ou émergents.
- Rechercher en permanence la réduction de coût, et allier volume, innovation et variété à des prix concurrentiels
- Capacité de faire des alliances, prises de participation, transfert technologique
- Capacité de faire ensemble l'innovation et la production de masse
- Soutenir davantage l'entrepreneuriat et l'innovation
- Centré sur l'exportation de produits industriels (échange intra-firme)
- Potentialité de succès dans des secteurs clés
- Avoir accès à des fonds de garantie, la facilité d'obtenir des prêts et de crédits auprès des banques, des caractéristiques, des facteurs, des indices sont plus susceptibles de réussir à l'internationale
- Évoluer dans le secteur technologique, les grappes industrielles géographiques.
- PME dont l'initiative, les objectifs et les résultats attendus sont en concordance avec les priorités du gouvernement du Canada et de l'Agence.

## **BENEFICIAIRES**

Sont admissibles :

- Les petites et moyennes entreprises innovantes et /ou présentent une compétitivité dans un secteur clé
- Les PME ayant plus de chance de réussir sur le marché international et celle pouvant intégrer plus facilement la chaîne de valeur mondiale.
- Les PME innovantes dont la production est porteuse de valeur à l'économie québécoise
- Les organismes *régionaux de promotion des exportations* (services-conseils à l'exportation, représentation, négociation d'alliances, de partenariats, de contrats, etc.)
- Les OBNL desservant une telle clientèle.

Préparé par :  
Dickens Augustin & David Luchuk  
Compétitivité et enjeux sectoriels  
3 avril 2009