



Université du Québec
à Rimouski

GESTION DE RISQUES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES EN CHINE : UNE ÉTUDE DE CAS

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

Pierre-Damien KAMISSE-NGABA

mars 2022

Composition du jury :

Marie-Noelle Albert-Hervé, Présidente du jury, professeure, Université du Québec à Rimouski

Jalal El Fadil, Directeur de recherche, professeure, Université du Québec à Rimouski

Clara Dubernard, Examineur externe, Commissaire à l'exportation, Innov&Export

Dépôt initial, Janvier 2022

Dépôt final, Mars 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

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 rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski 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.

Ce mémoire est dédié à mon père feu Paul KAMISSE et mon défunt frère Gustave Erick KAMISS. Vous étiez mes soutiens naturels, donc réjouissez-vous de ce travail, là où vous êtes actuellement. Surtout toi KAMISSE Guy Léonard, tu m'avais laissé sans mots par ton départ brusque en cette période de rédaction, je te rends ici un grand hommage, mon cher cadet.

*Avoir sa mère et sa fille dans son cœur est
un symbole de force, de résilience et
d'engagement.*

*Dédicace spéciale à ma maman Élisabeth
et ma fille Fulgencia Bonté Orlane !*

REMERCIEMENTS

Je remercie le DIEU TOUT-PUISSANT pour la santé, force et protection dans mes études et dans ma vie de tous les jours. Mon père spirituel Abbé Jonas KOUDISSA à Brazzaville trouvera ici le fruit de sa prière.

Un grand merci à mon Directeur de mémoire Jalal EL FADIL, à la professeur Marie-Noelle ALBERT-HERVE Présidente du Jury, à Madame Clara DUBERNARD l'examinatrice externe.

Je remercie tous les enseignants et toutes les enseignantes de l'UQAR pour leur sens du professionnalisme, leur ouverture envers les étudiants et leur disponibilité à répondre aux questions.

Un grand remerciement à ma famille qui de loin me soutient à travers la prière, le conseil et le réconfort de tout genre.

Je remercie Suzanne LEVESQUE, son mari Claude, leurs filles jumelles Caroline et Angèle ainsi que tous les bénévoles de l'AIBSL qui sont toujours là pour moi pour mon intégration et pour me soutenir dans les moments difficiles, surtout le décès de mon frère cadet Guy. J'en profite ici pour dire un grand merci à toutes les personnes de bonne foi du Québec qui m'ont soutenu dans ce moment de douleur.

Un grand remerciement à la communauté centrafricaine du Canada en général et particulièrement celle de Rimouski (famille KIAWANE, Vincent, Davy, Damienne, Mouctar, Anatole, Yannick...) pour des moments de joie, de partage et de convivialité qui

m'ont permis de briser l'isolement et la solitude pour me sentir entourer par des frères et sœurs de bon cœur.

Je remercie du fond du cœur Mlle Rouguiatou DIALLO pour ce qu'elle est dans ma vie de tous les jours, sourire, partage et amour.

Mes salives ne tariront jamais pour remercier ma mère Elisabeth NODJIWAI et ma fille Fulgencia Bonté Orlane car elles sont le sens de mes prouesses et de mes combats.

RÉSUMÉ

La mondialisation constitue un facteur déterminant pour les entreprises qui souhaitent tenter des aventures commerciales et économiques au-delà de leur frontière nationale ou traditionnelle afin de réduire les coûts d'exportation des marchandises. Et les pays émergents ou en voie de développement sont des destinations privilégiées pour des grandes entreprises et des firmes multinationales, parmi ces pays, la Chine tire son épingle de jeu grâce à ses avancées technologiques, une situation politique maîtrisée par le gouvernement communiste et une croissance économique du moins stable actuellement. Elle offre par ailleurs aux entreprises une possibilité de main-d'œuvre bon marché, mais avec des conditions d'importation très difficiles pour inciter à produire localement.

Bien que certains dirigeants des grandes entreprises pensent que la stratégie d'internationalisation offre des avantages compétitifs, il en demeure moins que cette stratégie peut rencontrer aussi un certain nombre de difficultés prévisibles et imprévisibles dans différents domaines. Cela entraînerait des perturbations dans les programmations faites initialement avant de se lancer à l'international ou bien des échecs dans l'atteinte des objectifs. D'où la notion des risques qui doivent être gérés afin de garantir une bonne santé financière des affaires. C'est ce qui justifie la nécessité d'identifier et d'analyser les facteurs de risques liés à la délocalisation d'une production manufacturière et sa commercialisation en Chine. Pour ce faire, la méthodologie d'une étude explorative a été utilisée en se basant sur les pratiques de gestion de risques utilisées par les dirigeants des entreprises qui ont déjà expérimenté quelques pays émergents en général, et particulièrement la Chine.

Pour répondre aux différentes questions concernant les objectifs de ce travail de recherche, nous avons procédé à une étude de cas simple des données de l'entrevue réalisée

au sein d'une entreprise installée au Canada. Les réponses recueillies auprès du dirigeant interviewé montrent à suffisance que le projet de l'internationalisation est susceptible de rencontrer plusieurs risques tant sur le plan externe qu'interne. Les facteurs exogènes sont essentiellement constitués des risques politiques, culturels et réglementaires sans oublier les facteurs liés à la corruption et surtout les difficultés à recruter des mains-d'œuvre de qualité. Les facteurs endogènes sont d'autant plus liés à l'expérience de l'équipe de projet, le manque d'engagement, les ressources financières mises à la disposition du projet et surtout la capacité à créer un réseau d'affaire pour rentrer avec succès dans le nouveau marché.

Le résultat de ce travail peut servir à mettre la base d'une étude croisée et multiple sur les perceptions et attitudes face aux risques de la part des différents dirigeants d'entreprises. Nous signalons qu'un certain nombre de facteurs de risques tels que les moyens financiers et l'expérience internationale des dirigeants ne sont pas beaucoup plus explorés dans la partie analyse et résultat car l'entreprise à l'étude a une longue histoire internationale et des acquis dans ces domaines. C'est pourquoi il serait important dans l'avenir de continuer les recherches avec des cas multiples afin d'explorer en profondeur tous les facteurs de risques et minimiser au maximum la notion de l'attitude et la perception des risques qui reste une notion subjective.

Mots clés : Projet, gestion de risque, internationalisation, incertitude, facteurs exogènes et facteurs endogènes de risque, attitude face aux risques, étude de cas, Chine.

ABSTRACT

Globalization is a determining factor for companies to attempt business and economic ventures beyond their national or traditional borders to reduce the costs of exporting goods. And emerging or developing countries are privileged destinations for large companies and multinational firms, among these countries, China is doing well thanks to its technological advances, a political situation under the control of the Communist government and growth, economic at least stable at present. It also offers companies the possibility of cheap labor and very difficult import conditions to encourage them to come and produce locally.

Although many are current executives in large companies who believe that the internationalization strategy offers competitive advantages, this strategy can also encounter several foreseeable and unforeseeable difficulties in different areas leading to disruption in the initial programming made before it is launched, launch internationally or failures in achieving objectives. Hence the notion of the risks that must be managed to guarantee the financial health of the business. Thus, is justified the need to identify and analyze the risk factors associated with the relocation of manufacturing production in China by a descriptive study based on the risk management practices used by managers of companies that have already "made this land".

To answer the various questions making it possible to meet the objectives of this research work, we carried out a simple case study by interviewing a company located in Canada. The responses collected from the manager interviewed sufficiently show that the relocation project is full of several risks both externally and internally. The exogenous factors are political, cultural risks linked to corruption and above all the difficulties in recruiting quality workers. Endogenous factors are even more characterized by the experience of the

project team, the financial means made available to the project and above all the ability and ability to create relationships to enter the local ecosystem.

The result of this work can be used to lay the basis for a cross and multiple study on the perceptions and attitudes towards risks on the part of the various managers of companies. Several risk factors are not addressed by this company because they have a long international history behind them, hence the relevance of multiple cases.

Keywords: Risk management, internationalization, uncertainty, exogenous and endogenous risk factors, attitude towards risks, case study, China.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xii
TABLE DES MATIÈRES.....	xiv
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DES LITTERATURES	11
1.1 PROJET	11
1.2 INTERNATIONALISATION	12
1.3 PROJET RÉALISÉ DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL	16
1.3.1 L'aspect technique et stratégie de réalisation	16
1.3.2 La sous-traitance et la délocalisation.....	19
1.3.3 La standardisation et l'adaptation aux marchés étrangers	21
1.4 ASPECTS ÉCONOMIQUE ET SOCIO-POLITIQUE DE LA CHINE.....	22
CHAPITRE 2 GESTION DES RISQUES	25
2.1 NOTION DE L'INCERTITUDE	25
2.2 NOTION DE RISQUE.....	29
2.3 ATTITUDES FACE AUX RISQUES	36

2.4	ÉTAPES ET PRINCIPE DE LA GESTION DES RISQUES	40
2.4.1	Les étapes et principes de la gestion des risques	40
2.4.2	Les approches spécifiques de la gestion des risques de projet	45
CHAPITRE 3 FACTEURS DES RISQUES ASSOCIÉS À		
L'INTERNATIONALISATION		
		51
3.1	FACTEURS EXOGENES DES RISQUES	51
3.1.1	Les facteurs liés aux aspects politiques du pays d'accueil	51
3.1.2	Les facteurs liés aux aspects économiques et financiers	53
3.1.3	Les facteurs liés aux aspects légaux, fiscaux et aux propriétés intellectuelles	55
3.1.4	Les facteurs liés aux aspects culturels	57
3.1.5	Les facteurs liés à la corruption	58
3.1.6	Les facteurs liés aux prix et à la qualité de la main-d'œuvre	59
3.1.7	Les facteurs liés aux infrastructures et aux transports	60
3.1.8	Les facteurs liés aux marchés et à la réputation	61
3.1.9	Les facteurs liés à l'environnement	63
3.2	FACTEURS ENDOGENES DES RISQUES	64
3.2.1	Les facteurs liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe du projet	64
3.2.2	Les facteurs liés aux ressources humaines	65
3.2.3	Les facteurs liés aux finances de l'entreprise	66
3.2.4	Les facteurs liés au manque d'engagement des dirigeants	67
3.2.5	Les facteurs liés au manque de moyen de l'entreprise	67
3.2.6	Les facteurs liés à l'internationalisation des chaînes de valeurs logistiques et opérationnelles	68
3.2.7	Les facteurs liés à l'inexistence d'un réseau ou d'intervenant extérieur	69

CHAPITRE 4 QUESTION DE RECHERCHE, ÉPISTEMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	70
4.1 QUESTION DE RECHERCHE.....	71
4.2 ÉPISTEMOLOGIE DE RECHERCHE	72
4.3 ÉTUDE DE CAS.....	74
4.3.1 L'approche littéraire	74
4.3.2 La scientificité de l'étude de cas.....	75
4.4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE A L'ÉTUDE.....	78
4.4.1 L'historique de l'entreprise « Bêta »	78
4.4.2 Le contexte de l'entrevue et un aperçu sur leurs activités en Chine.....	79
4.5 OUTILS DE COLLECTES DES DONNÉES.....	81
4.6 ANALYSE DES DONNÉES	83
4.7 VALIDITÉ ET QUALITÉ DE RECHERCHE	84
4.8 CADRE ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	85
CHAPITRE 5 GESTION DE RISQUES DU CAS ÉTUDIÉ	86
5.1 PRÉSENTATION DES RISQUES DU CAS ÉTUDIÉ.....	86
SECTION 1 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS À L'INTERNALISATION	87
5.2 FACTEURS DE RISQUE EXOGÈNES.....	88
5.2.1 Les facteurs de risque liés aux aspects politiques.....	88
5.2.2 Les facteurs de risque liés aux aspects économiques	90
5.2.3 Les facteurs de risque liés aux aspects légaux et réglementaires	90
5.2.4 Les facteurs de risque liés aux aspects socio-culturels.....	91
5.2.5 Les facteurs de risque liés à la corruption	92
5.2.6 Les facteurs de risque liés aux marchés et à la réputation.....	93

5.2.7	Les facteurs de risque liés aux non-paiement de la part des clients étrangers.....	94
5.2.8	Les facteurs de risque liés aux infrastructure et aux transports.....	94
5.2.9	Les facteurs de risque liés à la qualité et le prix de la main d'œuvre.....	95
5.3	FACTEURS DÉCLENCHEURS ENDOGENES.....	96
5.3.1	Les facteurs de risque liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe de direction.....	96
5.3.2	Les facteurs de risque liés au manque d'employés avec des compétences voulues.....	97
5.3.3	Les facteurs de risque liés au manque d'engagement.....	97
5.3.4	Les facteurs de risque liés aux finances de l'entreprise.....	98
5.3.5	Les facteurs de risque liés au manque de moyen.....	98
5.3.6	Les facteurs de risque liés aux chaîne de valeur et à la logistique.....	99
5.3.7	Les facteurs de risque liés à l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs.....	99
5.4	SYNTHESE DES RISQUES.....	100
5.4.1	Les risques exogènes.....	100
5.4.2	Les risques endogènes.....	105
SECTION 2 : PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES.....		107
5.5	LES RISQUES ENDOGENES.....	108
5.5.1	Les risques liés aux aspects politiques.....	108
5.5.2	Les risques liés aux aspects économiques.....	108
5.5.3	Les risques liés aux aspects légaux et réglementaires.....	109
5.5.4	Les risques liés à la culture et le social.....	110
5.5.5	Les risques liés à la corruption.....	110
5.5.6	Les risques liés au marché.....	111

5.5.7	Les risques liés au problème de non-paiement de la part des clients étrangers.....	111
5.5.8	Les risques liés aux infrastructures et aux transports	112
5.5.9	Les risques liés à la qualité et le prix de main d'œuvre.....	112
5.6	LES RISQUES ENDOGENES	113
5.6.1	Les risques liés à l'expérience de l'équipe du projet.....	113
5.6.2	Les risque liés au manque d'employés avec des compétences voulues	114
5.6.3	Les de risque liés au manque d'engagement	114
5.6.4	Les risques liés aux finances de l'entreprise.....	114
5.6.5	Les risques liés aux moyens	115
5.6.6	Les risques liés à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	115
5.6.7	Les risques liés à l'inexistence des réseaux ou d'intervenants extérieurs	115
5.7	DISCUSSION DES RÉSULTATS	116
5.7.1	Les facteurs de risques exogènes.....	116
5.7.2	Les facteurs de risques endogènes.....	120
	CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITE ET AVENUE DE LA RECHERCHE	122
A.	CONCLUSION GÉNÉRALE	122
B.	LIMITE DE LA RECHERCHE	124
C.	AVENUE DE LA RECHERCHE	125
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	127
	ANNEXES	137

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Flux d'investissement en Chine entre 2017 et 2019.....	23
Tableau 2 : Comportement et attitude face au risque.....	40
Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs exogènes et des risques associés	101
Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs endogènes et des risques associés	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Étape d'analyse de risque.....	44
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AFNOR : Association Française de Normalisation

ASEAN : Association des Nations de l'Asie du Sud-Est

BRICS : Brazil, Russia, Inde, Chine et South-Africa

Coface : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

FAO : Food Agricultural Organization

IPC : Indice de Prix de Consommation

INSPQ : Institut National de Santé Publique du Québec

LaRePE : Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PCC : Parti Communiste Chinois

PDG : Président Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNB : Produit National Brut

PVC : Polyvinyl Chloride

RSE : Responsabilité Sociétale et Environnementale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte de la recherche

La globalisation de l'économie, la dérégulation des marchés, la recherche des nouvelles possibilités d'affaires et le renoncement à l'indépendance nationale sont des opportunités qui s'offrent à des entreprises nationales afin de faire augmenter leurs chiffres d'affaires et de valoriser leurs produits et services à l'étranger. Ces mouvements sont dus à l'étroitesse des marchés domestiques, aux surproductions locales de plusieurs entreprises ayant les mêmes produits et à l'envie de la conquête de nouveaux espaces commerciaux. Ce qui se manifeste d'un côté, par l'exportation des produits dans l'optique de maximiser les chiffres d'affaires et de s'approprier une reconnaissance internationale et d'autre côté, par une stratégie d'installation d'usine de production et la commercialisation sur place à l'étranger. Le déplacement des entreprises au-delà de leur frontière nationale les met souvent face à plusieurs scénarios qui sont entre autres la responsabilité sociétale, l'accès au nouveau marché, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, sans oublier les contraintes politiques et économiques du pays de leur destination ainsi que les problèmes liés à la technologie nécessaire de production. Par ailleurs, tous ces nouveaux défis constituent pour une entreprise, à chaque étape de leur réalisation et de leur développement, une source d'incertitudes et de dangers qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle peut se confronter dans cet élan à des contextes éthiques et socio-culturels différents des réalités nationales. On peut y ajouter des aspects juridiques et légaux qui concordent difficilement à leur démarche d'internationalisation.

En ce qui concerne la délocalisation des productions vers les pays dont le coût de main-d'œuvre est profitable (Persais, 2010), la mise en œuvre du projet peut se faire selon des procédures et des rythmes variant d'une entreprise à une autre, d'une stratégie d'affaire à une autre. Les entrepreneurs développent des stratégies leur permettant de contourner des possibles difficultés afin de bien interagir avec le monde extérieur, d'identifier les marchés profitables et de définir les meilleurs modes d'entrée sur le nouveau marché étranger (Karsaklian, 2009). Durant ces dernières décennies, il y a eu beaucoup de travaux sur l'internationalisation ou la délocalisation de la production des firmes, des entreprises et des PME. En travaillant sur ce sujet, Johanson et Vahlne (1990) ont mis en évidence l'importance de la progressivité dans le processus d'internationalisation des entreprises. Ils ont montré que l'occupation progressive d'un marché international permet de réduire ou de contrôler les risques et les incertitudes qui leur sont propres. Cette démarche est considérée comme un facteur de succès dans la délocalisation des entreprises. Le mode opératoire met beaucoup d'accent sur l'observation attentive du marché et la minimisation des risques encourus dans le choix et la démarche méthodologique d'intégration des marchés étrangers.

Cependant, avec les nouvelles technologies, on peut entrer très vite en possession des flux d'informations sur des marchés étrangers à moindre coût de transport et de communication, bénéficier des expériences d'internationalisation des autres entreprises et faire recours à des mécanismes de gouvernance plus efficaces (Autio, 2005 ; Barkema & Drogendijk, 2007). Ces nouveaux éléments prouvent qu'on peut avoir une approche d'internationalisation non progressive en prenant en compte les risques possibles liés à ces approches théoriques. Il en ressort, qu'il est maintenant possible d'adopter la théorie de « grand saut » développée par Pedersen et Shaver (2000), qui stipule que la décision de passer d'un marché local à un marché international est accompagnée d'une manière générale d'un niveau d'incertitude auquel les entreprises doivent y faire face et accepter dans une certaine condition, peu importe leur cible à l'étranger. Dans ce cas, une entreprise peut se délocaliser ou une partie de sa production à l'étranger peu de temps après sa création.

Nous avons ainsi remarqué que dans l'une ou l'autre option, c'est-à-dire dans l'approche progressive ou non progressive d'internationalisation, le risque existe toujours dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est pourquoi il est important pour les dirigeants des entreprises de s'impliquer dans l'élaboration du plan stratégique pour entrer en possession des outils, des normes et des procédures qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs d'affaire. En d'autres termes, ils doivent considérer très sérieusement les facteurs internes et externes qui sont indispensables dans la réalisation de leurs stratégies d'affaire d'aller au-delà de leur frontière traditionnelle pour être acceptées et réussir à l'international. Les éléments caractéristiques sur le plan externe sont des opportunités d'affaire bénéfiques liées à la croissance rapide du marché, aux coûts de production et d'approvisionnement, aux juteux profits comparés aux marchés existants et aux réglementations souples dans le mouvement des capitaux. Ainsi sur le plan interne, ce qui pousse les entreprises à aller scruter le marché international, on a entre autres la saturation du marché national, les coûts de productions et d'approvisionnement insupportables, des réglementations et normes trop contraignantes et enfin une chute des chiffres d'affaires (Karsaklian, 2009). Tous ces paramètres et parfois combinés sont incitatifs d'une internationalisation souhaitée.

Eu égard à tout cela, nous pouvons dire que l'internationalisation est une décision stratégique de grande importance qui peut favoriser l'expansion sinon entraîner la faillite et la perte des capitaux d'une entreprise. Elle s'accompagne toujours d'une certaine discontinuité et de ruptures dans les habitudes et les méthodes de production dues à la nouvelle réalité liée au pays de transfert. Selon Karsaklian (2009), « cette période est remplie d'ambiguïté et d'incertitude, car elle engendre des comportements inhabituels face à des situations inconnues. » Dans ce cas, les chefs d'entreprises qui s'installent dans un autre pays ou bien sur un autre territoire sont appelés à faire face à des menaces qui peuvent venir de l'environnement externe et en même temps de ne pas laisser échapper les opportunités d'affaires. Ce qui nous fait comprendre que les risques inhérents aux choix stratégiques dans le contexte de l'internationalisation ne sont pas seulement financiers, mais ils sont aussi

managériaux (Karsaklian, 2009). D'une manière générale, les grandes firmes et des entreprises qui réussissent loin de leur berceau ont une histoire et une culture marquées par la prise et la gestion des risques. Ce qui confirme que l'internationalisation ressemble à un saut dans l'inconnu avec des incertitudes à gérer par les dirigeants de ces entreprises. À cet effet, ils doivent être disposés à accepter ces incertitudes qui se manifestent sous forme des contradictions, des paradoxes et des conflits (Karsaklian, 2009), c'est-à-dire des risques. En d'autres termes, ils doivent être sensibilisés, équipés et aguerris à bien gérer les risques liés à l'internationalisation de leurs productions.

Motivation de l'étude

Des études sont menées tous les ans par des cabinets de consulting internationaux sur la gestion des risques de projet afin de perfectionner cette pratique au sein des entreprises et d'intégrer cette discipline dans le management de projet. Nous pouvons retenir les travaux de PricewaterhouseCoopers (PWC), un cabinet d'audit britannique et Standish Group, cabinet international de conseil et recherche en informatique qui réalisent des études à l'échelle mondiale afin de mieux comprendre les pratiques, les perspectives et la perception de la gestion des risques au sein des entreprises. L'étude « Risk in review » (PricewaterhouseCoopers, 2016b, cité par Bonzel, 2018) a mis en évidence l'importance des compétences sur l'agilité et la résilience face au risque des projets afin de réussir avec efficacité et efficience la réalisation de projets au sein des entreprises.

L'agilité permet dans ces situations d'adapter rapidement des méthodes de gestion des risques à la réalité du projet (processus, contrôles, outils et technique), car les informations sont changeantes et instables sur le marché et par rapport aux imprévus de développement d'un nouveau produit. Par ailleurs, les dirigeants qui acceptent de prendre des risques, démontrent une capacité d'anticipation, d'absorption, d'accommodation et de réponse rapide et efficace à un problème (Mitchell & Harris, 2012). Un sondage réalisé au Canada, révélé par 85% des entreprises sondées, montre une sensibilité constante aux techniques de gestion

des risques dans les secteurs financiers que gouvernementaux. Le secteur financier est le plus sophistiqué en gestion des risques (81 % ont une politique de gestion des risques et 80 % effectuent une évaluation des risques de leurs projets), le secteur gouvernemental se considère le moins bien préparé pour gérer les risques : 14 % ont une politique de gestion des risques dont seulement 27 % effectuent une évaluation des risques de leurs projets (Services gouvernementaux du Québec, 2005, p 3). On constate par ce sondage que les entreprises manufacturières, les multinationales et d'autres firmes ne s'adonnent pas ou presque à cette pratique combien profitable pour les affaires et pour la réalisation des objectifs stratégiques. La réussite dans les projets et la réalisation des objectifs d'affaire nécessitent une stratégie efficace de gestion des risques. Nous avons noté aussi dans le processus de management de projet que les risques représentent un enjeu majeur pour les organisations et plus particulièrement pour les entreprises qui veulent se délocaliser et commercialiser à l'étranger. Ces enjeux peuvent être stratégiques ou financiers pour une entreprise.

Dans le domaine stratégique, les risques peuvent mettre en péril la mission et la stratégie de l'entreprise s'ils ne sont pas bien gérés et ils peuvent permettre à l'entreprise de profiter des opportunités d'affaires s'ils sont bien maîtrisés et contrôlés. Sur le plan financier un projet ne peut pas rencontrer ses objectifs s'il a un pourcentage de risque élevé ce qui peut entraîner des pertes considérables d'argent en cas d'échec ou de réponse coûteuse aux risques. Sur le plan humain, dans le cas des entreprises, une production industrielle ou manufacturière nécessite un effort accentué de la part de toutes les parties prenantes. En ce qui concerne l'équipe dirigeante et d'appui, leurs engagements à tous les niveaux sont très sollicités à travers des apprentissages fréquents des nouvelles tendances du marché, des exigences sociales et technologiques, la capacité de s'adapter à des nouvelles normes et lois. La réalisation des objectifs stratégiques est d'une grande importance pour les entreprises, c'est dans ce sens que la gestion des risques mérite une grande attention auprès de la haute direction, des actionnaires, des fournisseurs et du personnel.

L'internationalisation de la production comporte un nombre important de facteurs de risque et selon le rapport de Coface 2019, il précise que le niveau de risques pays dans le domaine des affaires sont des éléments très indispensables à prendre en compte. Une autre étude menée par LaRePE montre que malgré une part de plus en plus importante des exportations qui se dirigent vers les pays émergents (BRICS), seuls 7% des entreprises souhaitent s'embarquer et faire des affaires dans le contexte de l'internationalisation vers ces pays. Les échecs rencontrés par ces entreprises qui délocalisent leurs productions manufacturières sont dus probablement aux ressources limitées en leur possession, ce qui ne leur donne pas la marge de manœuvre capable d'anticiper et de gérer les risques. En plus d'accroître leur vulnérabilité, l'absence d'outils et de mécanismes appropriés de gestion des risques empêcherait les entreprises d'apprendre de leurs échecs pour améliorer leurs compétences internationales et leur capacité d'être plus compétitives.

Quand il s'agit des marchés tels que la Chine, les incertitudes et les défis deviennent encore accentués, car ce sont des pays dont le système économique est très protectionniste, la circulation et l'accès aux informations sont très difficiles. En outre, l'internationalisation vers ces pays émergents offre des opportunités de croissance à des entreprises dès lors que les dirigeants mettent en place des mécanismes pour réduire et répondre efficacement aux risques. À cet effet, la capacité à identifier les risques et de les surveiller doit faire partie de la définition des stratégies d'affaire de l'entreprise afin d'affronter avec grand succès les contraintes et les incertitudes du nouveau marché (LaRePE : InfoPME 2016). Ainsi pour avoir une idée claire et précise sur les risques liés à l'internationalisation, St-Pierre (2004) les a regroupés en facteurs exogènes et facteurs endogènes. C'est dans le même contexte que le cabinet PricewaterhouseCoopers (2007) affirme que si une entreprise ne considère pas les risques associés à ses initiatives de délocalisation, cela impactera la qualité de ses produits, dévalorisant ainsi la marque sur la scène mondiale, ce qui va entraîner la perte de chiffre d'affaires et de l'actionnariat avec des conséquences économiques sur la valeur globale de l'entreprise.

Problématique et objectifs de la recherche

De tout ce qui précède, la problématique de notre recherche est de répondre aux préoccupations des dirigeants des entreprises qui souhaitent scruter de nouveaux marchés. La gestion des risques de projet de l'internationalisation de la production manufacturière vers les pays émergents, notamment le cas de la Chine qui se trouve au cœur de cette problématique. Il s'agit des risques dont le management pourrait faciliter une internationalisation réussie d'une part et d'autre part une pérennisation des activités économiques post implantation. D'où la question : Comment s'expliquent les échecs de l'internationalisation de la production manufacturière des entreprises à l'étranger ? L'objectif est d'identifier les déterminants en matière de gestion du succès de l'internationalisation des entreprises manufacturières en Chine. Il s'agit de répondre à la question de notre problématique par l'identification, l'analyse et la proposition des réponses adéquates aux risques en étudiant leur influence sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise concernée.

Dans la partie pratique liée à l'entretien réalisé dans le cadre de ce travail, nous allons discuter de certains éléments qui peuvent influencer la réalisation d'un projet d'internationalisation. Avec notre interlocuteur, nous aimerions connaître son expérience sur ce sujet. Nous allons énumérer des facteurs de risque associés à l'internationalisation : des événements et des problèmes qu'ils peuvent entraîner, ce que nous allons appeler « situations défavorables. » Nous regarderons avec lui s'ils ont été pertinents dans le cas de son projet d'internationalisation et d'exportation, et quel a été leur impact sur les objectifs de l'entreprise. Aussi, nous discuterons des meilleures pratiques à utiliser pour gérer ces situations et problèmes.

Il serait aussi question d'inciter les dirigeants d'entreprises à prendre en compte et à faire de la gestion des risques la première « stratégie » de la réussite de leurs objectifs

d'affaires, car la gestion de risques diminuerait considérablement le taux d'échec et de difficulté spécifiques rencontrés afin de tirer profit des avantages compétitifs du marché.

Les objectifs spécifiques de notre travail se retrouvent dans l'identification des facteurs des risques et la façon dont ces risques sont gérés, c'est-à-dire le management des risques associés à l'internationalisation de la production manufacturière des entreprises en Chine. De nos jours, c'est important de le spécifier, la Chine est le pays de BRICS qui menace l'hégémonie américaine sur presque tous les plans. De cette position mondiale, elle suscite l'intérêt de nombreux dirigeants d'entreprise qui ne souhaitent plus exporter ni sous-traiter leurs productions, mais plutôt aller installer leurs activités économiques. Notons par ailleurs que la politique du gouvernement communiste est d'inciter et de conseiller à la consommation locale. Ce qui fait d'elle, grâce aux entreprises étrangères installées sur place, le numéro un sur les marchés mondiaux avec le « Made in China » des produits de qualités différentes et relatives à chaque région du monde. Prasad (2007) et Stark (2005) la qualifient d'une plate-forme mondiale de production manufacturière. Contrairement à l'exportation et la sous-traitance qui ne demande pas l'installation d'infrastructures de production dans le pays cible, une internationalisation nécessite la construction ou le rachat des nouvelles infrastructures avec d'autres éléments tels que la technologie de production, la recherche et développement ainsi que de l'innovation en termes de procédés de production. Certains auteurs prouvent l'insuffisance d'une option binaire entre « maîtrise des coûts » ou « différenciation » et mettent en évidence l'importance de promouvoir de nouvelles sources de compétitivité qui dépassent le seuil des valeurs traditionnelles d'innovation de produit, de savoir-faire exceptionnel et de relation de fidélisation de la clientèle (Chang et Grub, 1992 ; Lefebvre, Lefebvre et Harvey, 1993). C'est pour cette raison que nous comptons travailler sur la délocalisation de la production manufacturière des entreprises des pays développés vers les pays émergents. En choisissant la stratégie d'internationalisation qui est la production et la commercialisation dans le pays de destination qui est la Chine, nous voulons converger

toutes les énergies à identifier d'une manière assez exhaustive tous les facteurs de risques possibles associés au couple « internationalisation-Chine ».

Donc pour arriver à notre objectif de recherche, on va se servir d'une étude de cas simple liée à une entreprise canadienne dont le siège social se trouve au Québec. C'est une entreprise qui a eu une longue expérience d'internationalisation sur tous les continents dont les éléments de leur vécu entrepreneurial en Chine seront explorés et exploités dans notre travail.

L'organisation et le séquençement du travail

Le chapitre 1 de notre document présente une revue de littérature riche sur la problématique et les objectifs évoqués ci-haut. Elle nous permet de mettre en évidence une connaissance élargie des principaux thèmes liés à l'étude tels que : le projet, le projet réalisé dans le contexte international, la sous-traitance, la délocalisation et l'internationalisation de la production manufacturière. Nous avons fait de cette partie l'élément central autour duquel graviteront nos analyses et évaluations des risques. Elle met en exergue les spécificités relatives à notre recherche, la justification scientifique du travail et elle nous donnera les grandes lignes de notre analyse exploratoire.

Le chapitre 2 met en évidence les aspects généraux de la notion de la gestion des risques à savoir : la notion de danger, de risques et d'incertitude ; l'attitude face aux risques ; le processus de gestion de risques ; le management de risque au sein des entreprises dans le contexte de l'internationalisation. Nous présenterons aussi dans cette partie en la deuxième section, les différences techniques utilisées pour la gestion des risques de projet dans le contexte général.

Le chapitre 3 sera consacré à tous les facteurs des risques liés à l'internationalisation des entreprises. Nous parlerons des facteurs exogènes qui constituent des grandes menaces pour la réalisation des objectifs stratégiques et des facteurs endogènes qui sont des faiblesses

que nous pouvons rencontrer au sein des équipes de projet et de l'entreprise. Cette partie de la rédaction est le maillon fort sur lequel nos analyses dans le chapitre 5 seront basées.

Le chapitre 4 traitera de la méthodologie de la recherche utilisée dans ce travail, qui est une étude de cas simple, ainsi que son importance et sa raison dans le cadre de ce travail. Nous présenterons le contexte ontologique, épistémologique et les critères de validation scientifique des construits pour la méthodologie qualitative. L'importance dudit chapitre est de nous permettre de voir les limites de cette recherche exploratoire sur un cas afin de proposer des perspectives d'étude pour la continuité de ce travail.

Le chapitre 5 sera constitué des résultats et discussions sur la pratique de la gestion de risque. Nous détaillerons avant tout les caractéristiques du cas étudié, suivi des informations sur l'entreprise qui nous a accordé l'entrevue pour cette étude. Ensuite nous interpréterons les données recueillies en les plaçant par catégories appelées facteurs de risques identifiés, puis nous allons exposer les pratiques utilisées pour gérer ces risques ainsi que les moyens pour les contrôler et les surveiller, enfin nous analyserons les réponses proposées par notre interlocuteur.

Le travail se terminera par une conclusion, la recommandation sur les modes d'application de nos résultats, la limite de notre méthodologie de recherche et une question ouverte pour la poursuite de cette recherche. Il sera question de l'avenir, soit de mixer les méthodologies qualitative et quantitative avec un cas multiple.

CHAPITRE 1

REVUE DES LITTERATURES

Dans ce chapitre, nous présenterons l'état de l'art à travers la littérature sur la gestion des risques de délocalisation de la production manufacturière des entreprises et la commercialisation. Cette revue mettra en exergue les notions de projets en général, en particulier, celle des projets réalisés dans le contexte international et de la gestion des risques dans son contexte général puis spécifique à notre travail. Le but de ce chapitre est de nous permettre de savoir ce qui a été déjà fait, ce qui n'est pas encore fait et ce que nous pouvons d'apporter à la suite de notre analyse exploratoire.

1.1 PROJET

Un projet est défini comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, réalisé dans le but d'atteindre un objectif conforme aux exigences spécifiques telles que le délai, le coût et les ressources [AFNOR, 2003]. Le PMI (2013) définit le projet comme une activité temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Il est entrepris pour arriver à son objectif conformément aux exigences liées aux durées, ressources financières et périmètres. « A l'image de la plupart des efforts organisationnels, un projet vise principalement à satisfaire le besoin d'un client » (Management de projet, 3^e édition, p 6). Dans le cadre de ce travail, nous définirons le projet comme étant une activité unique, multidisciplinaire et organisée dans le temps pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entrepreneur selon les exigences prédéfinies et des contraintes de l'internationalisation, car

au-delà de l'aspect national, des projets peuvent s'internationaliser pour des raisons tant économiques que stratégiques.

Étant défini comme une activité limitée dans le temps, le projet est caractérisé par son cycle de vie. Ce cycle de vie ne doit pas être confondu avec les groupes de processus de management de projet (initialisation, planification, exécution, maîtrise et contrôle, clôture). Ces processus peuvent revenir plusieurs fois au cours du cycle de vie du projet. Le cycle de vie du projet est constitué d'une série de phases menant du démarrage à la clôture. Il donne un cadre de référence pour le management du projet de tout genre. Ces différentes phases peuvent être effectuées de manière séquentielle, itérative ou parallèle. Le cycle de vie dépend de l'environnement organisationnel et de la nature de l'application. L'approche prédictive ou totalement planifiée (modèle en cascade ou en spirale) de la réalisation de projet se met en œuvre dans un environnement stable, lorsque les spécifications précises ne changent pas au cours de la vie du système avec la possibilité de les établir dès le départ des spécifications. Ce qui est de l'approche itérative ou incrémentielle (modèles avec prototypage et réutilisation), elle se développe dans un environnement turbulent caractérisé par des changements continus à divers niveaux et nécessitant un mécanisme de livraison rapide, ce qui permet d'obtenir rapidement les impressions des parties prenantes et de préciser leurs besoins.

1.2 INTERNATIONALISATION

L'internationalisation peut être définie comme toute démarche liant l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales. Elle se manifeste sous forme d'un partenariat qui facilite des exportations directes ou indirectes, les importations de matières premières, de matériel et de savoir-faire. Elle implique aussi des investissements directs par la création de filiales ou par les prises de parts d'action ainsi que la coopération internationale selon ses modalités (Cazabat, 2014). Il en rajoute en citant Luostarinen (1979) que

l'internationalisation se réalise sur trois dimensions : le mode d'entrée, le marché et le produit. D'où selon ces auteurs, l'internationalisation traduit une évolution dans l'intégration des modes d'entrée, au niveau des marchés ciblés et au niveau des produits et/ou objets de l'échange. Selon Chandra et al. (2009) l'internationalisation d'une entreprise se définit comme la reconnaissance et l'exploitation d'une opportunité économique qui mène à une entrée dans un nouveau marché international. Cette définition met en évidence le concept de l'opportunité commerciale à saisir qui est un objectif à atteindre sur les marchés mondiaux, correspondant ainsi à l'esprit entrepreneurial qui caractérise de manière générale, les propriétaires des entreprises (El-Fadil et St-Pierre, 2015). Quant à Lu et Beamish (2001), le concept d'internationalisation peut être décrit comme le fait que des entreprises sont sensibilisées sur l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir. Elles commencent à coopérer d'une manière ou d'une autre avec des entreprises d'autres pays. Par ailleurs, le désir d'innovation caractérise les nouvelles façons de faire, il incite au développement de meilleures stratégies d'intégration de nouveaux marchés qui permet de jouer un rôle majeur pour la croissance et la réussite des activités des entreprises sur les marchés internationaux (Colombo et al. 2012 ; Golovko et Valentini 2011 ; Knight et Cavusgil 2004 ; Zhou, Barnes, et Lu 2010, cité par Stoian, Rialp et Dimitratos 2017). La connaissance approfondie des marchés étrangers influence le comportement innovateur des entreprises internationalisées. Il s'agit par-là de découvrir, d'évaluer et d'exploiter les opportunités des activités transfrontalières afin de créer des biens et des services futurs (McDougall & Oviatt 2005, cité par Ridhuam et al, 2017). La théorie multifactorielle prend en compte les quatre mesures d'internationalisation, c'est-à-dire la vitesse, le rythme, la diversité et l'intensité dûment associés aux trois fonctions et la nature des accords technologiques.

En outre, le processus d'internationalisation se limite souvent à l'entrée sur le marché surtout le premier accès à un marché étranger ainsi que la courte période qui précède le temps au cours duquel la décision stratégique et commerciale a été prise. Par ailleurs, la période

d'observation est limitée et s'achève souvent avec le premier exercice financier qui vient après le premier pas sur le marché étranger (Rieckmann, Niu et Meng, 2017). Nous constatons ainsi que les difficultés relatives aux ressources des entreprises et le manque parfois d'expertise et d'expériences efficaces dans la planification et la gestion du début des activités internationales peuvent constituer des facteurs importants de vulnérabilité et de risque (El Fadil et St-Pierre, 2015). C'est dans ce contexte que le savoir devient un atout concurrentiel durable et un vecteur de résultats en matière de rendement pour l'entreprise (DeCarolis et Deeds, 1999 ; Grant, 1996). Cependant, la méconnaissance des marchés étrangers dans lesquels on veut s'installer représente un obstacle majeur à l'internationalisation des entreprises (Loane et Bell, 2006). Les facteurs organisationnels, le territoire étranger et la distance constituent aussi pour les entreprises de difficultés majeures quand elles s'appuient seulement sur leurs ressources internes. C'est dans cette même optique que Johanson et Vahlne (1990) ont mis en évidence la notion de progressivité dans l'internationalisation des entreprises pour s'approprier des réalités et des problèmes à chaque étape. Ce mode d'action permet d'acquérir de l'expérience et de développer certaines connaissances, afin de faire face adéquatement aux risques et de bien utiliser les ressources de l'entreprise à l'étranger. Cette procédure dite aussi incrémentale est nécessaire pour les entreprises d'exploiter et de profiter des opportunités qui se présentent sur leur chemin, de se rapprocher très graduellement et significativement du nouveau marché international qui était considéré comme non accessible (Tapia Moore et Meschi, 2010). Par opposition à cette démarche progressive et avec le progrès des nouvelles technologies de l'information et de collecte des données, le « big data », certains auteurs préconisent la procédure non progressive d'internationalisation dite de « grand saut » qui met sur orbites des exemples des entreprises qui dès le lancement d'une nouvelle ligne d'activités, elles affichent une représentativité internationale des ventes à la hauteur de leur orientation stratégique. C'est le cas des entreprises qui sont nées internationales et dont la corrélation n'est pas positive entre les variables « l'âge de l'organisation » et « le degré d'internationalisation »

(Bonaccorsi, 1992 ; Oviatt & McDougall, 1994 ; 1997 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2004 ; cité par Tapia Moore et Meschi, 2010). Dans le même ordre d'idée, Oviatt et McDougall (1994) parlent des organisations qui à leur création saisissent des opportunités remarquables liées à l'exploitation de ressources et à la vente des biens et services dans plusieurs pays en faisant face aux multiples concurrences. Elles peuvent, pour faire face cette situation, utiliser des réseaux inter-organisationnels pour apprendre de l'expérience commerciale internationale de leurs partenaires du réseau, ce qui leur permet de surmonter les contraintes liées aux connaissances du terrain (Chetty et Blankenburg Holm, 2000 ; Loane et Bell, 2006 ; Sharma et Blomstermo, 2003). Et nous savons en plus que toute internationalisation nécessite d'investissements multiforme tant sur le plan humain, matériel que financier. Dans ce contexte, les entreprises et les multinationales ont des manières différentes d'agir et d'aborder leur processus d'internationalisation en tenant compte de leurs ressources. Par rapport aux lois, cultures et normes, les entreprises font toujours objet d'une attention et d'une exigence particulières de la part des dirigeants dans chaque économie, car un grand nombre de compagnies manufacturières est une source financière très importante. Ceci explique l'importance de ces réseaux pour les entreprises au cours de leur processus d'internationalisation. Selon Rieckmann, Niu et Meng (2017), dans ce processus, l'accent est toujours mis sur les activités du réseau par rapport à l'importance des actions qui consistent à répondre efficacement aux défis relatifs aux limites des entreprises partenaires. Ces entreprises ont certainement des aspects différents en ce qui concerne leurs objectifs et leur motivation sur le marché étranger. Par ailleurs, des différentes dimensions de l'aspect social exercent une influence sur la phase préalable à l'internationalisation et sur l'entrée effective sur le marché étranger. Si l'on considère les différences culturelles, il est évident que le rôle du capital social est beaucoup plus important en Chine (Rieckmann, Niu et Meng 2017). Mais nous pouvons constater aussi que l'internationalisation de la production peut constituer une source de modification ou de changement sur la culture des entreprises dans la limite où elles doivent affronter les spécificités et les réalités locales. Ces nouvelles exigences sont

différentes et peuvent contredire les principes sociétaux prônés par la maison-mère (Persais, 2010). C'est à ce moment que la question de la responsabilité sociétale des entreprises apparaît dans la décision d'engagement, car elles sont parfois confrontées à une situation dans laquelle soit, elles acceptent une opportunité d'affaire mais qui est contradictoire à la volonté populaire, soit elles renoncent à un marché potentiel qui pourrait assurer la stabilité de la firme à long terme et surmonter des contraintes financières. L'internationalisation constitue dans ce cas un facteur de risque élevé pour les entreprises et les défaillances entraîneraient des impacts négatifs importants sur leur compétitivité. Ce qui est déjà une grande source de risques.

1.3 PROJET RÉALISÉ DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL

1.3.1 L'ASPECT TECHNIQUE ET STRATEGIE DE REALISATION

La réalisation des projets dans le contexte international tient souvent compte des trois axes principaux : macroéconomique, microéconomique et mésoéconomique (Fabre-Bonté, 2015). Selon ses travaux, au niveau macroéconomique, il est question de mettre un accent sur les transformations profondes de l'environnement international pour inciter les entreprises à s'implanter ailleurs pour des nouvelles expériences internationales. Ce niveau prend en compte des exigences externes, politico-réglementaires, socio-économiques et technologiques. Le niveau microéconomique met en exergue la dynamique internationale des activités, avec un accent sur l'hétérogénéité pour caractériser les activités afin de relever les défis d'adaptation, de redéploiement et de concurrence survenus par rapport aux mutations de l'environnement international. D'où la notion du paradigme de Dunning, sans oublier la dynamique internationale des organisations liée au cycle de vie de Vernon valorisant ainsi les facteurs tels que le processus d'internationalisation, le levier-innovation et la structuration afin de garantir le succès des activités au-delà des frontières nationales ainsi que les indices adéquats aux choix des modes d'entrée sur le nouveau marché. Au niveau mésoéconomique,

il convient d'évaluer les forces et faiblesses des entreprises qui s'internationalisent dans le but de prévoir une augmentation (précession) ou une diminution (récession) des moyens de réalisation du projet. L'analyse mésoéconomique aidera objectivement les décideurs dans l'orientation de leur choix d'implantation internationale d'une entreprise au regard des contraintes et opportunités environnementales, socioéconomiques régionales, nationales et internationales. Un projet réalisé dans le contexte international est une combinaison de ces trois aspects économiques avec l'ingéniosité et la haute capacité managériale des dirigeants d'entreprises à les exécuter promptement. De ce fait, s'orienter vers l'international est avant tout une action individuelle qui permet de séparer les marchés spécifiques et d'avoir une envie de réduire les différences entre les marchés locaux et les marchés étrangers (Reid, 1981).

Des dirigeants ou chefs de projet qui ont une orientation internationale sont aptes à mobiliser les ressources d'une entreprise afin d'aller conquérir les marchés étrangers (Abdel-Marlek, 1978). L'habileté d'une entreprise à s'internationaliser et de réussir sur les marchés étrangers dépend de ses capacités internes à aller vers l'atteinte des objectifs stratégiques définies au préalable. Les ressources de l'entreprise permettent de la rendre hautement performante, particulièrement dans un environnement très concurrentiel à l'international (Knight et Cavusgil, 2004). Pendant ce temps, les dirigeants doivent avoir une lecture pragmatique de l'environnement d'affaires et la connaissance des textes réglementaires du pays de destination. La réalisation à l'international à ce moment tient compte de l'âge de l'entreprise, de la qualité et du niveau de formation des acteurs impliqués. Les compétences, les connaissances dans la langue étrangère et les expériences internationales personnelles des parties prenante sont vues comme dynamique de l'innovation et de l'aversion au risque (Axinn, 1988 ; Cavusgil, 1983 ; Reid 1982). Ils doivent en outre être en mesure de faire face à tous les défis, se fondre dans la culture de production locale mais tout en gardant leur marque de fabrique afin que la différence soit présente sur le marché de vente. L'identité particulière est importante car le cycle de vie des produits et les habitudes de consommation

locales constituent des éléments indispensables pour la conquête du marché international. Dans cette situation, la pro-action des équipes internationales, la coordination des activités, le suivi et évaluation à chaque étape du processus sont des éléments déterminants pour des projets à visée internationale. Cela démontre à quel point les facteurs organisationnels sont une source facilitant les actions initiales et les rendements de l'internationalisation (Cavusgil, Bilkey et Tesar 1979 ; Aaby et Slater, 1989). Ainsi ces facteurs sont proportionnels aux actifs et aux compétences dont regorgent les ressources et les atouts concurrentiels inhérents à l'entreprise (Cavusgil et Zou 1994). Ce qui résulte à dire que ces actifs et ces compétences proviendront du mode et de la technologie de production, des ressources disponibles, du périmètre des actions internationales et de la grandeur de l'entreprise (Cavusgil et Godiwalla, 1982 ; Johnston et Czinkota, 1982 ; Moon et Lee, 1990 ; Reid, 1982 ; Terpstra, 1987). Par ailleurs une aventure internationale n'est pas une balade de santé, il faut être en mesure d'évaluer les forces et compétences en ressources humaines, techniques et financières afin de profiter des éventuelles opportunités d'affaire et aussi de reconnaître ses limites pour bien évaluer ses capacités à faire face à des risques qui sont susceptibles d'arriver. C'est dans ce contexte que certains auteurs pensent que la réalisation d'un projet dans le contexte international doit tenir compte de certains concepts ou théorie. Coviello et McAuley (1999) relie cette activité à l'école de pensée économique sur la théorie d'investissement direct à l'étranger (FOI), à l'école comportementale modélisant les étapes d'internationalisation et à l'école relationnelle incitant au réseau. On met ainsi en évidence les cinq théories de l'internationalisation que sont : les processus d'internationalisation, le réseautage, les ressources nécessaires et disponibles, l'investissement à l'étranger et la vision écologique de la population locale (Ibrahim, 2004). En outre, l'initiative de délocalisation doit tenir compte des trois grandes pensées telles que les hypothèses économiques, les hypothèses administratives internationales et les hypothèses sur les phases d'internationalisation (Ramangalahy, 1998).

1.3.2 LA SOUS-TRAITANCE ET LA DELOCALISATION

La littérature nous donne plusieurs formes de délocalisation et de sous-traitance internationale des activités de production. Elles peuvent être regroupées sous quatre formes :

- La sous-traitance directe dans le cas où l'entreprise décide de faire la prospection, de sélectionner le sous-traitant et de gérer le contrat de sous-traitance elle-même sans intermédiaire.
- La sous-traitance avec un intermédiaire pour sélectionner le sous-traitant et gérer le contrat de sous-traitance en coordination avec l'entreprise.
- La délocalisation avec une alliance ou un réseau fait référence aux entreprises qui établissent un partenariat ou une alliance stratégique comme principe de gestion concertée avec le partage du profit et du risque.
- La délocalisation proprement dite qui conduit à l'installation d'une usine dans un pays étranger afin de produire localement (Khan et Fitzgerald, 2004)

La délocalisation présente deux objectifs stratégiques qui sont la réduction des coûts et la production l'internationalisation. Le premier objectif vu comme modalité de réduction de coûts est utilisé comme réponse palliative si l'entreprise veut éviter certaines dépenses et est à caractère offensif si elle souhaite au-delà de tout, sécuriser les marges réalisées par rapport aux exigences environnementales (Lemaire, 2003 ; El Mouhoub, 2006). En ce moment, le choix entre le fait de produire localement ou à l'étranger dans le but d'avoir un profit absolu doit intégrer des multiples coûts liés aux imprévus. C'est pourquoi il est important pour les acteurs d'insérer dans les lignes de dépenses les coûts d'information sur le marché, le prix des contrats et la rémunération salariale. Par ailleurs, le choix du pays de délocalisation doit prendre en compte la nature des activités, le montant d'investissement à effectuer, les bénéfices espérés, en gardant dans l'entreprise des activités récurrentes (Williamson, 1979). Le deuxième objectif est toujours considéré comme l'étape finale d'un projet de

délocalisation qui est vu parfois comme une volonté de développement international. Cela nécessite encore un choix stratégique qui est cette fois-ci caractérisé par le fait que l'entreprise se rapproche des marchés afin d'orienter ses productions dans le sens du besoin de la clientèle. Elle se donnera les moyens de connaître davantage cette clientèle sur place ou pour mieux découvrir le fonctionnement à partir d'acteurs locaux (Chew et Yeung, 2001).

C'est ainsi que la sous-traitance et la délocalisation relèvent d'une décision qui rentre dans le plan stratégique et commercial d'une entreprise. Cette décision prend en compte l'orientation stratégique de l'entreprise et son plan d'affaires (Zhu et al, 2001). Ce travail permet à l'entrepreneur ou l'équipe du projet d'identifier le poids du coût associé à la décision et toutes les variantes liées qui permettent d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce projet d'internationalisation (sous-traitance ou délocalisation). Par ailleurs, le choix stratégique de délocalisation engage dans une période plus ou moins lointaine, tout l'ensemble de l'entreprise sur le plan de ressources humaines et financières. À cet effet, il en résulte de multiples conséquences sur l'aboutissement d'une démarche vers l'international. Certaines entreprises ne ferment pas leurs chaînes de production locale afin de ne pas envoyer les employés nationaux ou locaux au chômage, mais elles transfèrent une partie de la production à l'étranger. La vision assez étendue de la délocalisation peut inclure le transfèrement de segment du processus de production après avoir défini la division verticale du travail sur le plan international ainsi que le recours à un partenaire extérieur pour réaliser un segment ou la totalité de l'activité à travers un contrat de sous-traitance (Banque de France, 2004). L'important est de prendre en compte d'autres facteurs pouvant influencer la valeur ajoutée de chaque stratégie. Au nombre de ces facteurs, on peut citer la qualité de la production ou du service, les avantages sans oublier les défauts résultant de chaque stratégie (El-Fadil, 2014). Ce qui veut dire que cette opération nécessite de moyen, de réflexion profonde, de changement structurel, de coopération et voire de nouveau recrutement en personnel. À ce niveau, l'entreprise doit analyser d'une manière approfondie la rentabilité des investissements, des engagements relatifs aux projets, étudier leur contribution à la valeur

attendue et les risques encourus (Laios et Moschuris, 1999). Et cette action doit être limitée dans le temps en fixant une durée raisonnable dans le terme des contrats entre l'entreprise et ses partenaires ainsi que les sous-traitants. C'est en cela que la décision de délocalisation et de sous-traitance internationale sort du cadre tactique pour un contexte stratégique et opérationnel pour les productions (Schniederjans et Zuckweiler, 2004).

1.3.3 LA STANDARDISATION ET L'ADAPTATION AUX MARCHES ETRANGERS

Pour tout projet se réalisant dans le contexte international, la certification et la standardisation sont d'une grande importance dans la réalisation des objectifs stratégiques. *La standardisation est un processus par lequel on réfère un indice à une norme afin d'en comprendre le sens intégré dans un tout représentatif. La standardisation peut s'appliquer aux domaines techniques et aux standards industriels.* Dans le domaine des affaires internationales, la standardisation des stratégies de commerce fait référence à l'usage de produits, de promotions, de distributions et de prix communs à travers les frontières nationales (Jain, 1989). Dans le contexte mondial selon certains auteurs, l'utilisation de la standardisation démontre que ce dont les consommateurs ont besoin en termes de qualité et quantité sont presque identiques sur les différents marchés (Vrontis et al., 2009). À la notion de standardisation, on peut associer aussi celles de la certification et de la réglementation quand bien-même que l'interprétation de ces trois contextes porte parfois à confusion. D'un point de vue purement technique, les standards de production et les règlements sont une même notion car les deux déterminent des caractéristiques liées aux produits tels que le format, le poids, le fonctionnement ou la sécurité (OMC, 2013). Cette ressemblance se retrouve dans le fait que les standards ne sont pas des obligations légales, mais ils sont des obligations commerciales (Swann, 2010). C'est ainsi que lors de la réalisation d'un projet dans le contexte international, bien qu'ils soient volontaires, les standards sont toujours demandés et ils deviennent contraignants à ce moment-là.

Parmi les différents avantages de la standardisation, le plus utilisé par les auteurs est la réduction des coûts (Buzzell, 1968, Tan et Sousa, 2013, Vrontis et al., 2009), car les entreprises tirent une grande partie de leur profit grâce aux ventes et aux coûts par la standardisation (Buzzell, 1968). Par ailleurs, la standardisation des stratégies commerciales a un impact positif sur les performances internationales incluant la profitabilité, le volume et la croissance des ventes (Tan et Sousa, 2013). C'est dans ce sens que De Fontgalland (1993) voit dans la standardisation la politique qui permet d'adapter le produit aux normes, de tenir compte des types et fréquences de mise sur les marchés, de définir les différents modes d'utilisation du produit, d'adapter les emballages (design), de produire de modes d'emploi en fonction des cultures, de faire de telle sorte que les produits ne soient pas monotones avec une qualité universelle.

1.4 ASPECTS ÉCONOMIQUE ET SOCIO-POLITIQUE DE LA CHINE

L'économie chinoise est toujours en nette progression malgré la pandémie de la Covid 19, car selon le Rapport sur l'investissement dans le monde 2020 publié par la CNUCED, les flux d'IDE sont en augmentation entre 2018 et 2019 avec des chiffres qui passent de 138 à 141 milliards de dollars américains, soit une progression de 2%. La croissance de l'économie chinoise est caractérisée par les plans de libéralisation, le développement rapide du secteur high-tech et l'instauration de zones de libre-échange. En 2019, la Chine occupait la deuxième place mondiale des bénéficiaires d'IDE après les États-Unis et avant le Singapour, devenant ainsi la plus grande destination des investisseurs en Asie. Cependant, les entrées en provenance de l'Europe, des États-Unis et par effet domino le Canada ont diminué à cause des tensions politiques avec le régime communiste chinois, tandis que les investissements régionaux sont en constante progression grâce aux flux en provenance des pays de l'ASEAN. Selon RBC Global Connect, les investisseurs étrangers se dirigent principalement dans le domaine de la fabrication, de l'immobilier, du crédit-bail et services, des services

informatiques, du commerce de gros et de détail, de l'intermédiation financière, de la recherche scientifique, des transports, de l'énergie et de la construction.

Entre 2019 et 2020 avec cette pandémie mondiale qui ralentissait toutes les économies, la Chine était l'une des grandes puissances économiques à avoir connu une forte amélioration grâce à des politiques d'investissement qui boostent le processus du démarrage d'entreprise, de l'accès à l'électricité et de la simplification de la procédure d'obtention des permis de construction. Sur le plan politico-économique, l'Empire du milieu a adopté des programmes de réforme qui améliorent les réglementations des affaires visant principalement à accroître l'efficacité des processus commerciaux par la réduction d'impôts et de la tarification douanière pour les importations. Enfin, la Chine regorge une gamme de main-d'œuvre très considérable avec des partenaires potentiels qui ont le souci de connaissance et de progrès faisant de ce pays un terrain de production à moindre coût attirant ainsi beaucoup d'investisseurs. En revanche, il existe des facteurs sur lesquels les investisseurs étrangers doivent beaucoup faire attention tels que le manque de la transparence et la rigidité de la politique en Chine, l'insécurité juridique, le faible niveau de protection des droits de propriété intellectuelle, la corruption et les mesures protectionnistes qui sont très favorables pour les entreprises locales au détriment des étrangers (<https://rbcglobalconnect.rbc.com/fr/ressources/explorer-marches/chine/investir#sectors>, 2021).

Le tableau ci-après résume les flux d'investissement en Chine entre 2017 et 2019

Investissement Direct Étranger	2017	2018	2019
Flux d'IDE entrants (<i>millions USD</i>)	136.315	138.305	141.225
Stocks d'IDE (<i>millions USD</i>)	1.489.956	1.628.261	1.769.486

Investissement Direct Étranger	2017	2018	2019
Nombre d'investissements Greenfield*	765	871	835
Value of Greenfield Investments (million USD)	54.180	111.464	61.999

*Source : CNUCED, Dernières données disponibles. Note : * Les investissements Greenfield correspondent à la création de filiales ex-nihilo par la maison mère.*

CHAPITRE 2

GESTION DES RISQUES

2.1 NOTION DE L'INCERTITUDE

La langue, les dictionnaires et l'usage qu'on en fait suggèrent que l'incertitude correspond à l'ignorance des événements à venir, et que le risque est la conséquence directe de cette ignorance qui se manifeste lorsque, une fois une décision prise ou une action entreprise, ce qui suivra reste inconnu et difficile à prévoir (Méric, 2000). On définit l'incertitude dans le contexte de l'objet soit comme un caractère d'imprécision d'une mesure ou d'une conclusion, soit encore comme un caractère imprécis, vague d'une perception, d'une image, ou bien comme un caractère imprévisible de résultat d'une action, d'une évolution telle que l'incertitude d'une recherche. Et dans le contexte d'un sujet elle se définit par l'impossibilité dans laquelle se trouve une personne de connaître ou de prévoir un fait ou un événement qui la concerne ; sentiment de précarité qui en résulte : l'incertitude au sein de la patrie [TLFi 1992]. Elle est aussi aperçue comme le caractère de quelque chose qui est incertain ou état de quelqu'un qui ne sait quel parti prendre, ou état plus ou moins préoccupant de quelqu'un qui est dans l'attente d'une chose incertaine : être dans une profonde incertitude et incapable de se décider [Larousse 2011]. Selon le Conseil du Trésor (2010a), l'incertitude est « l'état, même partiel, du manque d'information liée à la compréhension ou à la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de la probabilité qu'elle se produise ». Tandis que l'Environnement Canada (2012) la définit comme « une connaissance limitée qui rend impossible une description exacte d'une situation existante ou d'un résultat futur ». Nous remarquons que la notion d'incertitude que nous venons de voir, met en exergue, d'un côté, un objet incertain, imprécis, vague, imprévisible et douteux ; de l'autre côté, un sujet incertain, indécis, confus, embarrassé, hésitant, irrésolu

et perplexe qui veut connaître et prévoir. D'où cette définition « l'incertitude est un manque conscient de connaissance d'un sujet, relative à un objet non encore parfaitement défini dans un contexte nécessitant une action/décision », mettant en évidence une incertitude fondée sur le sujet, l'objet et le contexte (AO2008, 2011). En somme, le terme incertitude, dans son emploi courant fait référence à des doutes sur la validité, la vérité et la fiabilité d'une information (Smets, 1999 ; Ben Amor, 2004). Ainsi, elle peut être classée en trois catégories : probabilité, crédibilité et possibilité (Bonissone et Tong, 1985 ; Bouchon et Meunier, 1995).

De ce qui est des sources, nous pouvons retrouver, à travers des littératures, cinq sources fondamentales d'incertitude : les informations incomplètes, les aléas, l'imprécision linguistique, le changement et la complexité (Smets, 1999 ; Ben Amor, 2004 ; McManus et Hastings, 2005).

Les informations incomplètes sont dues au fait que la présence d'un facteur (ou une donnée, un paramètre) dans une décision ou dans un modèle n'est tout simplement pas connue. Et que les acteurs ne se sont pas donnés de la peine pour aller compléter cette situation ou bien ignorer son existence.

Les aléas définissent l'incertitude qui peut résulter d'une variation inhérente associée à un système physique ou dans un environnement à l'étude. Ils sont généralement mesurables par leur quantité de distribution à l'aide des valeurs connues, mais leurs valeurs exactes sont différentes selon le hasard de l'unité ou du temps.

L'imprécision linguistique peut se manifester partout à cause du manque de précision dans des communications en général. Des responsables de projet ou des partenaires ont tendance à utiliser des termes et expressions imprécis. Donc si nous avons besoin vraiment de l'exactitude, cette imprécision va générer certainement des incertitudes.

Le changement, peu importe sa nature et son origine, pourrait faire naître des incertitudes. Ces changements résultent parfois des causes physiques ou dus à l'influence de

l'homme ou du marché économique. C'est ce qu'Aladwani (2002) explique par des changements des paramètres d'un système et de son environnement. Il voit en cela l'une des principales sources d'incertitude car dans cette condition, on ne peut rien prédire pour le futur, mettant ainsi les acteurs dans un flou total.

La complexité d'un système (politique, économique, social, juridique...) ou du projet peut engendrer des incertitudes. Elles sont dues dans ce cas aux interconnexions et aux interactions des objets à mettre en valeur ou des parties prenantes, dans le cas d'un projet.

Nous remarquons que l'incertitude est le résultat de l'une ou l'autre des sources que nous venons d'énumérer et surtout à la fois le résultat de la complexité des systèmes et des limites cognitives des individus ou groupes d'individus. L'homme est toujours à la recherche des informations et il en a emmagasiné de tout genre au point de dépasser ses limites cognitives pour comprendre des systèmes considérés comme complexes et inexplorables dans certaines situations (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Donc la difficulté à comprendre certains phénomènes ne réside pas dans leur complexité, mais parfois dans le niveau de connaissance et la capacité cognitive des personnes qui les analysent. De nos jours, il est toujours difficile, malgré les progrès technologiques et scientifiques, de comprendre certains phénomènes et organisations à cause de leur complexité (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Au cours de l'évolution d'une activité avec des incertitudes, une situation peut changer de nature, modifiant ainsi les phases d'un processus. C'est dans cette idée que Mclean (2005) affirme que le niveau d'incertitude lié à une situation donnée augmente avec le manque de connaissances et d'information relatif à cette situation, ceci en corrélation avec le niveau d'ambiguïté et de complexité lié à ladite situation. Ce manque est peut-être dû à des changements multiples, récurrents et imprévisibles sur des règlements, des paramètres du système tant socio-politique qu'économique. Nous pouvons ainsi regrouper les incertitudes en trois catégories : les incertitudes totales, les incertitudes de variabilité et les incertitudes connues.

L'incertitude totale ou fondamentale est définie comme l'état d'esprit d'une personne qui doute de la réalité d'un fait, sur la vérité d'un jugement ou qui hésite à adopter et à maintenir une ligne de conduite stable supposément fiable (CNRTL, 2012). Elle peut se manifester aussi comme l'état d'une situation dont on sait que ça pourrait se produire mais on ignore les circonstances et la temporalité augmentant ainsi de doute sur les conséquences. Elle est non mesurable et difficile de calculer la probabilité de l'occurrence d'un événement ou situation qui le définit (Knight, 1971). Dans cette catégorie se trouve la situation de chaos qui définit l'instabilité d'un système dans lequel l'humain est incapable de prédire un changement quelconque. Un changement de variable peut entraîner des changements de la structure ce qui peut impacter les résultats attendus du projet (Mainelli, 2005).

L'incertitude de variabilité est due à de nombreux aspects qui peuvent influencer sur la stabilité du but du projet ou de l'activité. La variabilité est un élément constitutif de l'incapacité de l'homme à prédire des événements à venir. Elle caractérise la chance et représente une fonction du système étudié. Donc, aucune étude et mesure peuvent réduire l'existence de la variabilité si ce n'est de changer de système (Vose, 2000).

Enfin, l'incertitude connue est identifiable et comprise, elle se différencie de l'incertitude totale du fait qu'elle est mesurable à l'aide de la probabilité et s'identifie au risque (Knight, 1971 ; Mitchell, 1999). En outre, elle se différencie aussi de la variabilité par le fait qu'elle peut être réduite à l'aide des études et/ou les dires des experts. Ainsi Holton (2004) en conclut que lorsqu'une incertitude est mesurable par une probabilité, elle est appelée risque et les non mesurables sont des incertitudes fondamentales ou proprement dites.

Le facteur de risque est une caractéristique d'incertitude connue qui pourrait entraîner de dommage selon le domaine dans lequel on se retrouve. Dans le domaine de gestion de projet d'internationalisation, on a les facteurs de risque exogènes (politique, économique, culturel, ceux liés à la corruption, aux infrastructures, à la main-d'œuvre...) et les facteurs endogènes (expérience de l'équipe de projet, ressource financière, manque d'engagement des

dirigeants...). Les facteurs de risques se quantifient au niveau d'incertitude et/ou de complexité.

2.2 NOTION DE RISQUE

Comme énuméré ci-haut, c'est de la définition de l'incertitude que nous arrivons au risque dans le cas où elle est connue. Réciproquement, si un risque n'est pas bien spécifié et défini, on s'oriente vers de l'incertitude. D'où la nécessité de contrôler les situations par des mesures objectives ou subjectivement vérifiées (Szpirglas, 2006). On peine à trouver une définition universelle du risque, elle varie d'un domaine d'activité à un autre, comme l'ont écrit Silva et al. (2013), Spekman et Davis (2004) et Schuyler (2001), cela dépend des caractéristiques spécifiques de chaque environnement et des contextes dans lesquels les risques se concrétisent. La dimension rationnelle montre que le risque est caractérisé par trois éléments : le danger, la cible menacée par ce danger et l'estimation du risque. Donc nous parlerons du risque lorsqu'il y aura à la fois une cible et un danger, en terme mathématique, c'est l'intersection du danger et de la cible (Le Ray, 2015). Dans ce cas, la mesure de la potentialité du danger sur une cible, définit l'estimation du risque. Cette potentialité est quantifiable car nous évaluons la vraisemblance de survenance du risque, la probabilité de cette survenance ainsi que son impact sur la cible (ISO 31000 : 2009). Le risque est défini comme un terme dont le contraire n'existe pas, le risque peut se dissocier en deux termes : le risque négatif, dit menace et le risque positif, dit opportunité. De cette définition fondamentale du risque et du principe économique d'une entreprise qui est de rencontrer son objectif stratégique, on peut dire que le risque négatif ou menace est constitué des événements qui empêcheraient l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Tandis que le risque positif ou opportunité est l'ensemble des facteurs externes imprévus, mais espérés, qui peuvent permettre à l'entreprise d'aller au-delà de ses objectifs stratégiques.

Dans le domaine de la gestion, le risque est lié à un impact direct sur les objectifs stratégiques de l'organisation (Dia et Zéghal, 2008). Dans ce contexte, les risques peuvent être représentés sous deux facettes : objective et subjective. Les risques objectifs ont des impacts physiques sur les résultats financiers et se basent sur des données statistiques et historiques. Tandis que les risques subjectifs sont des risques sociaux et psychologiques, mesurables à l'aide d'estimations d'experts et d'analyses concernant le sujet à l'étude (Moulin, 2004). Cependant, il faut noter que le terme risque objectif ou subjectif est lié à la mesure de risque ou la méthode et non au risque dans sa définition et identification (El-Fadil, 2014). Par ailleurs, l'objectivité et la subjectivité du risque sont fonction de la vision épistémologique du chercheur. Les chercheurs qui ont un penchant scientifique réaliste défendent l'indépendance du monde par rapport à la perception des individus, ils adoptent souvent la mesure objective du risque. Pendant ce temps, les relativistes mesurent les risques en tenant compte de la perception des acteurs ce qui les met du côté de la subjectivité de mesure (Mitchell, 1999). Toutefois selon St-Pierre et Therrien (2007), l'objectivité totale est impossible dans la mesure de risque car elle dépend du profil et de l'attitude de l'évaluateur. En revanche, ils ont insisté sur l'évaluation collégiale pour atténuer l'influence des attitudes individuelles, mais sous certaines conditions. L'approche objective est difficile dans certains domaines, car les données disponibles pour une mesure statistique sont subordonnées à la perception des acteurs (Mitchell, 1999). C'est un concept qui est récurrent dans le domaine de la santé car *« l'un des défis principaux de la gestion des risques se retrouve dans la résolution de l'ambiguïté qui survient lorsqu'il y a une controverse scientifique sur l'interprétation de l'analyse du risque ou encore lorsqu'émergent des conflits de valeurs éthiques. Cette dernière forme d'ambiguïté repose notamment sur des perceptions différentes d'un même risque. Intégrer la perception du risque dans le processus de gestion des risques favorise une meilleure compréhension des différentes perspectives en présence. C'est l'une des conditions identifiées pour faciliter la résolution ou la réduction de l'ambiguïté »* (INSPQ, 2016, p-34). Nous voyons en cette situation que la perspective du chercheur ou de

l'analyste n'est pas une condition sine qua non dans l'approche de mesure de risque, mais aussi il faut tenir compte de la nature du domaine d'étude et de la typologie du risque à analyser, sans oublier la place que doivent prendre l'éthique et la morale dans cette démarche.

Un risque est défini dans de nombreuses littératures de gestion de projet comme la possibilité qu'un projet ne se déroule pas conformément aux prévisions de délai d'achèvement, de coût et de spécifications du contenu. Ces écarts par rapport aux prévisions sont considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables (Giard, 1991) ou comme un événement incertain dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet (AFNOR 2003 ; Dia et Zéghal, 2008 ; Hutchins et Gould, 2004 ; Henschel 2006 ; ISO, 31000 : 2009). Le risque est le fait aussi de s'exposer à un ou des facteurs de risque, selon leur dangerosité, inhérents à une situation ou à une activité susceptible de produire un dommage, de causer un préjudice, une défaillance ou un accident (Bonnet, 2016). En santé, le risque représente les conséquences négatives sur la santé de la population et la probabilité d'observer ces conséquences à la suite d'une exposition à un agent dangereux (INSPQ, 2003 ; OMS, 2012). Il est défini aussi comme la probabilité d'altération de la santé d'une personne à la suite d'une exposition à des facteurs de risque. Ces derniers peuvent être exogènes, comme les microbes, ou endogènes, comme les considérations génétiques, et ceux liés aux habitudes de vie, comme l'alimentation. Dans ce contexte, il faut signaler que le risque est déterminé à partir de l'étude des effets résultant d'un facteur de risque sur l'état de santé des gens (Aubert et Bernard, 2004), ce qui atteste dans le cas de projet que l'évènement qui modifierait le résultat attendu est vu comme un risque. Il est d'une manière générale considéré comme une menace potentielle ou un événement incertain pouvant empêcher le gestionnaire de projet d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation en affectant les délais, les coûts, la qualité et les bénéfices. Par ailleurs, l'opportunité est l'ensemble des facteurs externes imprévus et incertains qui font que le projet peut se réaliser mieux que ce qui a été prévu. Une source de risque est définie comme tout facteur pouvant affecter la performance du projet et le risque survient lorsque ses effets sur la performance du projet sont incertains

et significatifs (Chapman and Ward, 2003). Dans le domaine des affaires, on peut distinguer les risques tels que le risque de production, le risque du marché, le risque d'approvisionnement, les risques financiers et de trésorerie, les risques de détérioration des outils et matériaux, les risques politiques, réglementaires et légaux sans oublier les risques économiques. On y ajoute d'autres nouveaux risques liés à l'image et à la réputation de l'entreprise, risques environnemental et technologique qu'il est nécessaire de prendre en compte avec autant d'attention que les premiers (Munnier, 2002, cité par Aubry C, 2005). Pour les agents économiques, il existe deux types de risques qu'ils peuvent rencontrer, selon Aubry (2005). Il s'agit du « risque avéré » et du « risque possible ». *« Les risques avérés sont ceux pour lesquels l'assurance dispose de distributions statistiques solides permettant de prévoir la probabilité de réalisation d'un événement et par conséquent d'en évaluer ex ante le coût. À l'inverse, les risques sont par nature plus difficiles à cerner »* (Godard et al, 2002 ; Pham-Hi, 2000 ; Embrechts, 2000, cité par Aubry, 2011). Par ailleurs, on peut tenir compte aussi des risques liés à la sécurité des travailleurs, à l'insatisfaction du client, aux systèmes d'information et de communication, à la concurrence et au marché. Ce sont des éléments qui comportent des incertitudes certaines auxquelles le promoteur et le gestionnaire de projet doivent porter beaucoup d'attention. Selon André Lévy-Lang de son ouvrage *« l'argent, la finance et le risque »* (2006) : *« Un risque est un événement néfaste. Tout futur est par nature incertain et tout projet comporte des incertitudes ; le risque est donc un événement toujours présent dans le mouvement de la vie pour les particuliers ou les entreprises et pour l'ensemble de l'économie. Il est indissociable du progrès. Il n'y a pas d'entreprise sans incertitude donc sans risque. Le profit et le risque vont de pair. »* Cela démontre l'importance de la notion de l'incertitude qui est définie comme une insuffisance d'information au moment de la préparation et de la planification d'un projet ou ce qui n'est pas d'une nature bien arrêtée. Par ailleurs, les risques associés à l'exécution d'une opération financière, organisationnelle ou technique deviennent de plus en plus fréquents et peuvent mettre les entreprises en situation de perte opérationnelle pouvant entraîner la faillite. C'est pourquoi

très souvent au sein des entreprises, on parle de risque opérationnel qui se définit comme « *tout risque de perte résultant de la défaillance ou de l'inadéquation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs.* » (Bouchet, 2007, p. 81). Ceci touche souvent les cycles d'exploitation et de production ainsi que les opérations quotidiennes de l'entreprise. Des définitions assez variées ont été utilisées dans des ouvrages, entre autres, King (2001) pense que le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier », et « le risque opérationnel est le lien entre l'exercice de l'activité d'une entreprise et la variation de résultat du travail ». Culp (2001) met en évidence pour sa part, la différence entre le risque stratégique du business et les risques de crédit et de marché. Il admet en somme que la difficulté liée à l'identification du risque opérationnel réside aux niveaux des processus organisationnel utilisés par les entreprises pour faire face à ce risque. Par ailleurs, les entreprises dans leur internationalisation peuvent courir des risques dans ce que Eriksson et al. (2001, p. 22) appellent « la dimension cachée de l'internationalisation », en parlant notamment du concept temps. C'est ce que Tapia Moore et Meschi (2010) développent sur l'impact potentiel de la vitesse d'internationalisation, comme étant « le temps moyen entre chaque expansion géographique de la firme sur la progressivité de l'expansion internationale ». Ils ont conclu que la vitesse de l'internationalisation qu'elle soit rapide ou lente a un impact sur les critères de gestion des risques dans la démarche et le choix du marché international car la recherche de minimisation du risque est un critère beaucoup moins déterminant que la volonté de saisir des opportunités intéressantes au niveau des marchés étrangers. Dans une situation d'installation rapide à l'international, l'expérience de la gestion des risques est concentrée sur un petit éventail d'entreprises et quasi-absence des données techniques tandis qu'à vitesse lente, elle touche un nombre important d'entreprises avec des bases de données intéressantes.

De la définition du risque, on peut dire que l'exposition au risque de tout projet dépend des impacts liés aux événements indésirables et à leur probabilité d'occurrence (Bernard,

Rivard et Aubert, 2002). L'évaluation des conséquences de ces événements indésirables ainsi que leurs impacts, permet d'avoir une idée précise sur l'ampleur des problèmes auxquels le projet est soumis et que pourront faire face les acteurs du projet. Durant le cycle de vie d'un projet, plusieurs facteurs peuvent arriver afin d'augmenter ou de diminuer la probabilité d'apparition de ces événements indésirables, ceci depuis la phase préliminaire jusqu'à la clôture ou abandon du projet. Le risque est justifié en général par son niveau d'impact (faible, moyen ou élevé), c'est ce qui explique son importance. Ce niveau résulte de la combinaison des estimés qualitatifs ou quantitatifs respectifs des deux dimensions suivantes : l'importance des conséquences et la probabilité d'observer ces conséquences. L'importance d'une conséquence dépend d'une part de la gravité de son effet sur la cible ou le projet et d'autre part de son ampleur c'est-à-dire nombre de pertes que cela peut causer. Les chercheurs et gestionnaires estiment cette importance en fonction des données scientifiques disponibles et des faits observés (INSPQ, 2016). Nous allons essayer de regarder, en nous basant sur ce qui a été reporté par El Fadil dans son travail en 2014, quelques définitions relatives à des domaines spécifiques.

En théorie des statistiques, le risque est la valeur espérée d'une fonction de perte (Emblemsvag et Kjolstad, 2002). Comme dans le domaine de l'assurance, il est lié à la notion de perte et définit comme le produit de deux fonctions que sont la fonction de la perte et la fonction de probabilité (Aubert et Bernard, 2004). Ces deux définitions mettent en évidence la notion de perte, ce qui est lié fortement aux finances seulement, et ignorant ainsi la probabilité de l'occurrence d'événements négatifs non financiers comme des retards de livraison et d'exécution (Aubert et Bernard, 2004).

En finance et en économie, le risque est vu, selon Aubert et Bernard (2004), comme l'ensemble des facteurs aléatoires ayant un impact négatif sur une organisation ou un individu. Il est constitué de trois éléments : individu ou organisation, actif ou objectif et danger. L'individu ou l'organisation serait la victime de la perte et en sera impacté

négalement. Tandis que l'actif ou l'objectif de revenu est l'élément principal sur lequel on mesurera cette perte financière. Puis le danger représente dans ce cas un facteur dérangeant qui produira la perte financière dont il est lié.

En sécurité industrielle, le risque est défini comme la mesure de la probabilité et de la gravité d'un effet qui nuit à la santé, à l'environnement et aux biens matériels (Aubert et Bernard, 2004). Leurs effets sont dus parfois aux défaillances technologiques. Dans cette situation, le risque est estimé, principalement par les prévisions quantitatives des conséquences d'un événement indésirable.

De ce qui précède, on constate que le risque est lié à la perte et à l'impact négatif sur les objectifs de l'entreprise. Avec ce constat, nous pouvons dire qu'au sein de certaines organisations s'il n'y a pas de perte ou d'impact négatif, on ne peut pas parler de risque non plus. Ceci nous rappelle l'idée de l'objectivité du risque malgré la présence des facteurs de risques liés à l'environnement de l'organisation et des acteurs. En outre, Aubert et Bernard (2004) ont défini le risque en gestion de projet comme étant la mesure de probabilité et les conséquences de ne pas rencontrer les objectifs assignés au projet. Contrairement aux domaines des finances et des économies, cette définition inclut la notion d'objectif et en ne tenant pas compte seulement de la perte financière. Le risque est la possibilité qu'une option de management choisie amène à une perte ou un résultat indésirable. Il faut toujours l'existence d'un choix qui influencerait sur le résultat. Des pertes potentielles peuvent elles-mêmes être appelées « risques ». Presque toute activité humaine comporte un risque, mais certaines sont beaucoup plus risquées que d'autres.

L'identification des facteurs déclencheurs des risques permet de définir et de comprendre les différents risques qui peuvent compromettre la réalisation d'un projet, l'atteinte d'un objectif stratégique ou d'un investissement. Ce processus permet de transformer les incertitudes en un ensemble d'informations bien définies et utiles pour la prise de décision, selon Noor, Joyner et Martin (2002). Elle constitue ainsi une étape

importante du processus de gestion stratégique des risques (Hillson et Murray-Webster 2005). Afin d'atteindre le but de cette identification, il est nécessaire de former une équipe de gestion de risques regroupant une diversité d'experts avec des expériences en réalisation de projet, selon Hillson et Murray-Webster (2005). Un tel panel avec des expertises et points de vue différents, permet d'identifier subjectivement chaque risque selon le positionnement de chaque observateur. Cette diversification réduira l'influence de la personnalisation des perceptions de risques en favorisant un ensemble de connaissances à accumuler (Cabano, 2004). Par ailleurs, une équipe de gestion de risque composée d'une manière diversifiée serait très efficace dans la formulation et l'application des procédures de gestion des risques ayant des impacts positifs globaux sur l'ensemble des activités de l'entreprise (Silva et al, 2013).

Dans leurs activités commerciales, toutes les entreprises sont susceptibles de faire face à ce défi de taille qui est le nombre important de risques à gérer. Celles qui ont de vision de s'installer à l'international sont d'ailleurs les plus à même de se confronter à des risques spécifiques et diversifiés. L'identification de ces risques requiert la mise en œuvre d'une démarche méthodologique tenant compte des conditions facilitant la réalisation d'un risque, selon Tchankova (2002). Dans le même élan de sa théorie, l'auteur propose d'adopter une classification des sources de risques permettant de spécifier le facteur financier, le facteur politique, le facteur opérationnel et le facteur culturel ainsi que d'autres environnements pouvant générer des facteurs de risques économique, juridique, fiscal, logistique et ceux liés à la propriété intellectuelle.

2.3 ATTITUDES FACE AUX RISQUES

Dans la vie les gens ont toujours des positions et des comportements différents face à une situation. Il en est de même pour les risques lorsqu'il s'agit d'un investissement, car on va s'attendre à une réponse binaire : « succès » ou « échec ». Dans cette situation, un entrepreneur peut afficher l'une ou l'autre des trois attitudes envers le risque, à savoir

l'aversion au risque, la propension au risque et la neutralité envers le risque. Ce qui fait que le comportement d'une personne face au risque est le résultat de sa complexité relative aux facteurs liés à l'environnement social et à des vécus personnels. Le risque serait évalué en mettant en relation l'environnement personnel des agents et le contexte du projet. Au 19^e siècle, Jevons puis Edgeworth ont déjà proposé des lois psychologiques pour les calculs économiques qui utilisaient les modes individuels d'évaluation et de décision basés sur la cognition et l'émotion.

La cognition atteste que le comportement face au risque est basé sur la connaissance des probabilités et des conséquences des possibles dangers associés à ce risque. Or, dans une grande incertitude, une équipe de projet expose ses points de vue sans avoir toujours disposé d'éléments précis. De ce fait, les membres d'une équipe se basent sur quelques principes heuristiques, diminuant ainsi le volume du travail cognitif à des activités de simple jugement. Ce phénomène qualifié de l'heuristique dont le travail de Kahneman et Tversky (1974) a permis de définir trois grands types. L'heuristique de représentativité qui est le fait qu'une personne se base sur un ensemble de situations connues dans le passé en les comparant avec la situation présente afin d'analyser une situation de risque, par contre l'heuristique de disponibilité permet d'évaluer les risques en fonction des informations qui sont fréquentes et qui reviennent facilement à l'esprit tandis que l'heuristique d'ancrage se retrouve dans l'estimation du risque par le biais d'un événement passé, utilisé comme référence et conformé à la nouvelle situation. De ce fait, l'évaluation du risque fait recours à une philosophie hermétique liant le fonctionnement personnel et l'environnement dans lequel il est plongé. Donc la cognition et l'émotion constituent deux modes d'évaluation et de décision individuels face au risque. À ce niveau, l'émotion joue un rôle indispensable dans le comportement des individus et de l'équipe de projet face aux aléas. Il est bien difficile de distinguer la cognition de l'émotion, mais les neurobiologistes attestent que l'émotion joue toujours un rôle majeur dans la prise de décision rationnelle (Pelletan, 2009). Comme les comportements et les attitudes face aux risques entraînent des conséquences importantes sur

l'ensemble du processus de management des risques, il est nécessaire d'en tenir compte. Il s'avère que les attitudes émotionnellement cultivées permettent aux entrepreneurs et leurs équipes de projet de comprendre leurs attitudes face au risque, ainsi donc de choisir des comportements adéquats pour maximiser l'efficacité de leur gestion du risque (Hillson et Murray-Webster, 2004). Or l'approche normative ne permet pas des prises de décisions réelles mais de définir les principes logiques et rationnels que les agents sont obligés de prendre, afin de parvenir à un choix raisonnablement bénéfique qui est similaire au choix idéal. Le processus mental de la prise de décision se manifeste à travers deux phases que sont une phase d'édition et une phase d'évaluation. Dans cette perspective, la phase d'édition ou préparation consiste en une analyse préliminaire des perspectives offertes dont l'importance est d'organiser, de trier, de reformuler et de simplifier les différentes options afin de faciliter l'évaluation des risques (Kahneman et Tversky, 1979). En revanche, les décideurs ont un comportement de prise de risque pour les moyennes et grandes probabilités lorsqu'ils voient les perspectives dans le domaine des pertes, et pour les petites probabilités lorsqu'ils projettent les perspectives dans le domaine des gains. Ainsi dans la phase d'évaluation les comportements envers le risque, aversion ou attirance, sont utilisés pour la prise de décision selon les perspectives liées aux gains versus pertes en combinant chaque scénario avec le niveau de sa probabilité d'occurrence.

L'aversion au risque ou l'attitude conservatrice est beaucoup plus ressentie au milieu des gens (Schuyler, 2001). Dans ce cadre, la théorie de l'utilité attendue prouve que les états finaux de richesse définissent la fonction d'utilité. Cependant, la fonction de valeur dans la théorie des perspectives est quant à elle définie par les changements de l'état de richesse initial plutôt que par des états finaux absolus (Tversky et Kahneman, 1992). Nous pouvons dire autrement que les issues sont désignées en termes de perte ou de gain relativement à une cible donnée qui est liée à l'état initial de richesse du décideur ; ce n'est donc pas de gains et de pertes dans l'absolu qu'il est question, mais de gains et de pertes relatifs par rapport à l'état initial (Schmidt et al, 2008). Donc, les décideurs se laissent guider par l'ampleur de la

décision stratégique. Quand le niveau stratégique est peu élevé, les décideurs affichent parfois la neutralité envers le risque, tandis que si la valeur des résultats a une importance stratégique positive, les décideurs affichent une opposition au risque. C'est pour cela que le décideur, avec la notion de l'équivalent certain, peut attribuer à une activité risquée une valeur différente de celle de l'espérance mathématique, c'est-à-dire de ne pas tenir compte du montant alloué à cette activité ou son prix de vente.

L'aversion au risque implique que l'équivalent certain pour une activité risquée est inférieur à son espérance mathématique ($CE < EV$), car une personne averse au risque essaiera de se débarrasser de l'activité risquée, même si elle renonce à un gain possible (espéré). La différence entre l'espérance mathématique et l'équivalent certain est appelée la prime de risque (noté RP , pour Risk Premium en anglais). La prime de risque est positive dans le contexte d'un comportement averse au risque ; c'est le montant maximum qu'un individu accepte de perdre pour éviter le risque (Concina, 2014, P. 8).

Du côté des investissements liés au projet d'internationalisation, il faut tenir compte de la position et l'appréciation des investisseurs sur le marché financier. Nous savons qu'investir dans une entreprise c'est comme acheter un actif, dans ce cas, le prix d'un actif est en fonction de l'avis et la perception des investisseurs par rapport à un rendement futur espéré en relation avec l'évaluation des probabilités de réalisation de ces espérances. De nos jours, la théorie financière permet de modéliser les prix des actifs comme l'espoir de bénéfice qui ne se calcule pas en fonction de leur probabilité statistique objective mais en utilisant une probabilité pondérée liée aux préférences ajustant la probabilité statistique selon la mesure de la vision des investisseurs dans le domaine du risque. À ce moment, l'indicateur d'aversion pour le risque devient une image furtive de la valeur de garantie d'une option variable dans le temps (Tarashev et al, 2003). Cette situation, en ignorant la neutralité envers le risque, nous conduit aux attitudes selon les perspectives et les probabilités

Tableau 2 : Comportement et attitude face au risque

<i>Domaine de codage</i>	<i>Petite probabilité</i>	<i>Moyenne et grande probabilité</i>
<i>Gains</i>	Recherche de risque	Aversion pour le risque
<i>Pertes</i>	Aversion pour le risque	Recherche de risque

Source: Journal of Risk and Uncertainty, vol. 5, n° 4

2.4 ÉTAPES ET PRINCIPE DE LA GESTION DES RISQUES

2.4.1 LES ETAPES ET PRINCIPES DE LA GESTION DES RISQUES

Le risque consiste en la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou un autre événement dommageable, inhérent à une situation ou à une activité. Parallèlement à la prise de décision, la gestion des risques est une activité régulière de l'organisation qui consiste à identifier et traiter les événements de toute nature, susceptibles d'altérer la capacité du projet à réaliser ses objectifs. Le management des risques de projet se présente comme un outil d'aide à la décision [AFNOR, 2009]. Il est à noter que gérer les risques est aussi une prise de risque car cela permet de maximiser les conséquences des événements positifs qui définissent les opportunités et de minimiser celles des événements défavorables produisant des menaces [PMBOK, 2000]. Dans cette optique, la vision des entreprises face au risque par le fait que celui-là devient une variable essentielle à toute réflexion stratégique et à la méthode de gestion est de mettre en place au sein des entreprises des dispositifs qui accompagnent le gestionnaire à garantir les bénéfices pour ces entreprises. Les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des différents plans font pour la plupart référence à des éléments d'ordre cognitif, managérial et organisationnel (Aubry, 2011). La gestion des risques est un processus qui revient tout au long d'un programme par les activités de

planification de la gestion des risques, d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques. Et selon le corpus de connaissance sur la gestion de projet PMBOK (2018), l'analyse de risque consiste à évaluer leurs causes et conséquences sur le déroulement du projet. Les risques sont classés par criticité (Lacombe M., 2015).

L'analyse de risque selon la FAO (www.fao.org), se décompose en deux étapes :

- L'appréciation du risque par l'identification du danger, l'estimation de la probabilité de son occurrence et l'importance des effets néfastes. La gestion du risque dans ce cas, consiste à identifier les différentes mesures d'atténuation du risque préalablement appréciées et quantifiées, en considérant les incertitudes afférentes. La réduction de risque selon chaque scénario permet de trouver des solutions jugées acceptables. Les impacts économiques de telles mesures sont étudiés et comparés avec les valeurs monétaires de réductions du risque attendu ;
- La communication sur le risque : elle est l'outil principal et indispensable à tout moment de l'analyse de risque entre les responsables de l'estimation du risque, les responsables de la gestion du risque et les autres parties prenantes tels que les collaborateurs, les actionnaires et l'acquéreur (dans la mesure du possible). Ce processus peut être appliqué à divers types de risques mais nous nous attarderons beaucoup plus sur les risques d'entreprises manufacturières.

Les processus de gestion des risques du projet touchent les risques individuels et les risques escaladés ou intégrés au niveau du projet. Une fois que tous les risques sont identifiés, il serait important d'en connaître la pertinence globale sur le projet. L'outil adéquat de ce travail est de représenter les risques selon la structure de décomposition des risques (SDR). Cela permet l'agrégation des valeurs des risques afin d'obtenir cette évaluation globale des risques de projet (Taillandier *et al*, 2011). Il convient de savoir que les risques sont nés de certains facteurs qui se situent tant au niveau interne qu'externe à l'organisation. Ces facteurs

de risque sont des construits multidimensionnels agrégés, d'où pour définir un facteur de risque, on doit toujours tenir compte de ses dimensions sous-jacentes, appelées variables. Dans la quasi-totalité des projets, nous retrouveront les facteurs de risques suivants : risques technologiques, taille du projet, expérience et expertise, complexité du livrable, environnement organisationnel, complexité du projet, conditions exogènes et caractéristique des agents externes (Bernard, 2002). Ce qui nous pousse ainsi à parler de la gestion intégrale de risques par l'analyse de tous les facteurs principaux pouvant générer les dangers et les risques pertinents. Cette stratégie permet ainsi d'apprécier et évaluer les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces, en mettant en évidence l'efficacité des mesures, des indicateurs de dommages différenciés et des critères de durabilité écologique, économique et sociale. La gestion intégrale nécessite l'implication totale de toutes les parties prenantes au projet, tous les spécialistes et autres acteurs concernés par le projet. Il est avéré que l'existence des phénomènes complexes dans la structure du projet est susceptible de réduire considérablement la performance du processus de gestion des risques (Eckert et al. 2004). Il convient de noter que dans les projets de partenariat public-privé, la gestion des risques dépend de trois facteurs essentiels que sont la connaissance du projet, la connaissance approfondie des méthodes d'analyses et la connaissance de tous les risques courus (Ouahdi, 2008). Dans ce cas, le processus d'évaluation des incertitudes et des impacts tient beaucoup plus compte de la complexité du projet, des conditions endogènes et exogènes. Dans certains projets de grande envergure, il existe des réseaux de liaisons complexes entre les risques c'est ce que Marle (2015) a abordé en termes de gestion de complexité par l'interaction entre les risques. Ces interactions doivent être modélisées avec un réseau de structure de la liste ou de la ramification des risques afin de représenter la complexité réelle sur le projet. Quant à la gestion des risques des projets publics et d'investissement, elle tient beaucoup plus compte du processus d'évaluation avec un accent particulier sur les résultats financiers. Les composantes économiques de ce processus comprennent notamment l'étude d'impacts et

d'importance publics, et un calcul des coûts-bénéfices qui servent de support stratégique à la décision politique.

Ces processus nous conduisent, selon Bonzel (2018), à trois grandes stratégies de gestion des risques que sont : informative, préventive et discursive. L'informative est liée au traitement du risque qui peut conduire à un évitement, une réduction, un transfèrement ou une acceptation en utilisant les méthodes d'évaluation objective ou subjective (Aven, 2016 ; International Standard, 2009a). La préventive consiste à confiner, à développer des substituts, à promouvoir des facteurs de sécurité, à utiliser des moyens multiples et variés pour réaliser ses objectifs ou à mettre sous contrôle les signes avant-coureurs des risques ou dangers. La stratégie discursive utilise de la rationalité des mesures pour renforcer la confiance et la fiabilité des analyses effectuées (Power, 2007). Il s'agit de chercher à réduire les incertitudes et les ambiguïtés en apportant de la précision dans les attitudes des acteurs pendant les procédures de l'élaboration des comptes rendus des actions (Aven, 2016 ; Renn, 2008).

Par ailleurs, il faut organiser le processus de gestion de risque en se basant sur la structure proposée par la norme ISO 31000 (2009a), les travaux d'Aven (2015) et Zio (2007). Ils ont défini ainsi la gestion des risques comme « l'ensemble des activités exécutées et coordonnées pour diriger et contrôler les risques d'une organisation ». Leurs travaux ont mis en évidence onze stratégies qui peuvent être appliquées dans tous les domaines d'activité susceptibles d'être exposés aux risques :

- a. Création de la valeur et la préservation,
- b. Intégration aux processus de l'organisation,
- c. Intégration aux processus de prise de décision,
- d. Traitement explicite de l'incertitude,
- e. Systématisation, structuration et gestion utile de temps,
- f. Exploitation des meilleures informations disponibles,
- g. Adaptation à l'organisation et au projet,

- h. Intégration des facteurs humains et culturels de l'organisation,
- i. Transparence et participation de tous les acteurs,
- j. Dynamisme, itération et réactivité au changement,
- k. Amélioration continue de l'organisation.

Le processus de gestion de risque se décompose selon les étapes suivantes :

- 1) Définition du contexte lié à l'objet des activités de gestion des risques en précisant les buts et les critères d'évaluation.
- 2) Identification des situations et des événements (dangers / menaces / opportunités) qui peuvent impacter négativement ou positivement l'activité considérée et les objectifs établis.
- 3) Réalisation des analyses de causes et effets de ces événements en utilisant des techniques telles que l'analyse des arbres de défaillance, l'analyse des arbres d'événements et les réseaux bayésiens ou le diagramme d'Ishikawa.
- 4) Estimation du risque en se basant sur la probabilité d'occurrence des événements et de leurs conséquences, puis décrire et caractériser les risques.
- 5) Traitement des risques identifiés.

Toutefois, Hillson et Murray-Webster (2005) ont élaboré un processus similaire en ajoutant l'étape de suivi et du contrôle comme phase importante de gestion de risque qui doit s'effectuer en parallèle avec les autres. Ce travail en parallèle permet aux acteurs de se questionner à chaque étape de gestion et de faire des mises à jour des éléments du projet et de l'organisation selon l'avancement des activités. En faisant cela, on valorise le caractère rigoureux et pertinent dans la prise de décisions stratégiques concernant les investissements dans des projets à caractère international. Il est important de souligner que ces investissements nécessitent une rétroaction et des révisions si possibles des composantes du

projet ou des décisions adoptées précédemment par rapport au niveau d'avancement du projet. La figure qui suit résume toute leurs idées.



Source : Hillson et Murray-Webster (2005)

2.4.2 LES APPROCHES SPECIFIQUES DE LA GESTION DES RISQUES DE PROJET

La spécificité d'un projet se trouve sur le plan organisationnel et opérationnel regorgeant ainsi plusieurs risques dont leur gestion détermine les tenants et aboutissants du projet. La gestion de ces risques se définit par un processus au cours duquel les entreprises se donnent tous les moyens pour identifier et évaluer leurs impacts négatifs sur la réalisation des objectifs stratégiques. Le but principal, dans ce cas, est de définir des actions correctives permettant de réduire significativement les effets néfastes que ces risques peuvent causer s'ils parviennent à survenir (El Akoumi, 2016). Cependant, le contrôle du risque opérationnel peut être géré de façon qualitative, mais aussi de façon quantitative. À cet effet, des travaux ont

été menés par le comité de Bâle (1998) pour soutenir la nécessité de la gestion du risque opérationnel dans les grandes banques internationales, les conseils financiers et surtout les entreprises qui ont de grandes ambitions à l'international. Ces travaux ont mis beaucoup d'accent sur l'importance de mesurer et de contrôler l'exposition au risque opérationnel lié au flux financier au sein des entreprises. Malgré des remarquables avancées faites dans ce domaine, les problèmes techniques constituent d'importantes barrières pour unifier les approches de mesure, mais il convient qu'entre l'évaluation et la mesure de ce risque il existe deux catégories de méthodologies différentes : Top-down et Bottom-up. Les approches Top-down estiment sur une large base sans identifier des événements ou des causes des pertes. Dans cette approche, on calcule des frais financiers au niveau global de l'entreprise. En ce qui concerne l'approche Bottom-up, la mesure est basée sur des événements identifiés (employant une base de données d'événements de perte) par ligne d'activité/type de perte qui permettent de faire le calcul à ce stade. Les approches top down offrent la possibilité d'avoir des mesures homogènes avec celles des autres risques de crédit et de marché et permettent de mesurer les corrélations entre une typologie de risques divergents. En revanche, la faiblesse de cette approche se trouve au niveau des résultats postérieurs car la quantification du risque opérationnel est seulement pour l'événement de risque qui survient déjà et occasionnant une perte. Or, les approches Bottom-up permettent quant à elle de faire un modèle ex-ante sur les risques d'un facteur d'exposition, mais dans ce cas aussi, la difficulté réside dans l'identification de tous les facteurs possibles de risque car on utilise des données extérieures pour calibrer le modèle. Ce qui fait que la difficulté principale à ce niveau consiste à mesurer la corrélation entre les facteurs de risque et les autres risques (Jezzini, 2005).

Dans le contexte des projets internationaux, la gestion de risques consiste à minimiser les impacts du risque, diminuer l'aversion et le risque lui-même pour maximiser l'espérance de bénéfice et profit. D'une manière générale, les niveaux de risques sont élevés à cause de la présence certaines des situations imprévues et de la moindre importance et de temps accordés à la gestion des risques faibles. Les dirigeants font souvent face aux dangers relatifs

à la mauvaise définition du besoin ou du marché, manque ou défaillance des ressources allouées, la non-maîtrise des dépenses financières, le problème de spécification ou des standardisations sans oublier le côté politique et culturel. Une bonne gestion de ces risques nécessite des bonnes prises de décision opérationnelle afin d'optimiser le risque total et le risque moyen par phase de mise en œuvre ; le risque moyen par domaine ainsi que leurs variants. C'est pour cela qu'il serait nécessaire d'identifier les risques et les séparer des opportunités, ce qui constitue les indicateurs clés de performance et l'outil de suivi (Sanchez, 2009). Les entreprises s'efforcent à garantir l'équilibre risque-bénéfice grâce à une gestion efficace qui consiste à ne pas exposer le projet aux risques, mais de les maîtriser en se basant sur une approche exclusivement qualitative en ce qui concerne les probabilités d'occurrence avec des analyses approfondies sur les impacts financiers. L'objectif du calcul coûts-bénéfices est dans ce cas d'évaluer la pertinence d'un projet d'investissement à l'étranger car le risque est beaucoup plus économique. L'évaluation de la rentabilité des investissements est basée essentiellement sur les scénarios de prix de la production, ce qui fait que ce dernier reste le facteur déterminant des revenus (Belaid et De Wolf, 2010). Tandis que dans une circonstance aléatoire, la modélisation des risques s'effectue à l'aide de processus appelés processus stochastiques. Le modèle d'évaluation de ces risques est souvent un modèle économique intégral servant à faire l'évaluation du projet par l'utilisation de la méthode déterministe par la méthode des simulations de Monte Carlo ou par la construction d'un modèle d'optimisation pour sélectionner les actions optimales du projet (Belaid et De Wolf, 2010). Par ailleurs, les méthodes d'évaluation contingentes des risques d'un portefeuille consistent à comparer un bien non marchand à un bien marchand de manière à en déterminer un « prix » qui corresponde à celui qu'aurait ce bien s'il était échangé sur un marché. Cette évaluation des impacts nous permet de considérer le risque associé à un projet d'internationalisation comme un risque financier (Kast et Lapied, 2003). Par ailleurs, lorsqu'une entreprise quitte une localité pour une autre, elle peut se confronter à beaucoup de risques tels que le transfert de technologie de l'information. On peut dénombrer entre

autres, le risque lié au retard ou les non-paiements une fois que la technologie est cédée, risque lié à l'effet « boomerang », c'est le fait de se créer un concurrent dangereux dans la destination avec le système gouvernemental, le risque lié à la négociation sur le transfert du savoir-faire non breveté, sans oublier le risque lié au choix d'un excellent partenaire (Chahmi, 2005). Une classification des sources de ces risques permet de distinguer les incertitudes liées à l'environnement financier, l'environnement politique et l'environnement opérationnel. Cette classification facilite à la fois le processus d'identification et permet de déterminer les provenances des situations et événements défavorables afin de mieux les appréhender et proposer des solutions adéquates (Tchankova, 2002). Le management du risque est vu comme le facteur naturel de rapprochement entre la finance et le management (Lamarque, 2009), dans ce sens, la gestion du risque opérationnel repose sur la mise en place de processus internes visant à fiabiliser le contrôle interne et externe sur les différentes causes de risques. Ces causes sont qualifiées par El Fadil et St-Pierre (2015) de « facteurs-déclencheurs » et on peut les classer sous deux catégories : exogènes et endogènes.

Le management des risques fait maintenant partie intégrante de la gestion de projet afin de permettre aux entrepreneurs et chefs de projet de respecter les contraintes liées à la durée, au budget et à la qualité. Beaucoup de travaux dans ce domaine utilisent de méthodes différentes à des fins d'identification et d'analyse-évaluation des risques de façon subjective ou qualitative, et de façon objective ou quantitative. Ce qui veut dire que la réussite d'un projet est directement liée à la gestion des risques encourus. C'est pourquoi le management ou la gestion des risques est d'une grande importance afin d'atteindre les objectifs stratégiques d'un projet. Il convient de savoir orienter les décisions d'un investissement par des optimisations concrètes et de la transparence afin de réaliser un retour sur investissement souhaité. Le management de ces risques permet également de confirmer que le projet est cohérent et d'être convaincu de son alignement sur les stratégies de l'organisation. On ajoute que la maximisation de la valeur financière d'un projet suppose un examen minutieux de ses composants (produit, procédé et processus) en les priorisant selon les ressources financières,

afin de réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation (PMBOK, 2018). L'identification des risques, qui a comme objectif de définir et comprendre les risques que peut comporter un projet, une stratégie ou un investissement représente, selon Noor, Joyner et Martin (2002), une transformation de l'incertitude en un ensemble d'informations bien définies et utiles pour la prise de décision. Elle constitue ainsi une étape importante du processus de gestion stratégique des risques (Hillson et MurrayWebster 2005 ; Nalewaik, 2005). Elle est idéalement nécessaire lors de la formation d'une équipe de gestion de risque de tenir compte des visions différentes sur le projet.

En effet, pour l'ISO 31000 dans la rubrique « Gérer le risque, tous les risques », la gestion des risques s'applique aux processus de gouvernance, de stratégie, de planification, de management, de rédaction des rapports ainsi qu'aux politiques, aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Il recommande la déclinaison de toutes les incertitudes à toutes les fonctions et à tous les niveaux. Le plus haut niveau hiérarchique prend en compte les risques aux conséquences majeures sur la stratégie et chaque niveau opérationnel se concentre sur ses propres risques avec un principe de subsidiarité : ne sont remontés que ceux des risques qui pourraient impacter la stratégie de façon à l'optimiser dans son développement comme dans son exécution. On débouche ainsi sur des standards certifiables tels que l'ISO 27000 pour les systèmes d'information, l'ISO 28000 pour la chaîne logistique ou l'ISO 9000 pour la qualité, etc. L'ISO 31000 vient couronner l'ensemble : après avoir monté les briques, on met le toit.

Il est davantage nécessaire de miser sur l'analyse du risque pays qui permet aux investisseurs de gérer leurs stratégies d'investissement. Dans ce contexte, chaque investissement est caractérisé par le calcul du risque et du rendement par rapport aux informations transmises par les analystes. Le seuil de risque incite chaque investisseur à décider d'injecter de l'argent sur les bases des données de cotation ou ratings fournies à chaque pays. Les ratings sont des outils d'analyse de l'évolution du risque dans un pays. Pour les investisseurs qui choisissent de

s'implanter dans un pays, le rating rend compte en temps réel, par exemple, de l'évolution du code des investissements, des conditions de rapatriement des capitaux etc. Cela permet aussi d'éclairer sur la solvabilité du pays. Les notations permettent de déterminer les primes liées au risque pays. Il est important de différencier le risque pays du risque souverain. Le premier englobe l'ensemble des risques économiques, sociaux, politiques qui constituent le climat des affaires dans un pays. Le risque souverain porte uniquement sur la capacité et la volonté des Etats à honorer leurs créanciers.

L'analyse risque pays est un outil d'aide à la décision et de réduction de l'incertitude. Elle guide les investisseurs, les exportateurs et les banques dans leur choix en fonction de leurs préférences quant à l'arbitrage entre risque et rentabilité. Il convient en effet à chaque entreprise d'établir des contraintes et d'imposer des limites sur la base de ces analyses. Les pays les plus risqués peuvent demeurer attractifs pour des investisseurs qui seraient bien couverts (souscription à des assurances, contrats à terme) ou s'ils cherchent une forte rémunération (primes de risque plus élevées dans les pays émergents ont donc plus rémunératrices). L'appréciation des risques, dans un pays, pour une entreprise dépend surtout de la visibilité qu'elle peut avoir sur les conditions économiques et politiques. Un pays dynamique mais instable sera jugé plus risqué qu'un pays où les perspectives de croissance sont faibles mais dont la visibilité à moyen/long-terme est meilleure. (bsi-economics.org)

Dans le prochain chapitre, nous présenterons d'abord les facteurs-déclencheurs exogènes associés aux pays étrangers visés par les activités internationales, suivi des facteurs-déclencheurs endogènes liés aux caractéristiques de l'entreprise, son expérience et sa capacité à gérer des activités internationales.

CHAPITRE 3

FACTEURS DES RISQUES ASSOCIÉS À L'INTERNATIONALISATION

Après une analyse des écrits consultés qui traitent de différentes stratégies d'internationalisation, nous proposons une catégorisation des facteurs-déclencheurs pertinents en s'inspirant des recommandations de Tchankova (2002). L'importance de la classification est d'une part de faciliter le processus d'identification et d'autre part de déterminer les origines des situations et événements néfastes afin de mieux les comprendre et d'en trouver des solutions adéquates. Les facteurs-déclencheurs exogènes proviennent de l'environnement externe de l'entreprise et qui sont liés dans le cas des stratégies d'internationalisation aux pays de destination. Nous avons entre autres les caractéristiques commerciales du marché, les infrastructures, les différences culturelles, les aspects économiques et financiers, les aspects politiques, les aspects juridiques et légaux, la corruption, le problème de non-paiement des clients étrangers, aspects associés à la main-d'œuvre locale (El Fadil et St-Pierre, 2015). Et sur le plan endogène, nous citerons le manque d'engagement, la gestion de l'expérience de l'équipe de direction, le manque d'employés possédant les compétences souhaitées, des ressources financières insuffisantes, le manque de moyen de communication et de production et pour finir l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle (El Fadil et St-Pierre, 2015).

3.1 FACTEURS EXOGENES DES RISQUES

3.1.1 LES FACTEURS LIES AUX ASPECTS POLITIQUES DU PAYS D'ACCUEIL

Les facteurs-déclencheurs politiques dans un pays d'installation touchent généralement les aspects liés à l'instabilité et aux changements politiques qui peuvent se produire dans ce pays (Dutta et Roy, 2011 ; Agarwal et Feils, 2007). Les événements politiques identifiés sont des situations de guerre, de révolutions, de coups d'État, des émeutes, des protestations de

mouvements écologistes ; des décisions politiques et gouvernementales relatives aux lois et nominations, les politiques monétaires, les orientations économiques ainsi que les positions internationales (Clark et al., 2001). L'agitation sociale, les grèves, les conflits géopolitiques et la corruption font partie aussi des risques politiques susceptibles de perturber les ventes et l'approvisionnement des entreprises à l'étranger. L'imposition d'un embargo en est un autre exemple. À cet effet, le risque politique est le risque qu'une décision prise par un gouvernement soit susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités d'une entreprise. Les conflits militaires peuvent premièrement avoir des impacts directs et négatifs sur certaines entreprises présentes sur le territoire car elles seront touchées par des destructions matérielles, des pertes de marché, ainsi que des répercussions indirectes via les coûts des matières premières, les transports internationaux ou la mise en place des sanctions économiques. Il y a aussi le risque de non-récupération des créances en conséquence de l'intervention de l'Etat dans le système bancaire et financier. Les différents défauts souverains en Argentine 2001 et 2014 et les nationalisations notamment dans les secteurs des matières premières toujours en Argentine et au Venezuela sont des modèles d'exemples qui sont fréquents dans les pays émergents. Ces risques sont importants qu'il est nécessaire pour une entreprise de bien connaître l'environnement politique et militaire du pays dans lequel elle souhaite développer ses activités. Ces événements politiques sont, en général, imprévisibles avec des probabilités d'occurrence difficilement envisageables. En outre, le risque politique concernerait aussi la sécurité des personnes et des biens ainsi que le risque sur les transferts de fonds et l'utilisation des devises étrangères dans les échanges commerciaux. Au nombre de ces décisions, on peut mentionner les sanctions des États-Unis sur l'Iran et le Cuba, ainsi que la guerre commerciale entre eux et la Chine, d'où les restrictions potentielles de transfert de fonds, de technologie, de personnes et de produits.

3.1.2 LES FACTEURS LIES AUX ASPECTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

Ces aspects rassemblent des différents risques liés aux événements économiques et financiers qui pourraient survenir sur les marchés étrangers et perturber la demande pour les produits de l'entreprise : plus d'inflation, effondrement immobilier, récession, etc. Le risque économique est similaire à l'évaluation de la capacité financière d'un État et les impacts de la conjoncture sur l'activité de l'entreprise. L'apparition d'une crise économique peut d'abord toucher indirectement une entreprise en impactant ses partenaires et la clientèle. Les facteurs économique et financier d'un pays sont définis essentiellement à partir du produit national brut (PNB), du produit intérieur brut (PIB), de la balance de paiement ainsi que de la relation entre la dette extérieure et le PIB (Clark et al., 2001). Ces facteurs définissent la capacité du pays à rembourser sa dette extérieure et faire face à la volatilité de ses performances macro-économiques (Agarwal et Feils, 2007). La tension et les crises internes rendant instables ces performances peuvent entraîner une augmentation brusque et considérable du taux d'inflation, une diminution des ventes, la volatilité des coûts de production due à l'instabilité des prix et à la rareté des matières premières ou certaines composantes nécessaires à la production manufacturière et/ou industrielle (Malhorta et al., 2009). Une entreprise manufacturière peut rencontrer des difficultés majeures avec ses partenaires touchés par de risque de marché dans un pays en crise. En outre, une mauvaise conjoncture impacterait la consommation privée, les commandes de l'Etat et entraîne un risque de débouchés pour les entreprises qui produisent des biens et services destinés à ce marché. La détérioration de la situation économique dans un pays peut avoir d'autres répercussions sur les entreprises multinationales à travers la fiscalité ou le secteur bancaire en ce qui concerne des prêts financiers. Dans le cas d'une déflation, une entreprise produisant des biens et services destinés au pays touché voit ses marges réduire proportionnellement aux plus faibles entrées des recettes et des coûts stables.

Le risque de change et financier entraîne des conséquences graves sur les activités internationales impliquant un échange de devises. La fluctuation des taux de change des devises constitue une source d'incertitudes par rapport aux entrées ou aux sorties de fonds liés à ces activités. Le risque financier est en effet le risque pour les entreprises de faire face à cette volatilité des taux de change, des taux d'intérêt ou des marchés boursiers dans un pays. Ils proviennent de la situation économique du pays et des évolutions sur les marchés internationaux des capitaux qui déterminent les mouvements des flux d'investissements. Les dettes à court terme et en devise étrangère peuvent entraîner la forte croissance de leur valeur par l'appréciation de la devise principale. Dans l'autre sens, une appréciation de la devise produit un renchérissement du prix des produits nationaux par rapport à l'étranger et génère la compétitivité-prix des entreprises exportatrices. Même s'il s'agit du canal des taux d'intérêts directs qui permet de faire face à une bulle du crédit ou une appréciation de la devise et des primes de risques liées à la perception. Les entreprises qui opèrent dans des pays émergents peuvent faire face à une importante volatilité des conditions de financement ou de refinancement de leurs activités. Les stratégies d'internationalisation adoptées par des entreprises sont vulnérables à la situation financière et économique qui domine dans le pays de destination, car une crise financière augmenterait le taux de chômage, ce qui impacterait le pouvoir d'achat dans le pays d'accueil. Cette précarité entraîne ainsi un risque de diminution des ventes pour les entreprises exportatrices (Agarwal et Feils, 2007). Par ailleurs, la volatilité du taux de change d'un pays à savoir la valeur fluctuante de sa monnaie par rapport à celle d'autres pays fournisseurs de matières premières est considérée comme le risque de change pouvant influencer significativement les recettes gagnées dans le pays visé (Lemaistre et al., 2013 ; Kouznetsov, 2008 ; Dhanani, 2004 ; Adam-Muller, 2000).

3.1.3 LES FACTEURS LIÉS AUX ASPECTS LÉGAUX, FISCAUX ET AUX PROPRIÉTÉS INTELLECTUELLES

Les facteurs déclencheurs liés aux aspects légaux sont des résultantes de certains dysfonctionnements qu'on peut rencontrer dans le système judiciaire ainsi que des négligences dans l'application des lois dans le pays d'installation. De cela peut survenir des risques de partialité dans des tribunaux en cas des conflits judiciaires, le non-respect des contrats, des lois et des règlements par les partenaires étrangers (Kesternich et Schnitzer, 2010 ; Malhorta et al., 2009 ; Mcdougall ; 2005 ; Martini et Legrand, 1999). Il existe deux types de risques juridiques relatifs au pays d'accueil et aux contrats entre les partenaires d'affaires. Du côté législatif et institutionnel, il y a la possibilité que le pays étranger modifie la réglementation relative aux produits et que l'entreprise doive par conséquent procéder à des réadaptations ou demander de nouvelles autorisations. En outre, du côté des contrats conclus avec des clients étrangers, il s'agit-là de l'argent engagé à l'étranger pour acquérir un marché ou une part qu'il faut protéger. C'est ainsi que le respect du droit des contrats constitue un élément majeur pour apprécier les risques dans le pays d'accueil. Cet aspect pourrait entraîner du retard dans des livraisons ou bien le manque de conformité pour les matières premières commandées. Par conséquent, un environnement juridique instable peut être très déstabilisant pour une entreprise comme la non-indépendance des tribunaux en Chine et le traitement différencié des créiteurs qui est un exemple lié aux préférences nationales au Kazakhstan avec des changements radicaux dans la réglementation (*bsi-economics.org*).

Les facteurs déclencheurs de risque lié à la fiscalité sont dus aux hausses des frais de douane et des taxes qui peuvent faire augmenter les prix des produits sur les marchés étrangers et par conséquent pénaliser la compétitivité de l'entreprise. Ces risques englobent également les changements qui peuvent être apportés aux avantages fiscaux et aux subventions ainsi que toute autre modification apportée au régime fiscal du pays

d'installation. Dans le cas d'une inflation élevée, le prix du produit importé augmente et pèse aussi sur les marges de l'entreprise. Le gouvernement d'un pays dont la situation économique est détériorée peut décider d'augmenter les impôts pour limiter la détérioration de son solde budgétaire. L'augmentation de la fiscalité pour des raisons économiques va impacter directement les résultats de l'entreprise ou de la filiale présente dans le pays.

En outre, la contrefaçon est considérée comme toute sorte de fraude, mais avec un point important de différenciation. Il s'agit d'un procédé attentatoire au droit de propriété intellectuelle lié aux atteintes portées au droit du titulaire d'une marque ; à l'usage ou l'apposition d'une marque reproduite lorsqu'elle porte sur des produits ou des services identiques à ceux désignés dans l'enregistrement ou bien l'imitation. En général, la contrefaçon représente la volonté de tromper ou de contrefaire. Dans cette pratique, c'est le droit de propriété intellectuelle qui est visé : c'est la marque qui est contrefaite. Bien sûr que la marque ne se résume pas au logo, mais à un ensemble descriptif dévolu à l'enregistrement qui peut exiger une forme, un design, un style, etc. Il est ainsi évident que c'est le droit des marques qui est la cible des contrefacteurs (Maître et Perrino, 2007). Le respect de la propriété intellectuelle ne fait pas partie de la culture entrepreneuriale dans certains pays, donc il est difficile de la mettre en œuvre. De ce fait, une entreprise peut se rendre compte qu'un de ses produits ou des composantes soient reproduits par la concurrence étrangère, puis fabriqués et vendus à moindre coût sur le même marché. La contrefaçon entraîne une externalité négative sur les marchés dans le contexte où d'une part, les consommateurs sont victimes d'un préjudice direct s'ils achètent un bien contrefait alors qu'ils s'attendaient à acquérir l'authentique, et d'autre part, les entrepreneurs supportent des pertes matérielles traduites par de détournement des ventes ainsi que des pertes immatérielles : nuisance à l'image et à la notoriété de la marque. La contrefaçon propage des informations consciemment et intentionnellement truquées sur l'origine et les caractéristiques d'un produit, ce qui a pour corollaire une diminution du bien-être des consommateurs et une baisse

d'importance pour des producteurs à investir en capital réputation (Grossman et Shapiro, 1988a).

3.1.4 LES FACTEURS LIES AUX ASPECTS CULTURELS

La culture est définie comme étant des pratiques communes qui fondent la base d'une communauté telles que l'ensemble de croyances, de normes, d'attitudes et de responsabilité sociale. Dans ce contexte, les facteurs de risque culturels rassemblent des éléments tels que la perception de la population envers les autorités publiques nationales et locales de leur pays, ainsi que l'attitude des employés envers les exigences liées au travail (Prasad et Tata, 2003, cité par El-Fadil, 2014) sans oublier leur appréciation du management des ressources humaines surtout envers des employeurs étrangers. Les entreprises internationalisant font face aussi à un système idéologique national et l'appréciation de la collaboration avec les étrangers dans le monde du travail, car chaque nation a sa propre culture. Ce mode de vie est, selon Crétien (2003), caractérisé par la compréhension du temps et de l'espace, les perceptions, la langue, la communication non verbale et gestuelle, les pratiques comportementales telles que les rites, les normes, les rôles ainsi que les relations entre les groupements sociaux. Eu égard à tout cela, les différences culturelles sont considérées par de nombreux auteurs comme un facteur majeur d'échec pour la plupart des projets d'internationalisation et des stratégies d'alliance entre entreprises résidant dans des pays différents (Angue et Mayrhofer, 2011 ; Anantatmula, 2010 ; Nummela, Saarenketo et Puumalainen, 2004 ; et Meshi, 1997, cités par El Fadil et St-Pierre, 2015).

Ces exigences rendent l'environnement du commerce et de la production internationale très complexe, ce qui pousse ainsi les entreprises à adopter des orientations culturelles parfois non compatibles avec leur système organisationnel. Elles sont amenées à gérer des relations atypiques entre la maison mère et les succursales à l'international qui constituent des enjeux majeurs pour la réalisation des objectifs stratégiques. La distance physique et culturelle entre

la maison mère et ses filiales rend davantage complexe le mode de communication et du management, poussant ainsi les entreprises à mettre en place un mécanisme pouvant réduire les effets néfastes entre leurs cultures organisationnelles et cultures locales. Pour faire face à ce genre de risque, les entreprises sont obligées parfois de travailler en mode agile en proposant des méthodes d'organisation de travail adaptées à chaque succursale ou filiale et de prendre en compte les exigences en matière de différenciation. De son côté, Mbengue (2007) met en évidence dans son mémoire certains modèles à utiliser pour répondre à ces facteurs de risques entre autres le modèle polycentrique et le modèle régiocentrique. Le premier se base sur l'importance accordée à la culture locale avec ses réalités en accordant une grande autonomie aux filiales avec un statut presque à l'égale des entreprises locales. La direction locale se voit attribuer le plein pouvoir décisionnel en ce qui concerne le management des ressources humaines et de la production. Mais le danger dans cette démarche réside dans le fait que l'image et la valeur fondamentale de l'entreprise mère pourraient être fragilisées et le sentiment de non-appartenance au groupe peut se créer. En ce qui concerne le modèle régiocentrique, il vise à positionner l'entreprise en intermédiaire entre les différentes cultures en organisant ses activités en fonction des espaces ou marchés relativement homogènes sur le plan culturel et économique. Dans ce même ordre d'idée, St-Pierre (2009) a montré que la compréhension de la culture étrangère est indispensable pour éviter des multiples échecs liés aux projets réalisés dans le contexte international. Elle a poursuivi en mettant beaucoup d'accent sur les particularités et d'autres aspects spécifiques aux cultures qui seraient à l'origine des incompréhensions et des problèmes de communication avec les partenaires étrangers voire des difficultés dans l'application de management du projet et l'organisation de l'équipe du projet dans le pays d'installation.

3.1.5 LES FACTEURS LIES A LA CORRUPTION

La délocalisation des entreprises dans des pays émergents ou en voie de développement ne peut se faire sans se confronter à des soucis liés à la corruption. Il existe dans ces pays une

multitude des règles informelles (Malhorta *et al.*, 2009) utilisées par certains administrateurs ou douaniers pour inciter les entreprises à payer de l'argent hors circuit normal afin de faciliter et accélérer les procédures administratives et l'acquisition de marché. Les autorités légales installées dans une localité de production manufacturière demandent ou reçoivent de la part des propriétaires d'entreprises de différents cadeaux pour des services rendus illégalement. Tous ces comportements manifestés de part et d'autre par des acteurs locaux et étrangers peuvent être néfastes pour le succès des opérations d'entreprises dans l'atteinte de leur objectif stratégique. On peut faire face aussi à la corruption incluant le versement de pots-de-vin au personnel par le client à travers des sorties de divertissement et banquets juteux pour maintenir ou établir des relations. Ces facteurs de risques sont mesurés au niveau du risque pays, c'est-à-dire l'indice national de corruption de tous les acteurs de la vie publique et privée, le risque du secteur ainsi que le risque de marché.

3.1.6 LES FACTEURS LIES AUX PRIX ET A LA QUALITE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le fait de mettre un produit sur le marché comporte toujours son lot de risques tels que ceux liés à l'évaluation de la demande, la détermination du prix de vente et l'évaluation de la concurrence. Lorsque cela se fait à l'étranger, ces risques s'accroissent, car il est plus difficile d'évaluer les besoins et les goûts des clients et l'état de la concurrence à l'étranger que sur le plan national. Les entreprises qui choisissent l'internationalisation de leurs produits, biens et services doivent conformer leurs productions selon les attentes des consommateurs des pays d'accueil, ainsi que leurs méthodes de marketing (Kouznetsov, 2008). Il est à noter que la fluctuation de la demande sur le marché étranger, la possibilité de ralentissement de sa croissance sans oublier la diminution du pouvoir d'achat des citoyens font partie des éléments qui peuvent affecter significativement les profits d'une entreprise qui fait des affaires à l'étranger (Reiner, Demeter, Poiger et Jenei, 2008).

La main d'œuvre qualifiée fait parfois défaut dans les pays visés à l'international. Cela rend difficile la réalisation des projets industriels nécessitant l'utilisation des nouvelles

technologies de pointe. Les grandes firmes se délocalisent dans le souci de garder leur mode de production qui a subi de grande mutation technologique déjà, mais elles ont de la peine à trouver du personnel qualifié surplace. Le coût de l'affectation du personnel de la maison mère vers les succursales étrangères est très important à supporter dans certains cas, ainsi la qualité de la production en sera affectée avec un effet direct sur l'image et la réputation de l'entreprise sur le marché local et international. Dans ce contexte, le transfert de technologie s'avère très complexe car il exige un niveau de compétence très qualifié (Evans *et al.* 2009). Du manque de la qualité, on peut ajouter le coût de la main d'œuvre qualifiée qui est très élevé si les entreprises arrivent à trouver les perles rares pour des projets nécessitant des apports technologiques. Cette situation de cherté de la vie est caractérisée par la croissance rapide constatée dans des pays émergents impliquant la hausse salariale et du niveau de vie des habitants. C'est ainsi qu'il est primordial pour les entreprises de prendre en compte l'évolution du salaire minimum dans les pays d'installation et surtout le niveau de concurrence sur le plan de l'attraction des employés qualifiés.

3.1.7 LES FACTEURS LIES AUX INFRASTRUCTURES ET AUX TRANSPORTS

Les entreprises qui s'internationalisent courent toujours des risques liés aux transactions entre les fournisseurs de l'entreprise et ses clients, mais la distance géographique, les barrières linguistiques et les différences culturelles augmentent davantage ces risques. Il est parfois difficile dans ce contexte d'évaluer la solvabilité des partenaires commerciaux, de s'assurer de leur honnêteté par rapport à la qualité du produit et la durée de livraison. La perte de contrôle est aussi l'un des grands risques de l'internationalisation. Les chaînes logistiques parcourent maintenant plusieurs mers et continents, depuis l'origine des matières premières, en passant par la transformation jusqu'au consommateur final. Ces chaînes évoluent au jour le jour et selon le mode d'affaire utilisé par les entreprises pour atteindre une longueur et un volume de production sans précédent. Les chefs de projets constatent que la maîtrise de ce type de chaîne est complexe et que la gestion de cette

complexité peut engendrer des coûts inestimables. Cependant, une étude réalisée auprès de manufacturiers canadiens qui s'approvisionnent dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre comme la Chine, montre que dans la majorité des cas, ces entreprises ont observé une augmentation du coût total relativement aux transactions qu'elles faisaient en Amérique du Nord (Industrie Canada, 2007). Ces coûts sont dus à l'augmentation des stocks de sécurité que les entreprises utilisent pour contrer l'ampleur et l'incertitude liées aux délais de réapprovisionnement. La vente des marchandises à l'étranger augmente les risques liés à leur transport tels que les bris ou panne mécanique, perte ou vol de marchandises, vandalisme, accident de route, des manifestations sociales qui bloquent les voies d'accès, voies impraticables, etc. En outre, le transport hors frontière de marchandises peut faire l'objet des formalités douanières très coûteuses, des jours fériés et chômés ou des documents incomplets qui peuvent occasionner des retards. L'impact de l'approvisionnement global sur les réseaux logistiques est évident c'est pourquoi les entreprises saisissent l'opportunité de coûts d'achat et de production réduits dans les pays émergents grâce à une main-d'œuvre à bas prix. Certains phénomènes se produisent au point de vente finale tel qu'une hausse de la demande au niveau du détaillant qui peuvent se traduire par une augmentation ou une amplification de la variance de demande chez les acteurs en amont (distributeur, manufacturier, etc.). Ce phénomène reconnu aujourd'hui sous le nom de l'effet *bullwhip*, est apparu dans plusieurs études industrielles comme étant le principal problème à l'inefficacité des chaînes logistiques (Lee et al., 1997). Il a poursuivi pour déterminer les différentes causes qui caractérisent cet effet telles que les modèles de prévision de la demande, le rationnement et les manœuvres stratégiques qui en découlent, le regroupement de diverses commandes dans des lots uniques et enfin les variations de prix.

3.1.8 LES FACTEURS LIES AUX MARCHES ET A LA REPUTATION

Ainsi, les investissements en réputation et l'acquisition d'un certain prestige permettent aux propriétaires des entreprises internalisant de fixer un prix nettement supérieur au prix

concurrentiel. En plus, les producteurs qui réalisent des investissements en capital réputation n'accepteront pas de comportements opportunistes qui résulteraient par exemple de déboucher sur une baisse de prix du produit une fois la réputation établie, sans prendre le risque de nuire à leur capitale (Maitre et Perrino, 2007). Cependant, en choisissant cette stratégie, les entrepreneurs prennent le risque de supporter pour une longue période des coûts de réputation dans la mesure où la marque sera désormais associée à des produits de plus faible qualité. En effet, si la marque est associée à des produits de plus faible qualité, le contrat implicite entre le producteur et les clients est rompu. L'impact touchera le chiffre d'affaires de l'entreprise car ces derniers ne seront donc plus prêts à payer un prix plus élevé pour le bien produit par cette entreprise puisque la marque est accessible à un plus grand nombre de consommateurs même si elle est apposée sur des produits différents. Sur le plan international, la réputation d'une entreprise a la valeur d'un actif intangible qui est toujours liée à une marque emblématique. En se basant sur une estimation des gains futurs relatifs à l'utilisation du nom de la marque, on définit un indicateur majeur qui fera que la réputation d'une entreprise puisse avoir des valeurs très élevées sur un marché. La production d'une gamme de produits contrefaits de plus faible qualité nuit à la visibilité internationale de la marque et cela se traduira par une perte des profits à long terme puisque l'entreprise rencontrera des difficultés à se redonner de crédibilité dans l'avenir. Le marché dans lequel on ignore le droit de propriété intellectuelle, ne sera pas efficient pour des affaires (Maitre et Perrino, 2007). La réputation, quant à elle, joue aussi un rôle financier dans l'amortissement des pertes en cas d'événement néfaste, par exemple la gestion de crise basée sur la confiance à la suite de la pénalité d'une institution boursière. Il est primordial pour une entreprise de jouir d'une réputation bien soignée et socialement acceptable. Les pratiques entrepreneuriales en relation avec l'environnement, les droits de l'homme, l'hygiène ou à la fraude sont d'une grande exigence morale car elles entraînent des regards positifs ou négatifs sur la réputation d'une entreprise.

3.1.9 LES FACTEURS LIES A L'ENVIRONNEMENT

Au nombre de risques qu'une entreprise peut encourir dans sa destinée à l'internationalisation, on note le risque environnemental qui n'est pas nouveau par sa nature, mais plutôt défini selon la perception que la communauté a sur les conséquences de la production industrielle sur l'environnement et sur l'écosystème local et mondial. Les mises à jour des réglementations internationales en la matière sont destinées à sensibiliser et contraindre les entreprises à mettre un accent primordial sur les effets que leurs activités industrielles peuvent avoir sur l'environnement. Ces risques ne causent pas non seulement de dommage sur l'écosystème et l'environnement, mais ils peuvent causer des inconvénients financiers à l'entreprise comme la non-réalisation de ses objectifs stratégiques, des amendes ou pénalités financières très coûteuses selon les pays. De nos jours, les entreprises ne peuvent pas développer de produits manufacturiers et industriels dans un monde en dérive écologique : un monde qui épuise ses ressources, un monde dans lequel s'accroissent les catastrophes naturelles. On se préoccupe davantage de l'héritage que ces entreprises laisseront derrière elles, parce que si elles n'agissent pas rapidement et promptement, elles feront face à des contestations de la société civile, des ONGs voire des politiciens écologistes. Les critiques ne concernent plus uniquement les modes de production, mais également les produits et la finalité qui sont aussi dans la ligne de mire des environmentalistes. Cette action met en évidence la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) des entreprises avec des possibles conséquences sur le boycott des leurs produits sur le plan local et international. Il est important pour les entreprises dans leur quête de l'argent, de se soucier aussi de l'écosystème mondial. Il apparaît de plus en plus dans les études que les résultats des entreprises pratiquant la politique de RSE sont nettement supérieurs à ceux de celles qui n'en font pas recours. Ce succès serait le fruit d'intégration de la notion du développement durable au plus haut niveau de prise de décision stratégique de l'entreprise. Cette politique minimise et réduit des risques et est vue globalement comme un facteur compétitif

d'accroissement des marges de profits. Par ailleurs, dans le contexte de l'internationalisation des affaires et de l'évolution expéditive des nouvelles normes internationales, seules les entreprises qui ont su développer des processus verts dans leur stratégie d'affaire peuvent s'adapter aux exigences des marchés.

3.2 FACTEURS ENDOGENES DES RISQUES

3.2.1 LES FACTEURS LIES A LA GESTION ET A L'EXPERIENCE DE L'EQUIPE DU PROJET

Certains entrepreneurs se fixent déjà l'idée d'internationalisation dès la création de leur entreprise. Ainsi avec leurs équipes, ils développent des compétences internationales en orientant l'entreprise dans ce sens à tous les niveaux de sa gestion. Les patrons de ces entreprises cherchent à acquérir davantage des compétences dans le domaine des affaires internationales et cherchent à ne pas tomber dans le piège de « path-dependency » des compétences domestiques, dont l'entreprise pourrait être maintenue du fait de l'existence de force d'inertie (Cabrol et Nlemvo, 2011). En effet, ces entreprises puisent autant d'avantages concurrentiels dans l'accumulation des connaissances autour de la personne du dirigeant ou de l'équipe dirigeante avec l'instauration des compétences fonctionnelles spécifiques (Autio et al., 2000). Les facteurs qui viennent d'être énoncés sont associés à la gestion et font référence aux aspects plus généraux de l'entreprise internationalisant. Ces facteurs deviennent un risque par le manque de connaissance et de compétence en gestion de l'équipe de direction (Spence et Crick, 2009), qui peut être un obstacle à la qualité des décisions et à l'orientation stratégique. Ces auteurs en rajoutent que cet état nuirait à la capacité d'adaptation de l'entreprise aux exigences du travail dans le pays étranger et surtout la possibilité de saisir des nouvelles opportunités, de créer un réseau d'affaire qui facilitera le déroulement du projet d'internationalisation. Ils auront de la peine à définir un plan marketing et commercial adapté au pays visé. En outre, l'inexpérience de l'équipe de direction entraîne très souvent la négligence et l'ignorance de certains coûts comme les coûts associés aux activités de prospection et de sélection qui sont

souvent sous-estimés, ainsi que ceux associés à la coordination et au contrôle des procédures de l'internationalisation. Il est très important dans la stratégie d'internationalisation de mettre beaucoup d'accent sur les expériences multiformes telles que : l'expérience internationale de l'entrepreneur au sens large du terme, l'expérience en management dans le secteur de l'entreprise et les compétences marketing de l'entrepreneur résultant de son expérience professionnelle afin de bien vendre ses services et produits sur le marché international (Cabrol et Nlemvo, 2011).

3.2.2 LES FACTEURS LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

Le choix de l'internationalisation nécessite le concours important de tous les employés de l'entreprise qui doivent s'impliquer totalement dans la réalisation. Cela concerne principalement les acteurs déployés sur le terrain par rapport à leur inexpérience à opérer sur le plan logistique et politique. C'est dans ce contexte que le cabinet *PricewaterhouseCoopers* (2007) réalise que plusieurs entreprises n'ont pas de capacité ni des compétences suffisantes pour faire face aux défis liés aux projets de tout genre à l'étranger. La communication entre les employés locaux de l'entreprise et ceux des pays d'installation représente une condition indispensable de réalisation des objectifs stratégiques à l'étranger. La barrière linguistique est un point capital dans les affaires internationales car elle rend la communication plus coûteuse. En plus, l'absence d'une langue commune entre les partenaires commerciaux accroît potentiellement la distance économique entre les pays ou les entreprises. Ainsi, le niveau de compétence linguistique des entreprises réduirait le risque objectif et subjectif du projet d'internationalisation. Le manque de compétences et de la capacité de communiquer entre ces différentes parties prenantes peut générer un risque de défaillance dans la gestion opérationnelle des activités (Evans *et al.*, 2009). Par ailleurs, le niveau appréciable de connaissance de la langue du marché étranger est un atout pour les entreprises de comprendre leurs caractéristiques, leur dynamique, leurs facteurs de risque, mais aussi un moyen d'accéder directement à la connaissance, sans devoir passer par un intermédiaire (Cyr, 2006).

3.2.3 LES FACTEURS LIES AUX FINANCES DE L'ENTREPRISE

Le projet d'internationalisation nécessite assez d'argent pour orienter les activités sur le terrain, depuis la phase d'initialisation jusqu'à la mise en œuvre. Il est de ce fait certain que l'insuffisance des ressources financières octroyées à un tel projet ainsi que la difficulté d'avoir des crédits bancaires auprès des institutions financières est un frein dans la réalisation des objectifs stratégiques. Selon El Fadil (2014), si ces risques ne sont pas méthodiquement pris en compte par l'équipe du projet, cela peut entraîner des conséquences négatives sur la réalisation des objectifs de l'entreprise au niveau des coûts globaux ou de la qualité de ses produits, ce qui se traduirait par l'échec de leur projet. Ainsi, la compréhension des risques inhérents à ces derniers et des facteurs de risque qui peuvent les causer ainsi que l'exploration des plans de réponses pour les gérer sont d'une grande importance. Cette situation de financement est considérée comme un problème notamment pour les entreprises nées mondiales qui n'ont pas d'historique de crédit ni d'expérience d'affaires importante. Selon St-Pierre (2009) un dirigeant de l'entreprise lui confia que le financement des projets d'internationalisation est disponible parfois lorsque le besoin ne se fait plus sentir c'est-à-dire quand le mal ou le danger est arrivé dans le processus de réalisation du projet. Cette réalité peut freiner le développement international.

La situation économique mondiale relative à des crises récurrentes dont celle liée au Covid 19 depuis fin de l'année 2019 ne peut que compliquer davantage le financement des entreprises qui veulent s'internationaliser. Dans les conditions de la pandémie mondiale en cours, les entreprises peinent à atteindre un niveau de rentabilité, elles deviennent très vulnérables, particulièrement celles qui ont de faibles réserves de trésorerie ou des flux de trésorerie instables. Par conséquent, les entreprises de biens de consommation, de production manufacturière et de vente en détail seraient fortement exposées au risque plus élevé à la normale pour le financement de leurs activités, surtout celles qui font affaire avec la Chine. Les entreprises de nature saisonnière telles que les commerces de biens de consommation

périssables ou de vêtements saisonniers ainsi que les matériaux de construction sont susceptibles de subir une diminution de la demande par suite des effets du confinement et de la restriction des activités économiques.

3.2.4 LES FACTEURS LIES AUX AU MANQUE D'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS

La décision d'internationalisation nécessite une grande détermination liant un sens aigu d'engagement et de responsabilité par rapport aux moyens alloués pour la réalisation du projet. Le manque d'engagement peut se traduire par une analyse non approfondie du projet, la réduction considérable des ressources financières, matérielles et humaines mises en œuvre pour développer ou planifier correctement les activités de l'entreprise à l'international. Dans cette situation, il sera difficile aux dirigeants de prévenir et d'anticiper certaines difficultés majeures qui peuvent se traduire par un grand obstacle pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise car ils sont parfois pessimistes en manifestant une grande aversion face aux risques. Selon El Fadil (2014), l'engagement est synonyme de la manifestation d'un grand intérêt pour le projet en allouant des ressources multiformes nécessaires ainsi que de la formation aux membres de l'équipe de projet par des voyages de prospection à l'étranger. Il peut être caractérisé aussi par le manque d'innovation et d'adaptabilité dans les processus de productivité et le système administratif. Il est important aux managers qui vont à l'étranger de chercher sans cesse à innover dans la création de nouveaux biens et services et de montrer leur efficacité à accroître la productivité.

3.2.5 LES FACTEURS LIES AU MANQUE DE MOYEN DE L'ENTREPRISE

La réussite à l'international est le fruit aussi d'un excellent alignement de la stratégie de communication et de marketing. Dans ce cas, certains n'arrivent pas à leur terme par le manque de moyen nécessaire dans ce domaine. On peut y ajouter aussi le manque moyen technologique de production car il arrive parfois que les entreprises utilisent une technologie

(machines et logiciels) qui sera dans peu de temps en déphasage à la réalité et aux concurrences. Cette technologie permet de répondre aux défis liés à la qualité, à la flexibilité et au coût de production, ainsi leur absence peut entraîner des risques de non-satisfaction des clients (Raymond et St-Pierre, 2011).

3.2.6 LES FACTEURS LIÉS À L'INTERNATIONALISATION DES CHAINES DE VALEURS LOGISTIQUES ET OPERATIONNELLES

La chaîne de valeur représente la manière de gérer les activités de l'entreprise afin d'optimiser la productivité pour permettre d'aligner la qualité-coût et garantir l'avantage concurrentiel. Cette gestion concerne la logistique de la création des matériels et la vente des produits ainsi que les infrastructures nécessaires pour réaliser ces objectifs. Elle met en évidence les différentes étapes de la production allant de l'achat des matières premières à la distribution en passant par la fabrication des articles commerciables. Cette gestion a pour objectif de coordonner les actions des fournisseurs, des fabricants et des distributeurs afin d'avoir des produits en bon endroit, au bon moment et dans des bonnes conditions (Rubesh et Banomyong, 2005 ; cité par St-Pierre et El Fadil, 2015). C'est ainsi que selon les mêmes auteurs, les risques associés à la chaîne des valeurs logistiques sont très importants dans la stratégie d'internationalisation à cause des facteurs géographiques, culturels et commerciaux qui sont différents entre le pays d'origine et le pays de destination. On peut d'une manière générale identifier cinq catégories de sources de risques liés à la chaîne des valeurs logistiques : l'environnement, la demande, l'approvisionnement, les processus et le contrôle. La vulnérabilité de la chaîne elle-même peut également être un facteur qui aggrave ces risques. Elle est définie comme une exposition à des graves perturbations résultants des risques de la chaîne d'approvisionnement qui affectent la capacité de cette chaîne à servir efficacement la clientèle finale (Mason-Jones et Towill, 1998).

Les facteurs de risques dans le contexte de la chaîne logistique existent à cause de la complexité du marché d'approvisionnement définis par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts de logistiques, la complexité et les conditions de marché des fournisseurs liées au monopole ou oligopole (Kraljic, 1983). Et selon St-Pierre et El Fadil (2015) ces facteurs deviennent considérables au niveau international à cause de la lenteur de réponse aux changements des opportunités du marché et des demandes des clients qui peut avoir un impact négatif sur le profit de l'entreprise. Une entreprise qui rencontre de difficulté à changer sa production et ses fournisseurs dans un délai raisonnable, il lui sera pratiquement improbable de lancer un nouveau produit avec efficacité et rapidité pour faire face aux concurrences. Ces facteurs de risques sont opérationnels et cela concerne les approvisionnements, les livraisons, les commandes et la gestion à court terme des flux. Ils sont d'autant plus stratégiques et transversaux lorsque cela touche le management général des flux entre les partenaires d'une chaîne logistique (Lavastre et Spalanzani, 2010).

3.2.7 LES FACTEURS LIES A L'INEXISTENCE D'UN RESEAU OU D'INTERVENANT EXTERIEUR

L'internationalisation de l'entreprise est basée sur les facteurs d'organisations internes et externes plaçant les réseaux d'affaire au centre de la motivation et de la stratégie des entreprises. Le processus inter-organisationnel de l'internationalisation permet de créer de relation et d'interaction entre des individus, des groupes et des organisations afin d'échanger et partager des expériences sur le plan commercial, technologique, social et logistique. C'est ainsi que dans la stratégie d'internationalisation, l'absence de réseau est un grand handicap pour l'entreprise qui souhaite être en possession des informations clés facilitant son entrée sur le marché international et la prise des décisions stratégiques (Evans et *al.*, 2009). Cette absence de réseau bloque aussi le processus de l'apprentissage progressif et le développement de la connaissance des marchés qui seraient facilement acquis dans le cas où l'interaction cordiale et professionnelle existe au sein du réseau d'affaire des entreprises.

CHAPITRE 4

QUESTION DE RECHERCHE, ÉPISTEMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, il est question de présenter la question de recherche et de justifier notre démarche dans la rédaction de ce mémoire qui est centré sur une étude de cas. En effet, les activités des entreprises à l'étranger sont une source de fortune, mais un bon nombre d'entre elles n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs. La faute est en partie due à la négligence de certains aspects liés à la gestion des risques inhérents à ces projets (Elmuti et Khathawala, 2000 ; PricewaterhouseCoopers, 2007). Ainsi pour répondre à ce souci, la démarche basant sur une étude de cas est aussi proposée dans des littératures. Dans le domaine de la science sociale, la méthodologie de l'étude de cas est une méthodologie de recherche très utilisée pour analyser des nouveaux phénomènes complexes ou étendre les connaissances sur des situations déjà étudiées. Les études de cas proposent ainsi une analyse détaillée et approfondie sur un nombre limité de sujets. Notre choix est porté sur une étude de cas simple afin de mettre en exergue la spécificité de notre analyse. En général, les études de cas simples permettent de faire de la recherche sur la réalisation de grands projets et l'analyse des risques qui y sont associés. La spécificité des projets ne permet pas de généraliser la gestion des risques, mais toutefois, une étude de cas donne une idée générale sur toute analyse similaire : *l'étude attentive et approfondie d'un cas simple conduit les chercheurs à voir de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes* (Dyer et Wilkins, 1991). L'étude couvre la période allant de l'idée du projet d'internationalisation jusqu'à l'installation définitive de l'entreprise à l'étranger. Elle a pour but de valoriser tous les moyens et procédés utilisés par l'entreprise « Bêta » pour gérer les risques associés à son projet de délocalisation de la production manufacturière en Chine.

4.1 QUESTION DE RECHERCHE

De tout ce qui a constitué notre littérature dans les chapitres précédents, notre question de recherche s'intitule : « La gestion des risques d'internationalisation des entreprises manufacturière en Chine : une étude de cas. »

Face à cette interrogation liée à la gestion de risques d'internationalisation de la production manufacturière des entreprises, au moins deux aspects sont à traiter :

1. L'identification générale des risques-pays et des risques- entreprises en Chine.
2. La couverture, l'atténuation, la maîtrise et le contrôle de chaque risque identifié.

Dans cette optique, la question de recherche nous conduit vers une recherche qualitative avec une démarche à la fois exploratoire et descriptive. Il a pour objet d'explorer, de comprendre et de décrire les différents risques associés aux projets d'internationalisation de la production manufacturière en Chine et les stratégies de réponses à adopter pour faire face à ces risques. C'est ainsi que, comme nous l'avons mentionné ci-haut et pour répondre aux questions spécifiques de cette recherche, la méthodologie de recherche s'appuyant sur une étude de cas simple est choisie. L'auteur Yin en a étalé dans de nombreuses littératures, car elle répond parfaitement aux caractéristiques de notre recherche.

Les prochaines sections présenteront le détail de notre méthodologie de recherche : la stratégie de recherche, les outils de collecte de données, l'échantillon et la procédure d'analyse des données. Il va s'en suivre la discussion sur les critères de la validité de notre recherche ainsi que les considérations éthiques. Il sera naturel de présenter par la suite les résultats du passage au sein de l'entreprise car ils mettent en exergue notre problématique de recherche, élucident les questions spécifiques de recherche et nous fournissent les informations et les données collectées.

4.2 ÉPISTEMOLOGIE DE RECHERCHE

Le travail de recherche repose toujours sur la manière avec laquelle le monde est observé et de comment sont orientées les pensées sur chaque sujet. Il utilise une méthodologie et propose des résultats visant à décrire, envisager, prédire, comprendre ou expliquer un résultat. C'est ce qui confirme l'idée d'adopter une épistémologie pour l'action de recherche. Depuis son origine, l'épistémologie faisait l'objet de différentes conceptions selon lesquelles la connaissance scientifique était reconnue comme la seule connaissance valable permettant d'analyser des phénomènes observables et pensables. Elle accompagne le développement des sciences contemporaines et ne se développe que depuis l'émergence de ce qu'on appelle épistémologie scientifique (et produite par les scientifiques eux-mêmes plus spécifiquement). Une conception de l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances scientifiques, elles-mêmes comme forme particulière, s'articule sur une théorie de la connaissance où la connaissance est elle-même la résultante d'une interaction Objet-Sujet. Par conséquent, les connaissances scientifiques sont le fondement et l'objet des énoncés épistémologiques qui, à leur tour, conditionnent les modes de production scientifique. On retrouve alors deux courants dans l'épistémologie scientifique qui sont très prolifiques depuis le XIX^{ème} siècle. Il s'agit du courant visant à définir une frontière Science/Non Science, en d'autres termes le courant objectiviste et celui qui vise à intégrer le pluralisme des modes de production scientifique ou encore le courant non-objectiviste. À ce niveau, le chercheur doit choisir entre l'un des trois grands paradigmes existants : le paradigme positiviste qui cherche à expliquer la réalité, le paradigme interprétativiste qui cherche à la comprendre et le paradigme constructiviste qui cherche à la construire. Ces paradigmes se définissent par trois modes de raisonnement en science de gestion que sont : le raisonnement inductif, le raisonnement déductif et le raisonnement abductif.

Le courant positiviste, la logique déductive est un raisonnement qui à partir de propositions prises pour prémisses et d'hypothèses d'en tirer une conclusion. Il atteste

l'indépendance de l'expérience. La déduction est le seul raisonnement qui démontre réellement ces conclusions. La nature des organisations est objective, il existe une réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte.

L'approche abductive désigne une forme de raisonnement permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative, c'est-à-dire une association mentale qui met en lien des ressemblances partielles visibles à d'autres ressemblances. Ce n'est pas un raisonnement à proprement dit mais une pensée analogique qui peut inspirer des hypothèses fécondes. Elle peut inspirer la pensée qui cherche et non fondée sur la pensée qui justifie.

L'approche inductive ou constructiviste présume qu'à partir d'un grand nombre de faits on peut en tirer une loi générale. Les individus ont tendance à construire leur propre représentation de la réalité scientifique. Donc il n'y a pas une réalité mais des réalités subjectives. Dans ce cas, le problème est de savoir comment observer un aspect, un problème selon le point de vue des sujets observés et d'essayer de découvrir des formes communes de compréhension. Selon Piaget (1967), le fait est toujours le produit de l'association, entre une part qui est fournie par les objets, et une autre qui est construite par le sujet. Il revient en ce qui concerne cette école de pensée, de découvrir sur les terrains des phénomènes réguliers à partir des particularités afin d'induire une forme théorique qui permet la généralisation. L'induction est dite amplifiante.

Le constructivisme admet l'existence du réel qui est défini comme étant l'élément essentiel dans le processus de la construction du monde. « Il ne réfute pas non plus l'existence de notion de *réalité* préalable à la connaissance ou à l'action, ni la notion de vérité qui est alors articulée à la notion de *convenance* et non à la notion de validité objective. Le monde empirique, dans sa matérialité et son idéalité inséparables, est un donné construit qui est signifié » (Mucchielli, 2005 p-31). Ainsi, notre analyse avec l'étude de cas simple utilisera l'approche inductive (constructiviste) pour le traitement des données.

4.3 ÉTUDE DE CAS

4.3.1 L'APPROCHE LITTÉRAIRE

Dans des littératures, l'étude de cas est vue comme une approche de recherche qui permet d'étudier un phénomène d'intérêt particulier considéré comme cas, dans son contexte naturel et sans manipulation par le chercheur (Yin, 2009). Elle peut être appliquée à une seule personne, à un groupe de gens, à une communauté, à une institution ou à un fait (Hentz, 2012). Cette méthode a été adoptée par certains auteurs puisqu'elle permet d'analyser d'une manière particulière une problématique encore peu étudiée, telles que la gestion des risques d'internationalisation des entreprises vers dans pays émergents. Le choix et le nombre de cas dépendent de la particularité du sujet, ce qui fait que dans notre étude, nous choisirons une étude simple avec un seul cas (une seule entreprise et un seul pays). Par ailleurs, nous constatons que l'étude de cas est utilisée dans plusieurs disciplines des sciences sociales et de la santé (Hentz, 2012). On en déduit que c'est une approche méthodologique qui peut avoir différentes finalités, allant de l'interprétative Merriam (1998) au positivisme Yin (1994). D'une manière générale, l'étude de cas s'intéresse à une situation, un événement, un programme ou un phénomène spécifique. Elle est aussi descriptive, exploratoire, explicative ou encore elle peut être utilisée pour concevoir une théorie ou la tester (Hentz, 2012). L'étude de cas, dans son contexte heuristique, permet une compréhension nouvelle d'un phénomène ou consolider ce qui a été déjà développé par les anciennes recherches ou analyses. En outre, elle est inductive parce qu'elle a pour finalité d'explorer un phénomène plutôt que de vérifier les hypothèses préétablies (Merriam, 1998). Cependant, certains auteurs pensent que l'étude de cas, dans son concept, est vue comme une approche et non comme une méthode de recherche car elle est flexible et on peut utiliser plusieurs méthodes de réalisation (Rosenberg et Yates, 2007). En outre, les techniques de collecte et d'analyse des données dépendent de façon dont on peut comprendre au mieux le phénomène dans sa profondeur et aussi de

comment on peut toujours trouver des réponses adéquates aux problématiques et objectifs de recherche (Rosenberg et Yates, 2007). C'est pour cela qu'une étude de cas est considérée comme une approche très pratique d'analyse pour sa flexibilité ainsi que la possibilité de traiter à la fois plusieurs objets et questions de recherche.

4.3.2 LA SCIENTIFICITE DE L'ETUDE DE CAS

La recherche qualitative en général et particulièrement l'étude de cas est par nature exposée à un risque de subjectivité que nous pouvons minimiser en respectant les règles ou les critères de scientificité. C'est en cela que ce type de recherche sera crédible sur le plan de ses résultats et de nombreux travaux ont été effectués pour arriver à cette fin, entre autres Yin (1994, 2003) qui suggère une vision plus positiviste consistant à tester et à corroborer les hypothèses de recherche. Dans le même ordre d'idée, l'étude de cas est reconnue comme une méthode utilisée souvent pour expliquer les liens complexes d'un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle (Yin 1994, 2003 et Stake 1995). Par ailleurs, Roy (2009) confirme que l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui permet d'enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus choisi de manière justifiée pour réaliser une description exacte et une interprétation parfaite de la situation. Les travaux de Yin (1994, 2003) et Stake (1995) suggèrent une démarche analytique déductive dans le sens où ils balisent les frontières du cas et assurent la reproductibilité des résultats issus de la recherche et une approche inductive peut être utilisée selon Merriam (1998). Elle admet aussi que l'étude de cas permet de découvrir et d'interpréter plutôt que de valider une hypothèse. Il faut donc accepter que le résultat d'une étude de cas concerne souvent un phénomène ou l'un de ses processus spécifiques (Eisenhardt, 1989). C'est pourquoi l'approche inductive de l'étude de cas aide à expliquer certains phénomènes non résolus par les théories existantes (Roy, 2009). Bien que l'élaboration de la théorie soit fixée sur des données empiriques différemment de la recherche de théorisation ancrée, il faut des théories définies de l'avance à ce processus pour centrer et clarifier la recherche (Gagnon, 2005).

Alors nous définissons l'étude de cas comme une description exhaustive et intensive d'un seul cas, phénomène ou unité sociale (Merriam, 1998). Par ailleurs, le cas est également considéré comme un système intégré et délimité qui permet de révéler le phénomène (Stake, 1998 et Merriam, 1998). Cette démarche produit ainsi un savoir concret, contextuel, sujet à l'interprétation et en référence aux observateurs (Merriam, 1998). À cet effet, les chercheurs doivent alors se préoccuper de la fiabilité et de la validité de la recherche (Gagnon, 2005 ; Fortin, 2010) qualitative d'une manière générale et particulièrement l'étude de cas. Ainsi, les principaux critères de scientificité sont la validité interne, la validité externe, la cohérence interne et l'objectivité.

Selon Drapeau, la validité interne ou crédibilité implique de vérifier si les observations sont effectivement représentatives de la réalité ou crédibles, en d'autres termes, elle permet d'assurer que les phénomènes relevés et décrits sont des représentations authentiques de la réalité observée. Les focus groupes et entretiens individuels permettent d'obtenir une bonne validité interne, car l'animateur reformule régulièrement les idées émises par les participants, dans le but de vérifier qu'ils ont bien compris ce qui a été dit. Son importance est de :

- ✓ Contrôler les effets de la présence de l'observateur afin de se prémunir contre l'ethnocentrisme et les biais perceptuels ;
- ✓ Faire une sélection représentative des échantillons pour parvenir à une distorsion des données attribuables au choix de l'échantillon ;
- ✓ Elaborer et tenir à jour une chaîne logique et une charte de signification des données pour chaque cas afin de transcender les effets de changements en cours d'observation ;
- ✓ Relever et écarter les explications rivales pour assurer la véracité des conclusions.

La validité externe ou transférabilité donne la possibilité de généraliser les observations à d'autres objets ou contextes, c'est-à-dire trouver des résultats qui peuvent être comparés et opposés à d'autres cas. Cette généralisation est suffisante si l'échantillon de la

population étudiée représente parfaitement la problématique. Selon Gagnon, cette approche doit permettre de :

- ✓ Contrôler l'effet de la particularité des sites d'études pour éviter les résultats idiosyncrasiques ;
- ✓ Eviter le choix d'un site sursaturé d'études afin d'accroître la représentativité des résultats ;
- ✓ Choisir des reproductibles dans le temps et tenir à jour une historique pour chacun d'eux afin d'éviter les effets de l'histoire.

La cohérence interne et l'objectivité caractérisent la validité du construit qui permet, selon Gagnon, de démontrer que les termes et les significations sont partagés à travers le temps, les sites et les populations. Cet exercice donne au chercheur la possibilité de :

- ✓ Sélectionner des cas dont les caractéristiques répondent aux objectifs initiaux de la recherche afin d'observer une réalité qui correspond aux construits à étudier ;
- ✓ Choisir ou élaborer des indices de mesures appropriées pour recueillir, traiter et interpréter des données afin d'assurer que les indicateurs mesurent bien les construits ;
- ✓ Recourir au maximum de sources d'information et pratiquer la triangulation pour minimiser l'effet de l'observateur du phénomène à l'étude ;
- ✓ Expliquer clairement le protocole de recherche utilisé et présenter honnêtement les données pour être transparent dans la diffusion des résultats.

En résumé, la justification du raisonnement par cas ne consiste pas simplement à énoncer une règle générale, valide pour des cas similaires. Elle revient plutôt à mettre en branle une procédure de révision de nos croyances, et donc de l'applicabilité des recommandations que nous serions tentés de mettre en œuvre dans l'immédiat. Le « cas » suspend cet automatisme, il nous amène donc à reconsidérer notre ordre de priorité pour

déclencher telle règle plutôt que l'autre afin de permettre à toute l'équipe de prendre une décision collégalement utilisable. Il faut ainsi revoir l'ordre de priorité qui puisse rendre le cas traitable sans trop de tension. Le « cas » n'est donc défini qu'au terme de cette révision des priorités entre règles. Pour comprendre un cas, on doit construire peu à peu un réseau de normalités et d'exceptions, c'est-à-dire de contextes différents mais reliés, qui suspendent certaines inférences et en déclenchent d'autres (Livet, 2001).

4.4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE A L'ÉTUDE

4.4.1 L'HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE « BETA »

La société "Bêta" est une entreprise manufacturière d'envergure internationale qui se spécialise dans la fabrication de produits d'étanchéité, d'isolation, de végétalisation et d'insonorisation pour les domaines de la toiture, de l'enveloppe du bâtiment et du génie civil. Fondée en 1908 à Strasbourg en France.

Au Canada, « Bêta » engage plus de 650 employés dans ses douze usines de fabrication. Il possède 10 bureaux de vente dispersés dans toutes les provinces du Canada, 12 unités de production, plus de 70 techniciens et représentants techniques avec un centre de recherche situé à Drummondville où une vingtaine de personnes y travaillent à temps plein sans oublier les neuf centres de formation.

Depuis son implantation au Canada en 1978, « Bêta » a fabriqué et vu installer des millions de mètres carrés de ses membranes. Chaque année, des centaines de professionnels de la construction choisissent « Bêta » pour la qualité de ses produits et l'approche humaine de son équipe (selon leur site).

Sur le plan international, ils ont le siège social à Strasbourg en France avec plus de 4000 distributeurs répartis dans plus de 90 pays. Le nombre d'employés est plus de 9200

dans le monde et ils travaillent dans plus de 80 usines de production, 17 centres de recherche et 22 centres de formations installés dans 8 pays.

L'entreprise Bêta est spécialiste dans le domaine de toits, des murs, de la fondation, des ouvrages de génie civil, de la plateforme et du plancher de stationnement sans oublier leurs expertises supplémentaires en balcons et terrasse, en fontaines et étangs, en applications intérieures et insonorisation.

4.4.2 LE CONTEXTE DE L'ENTREVUE ET UN APERÇU SUR LEURS ACTIVITES EN CHINE

L'échange avec un membre dirigeant de l'entreprise « Bêta » nous a permis d'explorer des risques et des facteurs de risques associés aux projets d'internationalisation de la production manufacturière en Chine. Cet échange était réalisé via une entrevue semi-dirigée avec le directeur des projets de cette entreprise afin de comprendre et de recueillir davantage d'informations indispensables pour l'aboutissement de cette recherche. L'une des qualités accordées à cette entrevue était la disponibilité du directeur, qui est par ailleurs le responsable d'exécution du projet d'installation d'une usine de production et de vente en Chine. Nous avons utilisé le guide de réalisation d'entretien enseigné dans des littératures qui se trouve en annexe de ce mémoire. Notre mission principale au sein de cette entreprise est d'identifier toute sorte de dangers et de risques qui pourraient être un obstacle pour la réalisation de cette internationalisation en Chine.

Lors cette entrevue, nous avons échangé avec notre interlocuteur sur les risques qu'ils ont rencontrés et comment ils ont géré ces risques ainsi que de leur expérience dans les projets d'internationalisation. À ce sujet, il nous a présenté premièrement la forme de leur projet d'internationalisation vers la Chine pour nous permettre de savoir si c'est une installation d'usine avec la commercialisation ou bien une simple production pour une exportation via la Chine. Nous savons dans ces conditions que certaines entreprises peuvent décider de soustraiter ou de commercialiser seulement leurs produits à l'international selon leur planification

stratégique (El Fadil, 2014). Mais, il nous a fait savoir que l'idée de la réduction des coûts de la main-d'œuvre et l'envie des dirigeants chinois d'avoir presque toutes les productions sur leur territoire constituent la motivation principale de l'entreprise pour tenter l'aventure chinoise. Par cette entrevue, nous voulons aussi mettre en évidence les risques issus des actions à l'interne de l'entreprise ainsi que ceux provenant de contraintes extérieures.

En effet, dans ses différentes réponses, il nous a d'abord montré la force de cette entreprise qui réside dans la disponibilité des ressources allouées à chacun de leur projet, surtout à l'international. En outre, les faiblesses qui existaient au début du lancement de ce projet se retrouvent dans la coordination des activités avec l'équipe envoyée en Chine. Il a dans son allocution parlé aussi des menaces qui sont parfois très imprévisibles telles que la situation qu'ils ont vécue en Egypte par rapport à la guerre civile entraînant un échec total de leur internationalisation dans ce pays. Puis, il nous a présenté l'entreprise dans sa globalité, les caractéristiques et les composantes de leurs produits d'internationalisation. Ainsi dans le cadre de leur activité en Chine, ils sont dans la fabrication des membranes de PVC utilisées pour les toitures et les tunnels. Cette membrane peut être utilisée en dessous des dalles et ce sont des produits d'enveloppe de bâtiment principal. En effet, c'est une ligne de production qui est installée en Chine, mais comparé à ce qu'ils font au Canada, c'est du petit volume. La production est évaluée à environ 4 millions de mètres carrés par année et c'est la seule chose qui est produite en ce moment. Les activités se font en partenariat avec une compagnie qui fait des baies vitrées car l'usine a été conçue pour avoir deux lignes de production. Il y a 2 ans avant le lancement officiel du projet d'internationalisation, la production de PVC était très moyenne. Les dirigeants de l'entreprise savaient déjà que c'est un produit fabriqué avec une très faible marge, mais leur but, c'est de fournir la toiture au complet et aussi de vendre beaucoup plus d'autres produits à l'extérieur. Pour eux, c'est un très bon investissement, mais il reste encore de chemin à parcourir pour que ça devienne un gain financier.

4.5 OUTILS DE COLLECTES DES DONNÉES

Comme pour la quasi-totalité des recherches basées sur une étude de cas, au-delà de quelques informations recueillies sur le site internet de l'entreprise, nous avons procédé à une entrevue semi-dirigée pour collecter nos données. En effet, l'entrevue semi-dirigée est un procédé qui permet de recueillir de l'information qualitative, de la même manière que le forum de discussion, l'observation directe et l'analyse documentaire. Elle s'applique en général à un petit échantillon. Par ailleurs, nous pouvons utiliser cette méthode pour explorer une situation particulière ou pour compléter et valider une information provenant d'autres sources utilisées dans un diagnostic, c'est-à-dire investiguer sur les faits. Au-delà du fait qu'elle donne accès aux perceptions et aux opinions, l'entrevue semi-dirigée est l'occasion d'échanger avec les interlocuteurs sur des problèmes plus confidentiels ou plus difficilement observables qui sont préoccupants dans certains domaines d'activités ou de la gestion de projet. Ainsi El Fadil (2014) dans son travail de recherche a parlé de beaucoup d'auteurs dont Carmel et Nicholson (2005), Khalfan (2003) et Zsidisin *et al.* (2004) qui ont utilisé ce type d'entrevues pour réaliser leur étude dans les domaines de la sous-traitance ou de l'identification des risques. L'entrevue réalisée avec un des dirigeants de l'entreprise « Béta » nous a permis d'approfondir les différents aspects des questions liées à notre recherche sur la gestion des risques.

L'entretien a été mené avec un guide élaboré pour la circonstance en nous appuyant sur des questions fondamentales orientées vers notre sujet de recherche. Nous nous sommes servis aussi du plan élaboré par El Fadil (2014) pour son travail. Toutes ces approches nous ont permis de rédiger un nouveau guide complet qui couvrent toutes les thématiques de notre travail (voir annexe A).

Notre guide est ainsi formé de cinq sections allant des informations personnelles aux observations générales, en passant par des questionnaires spécifiques à la gestion des risques

de l'internationalisation. La première section est constituée des questions personnelles sur l'interviewé avec des questions sur son rôle au sein de l'entreprise, sa formation et son expérience dans la gestion de projet, ainsi que sa perception du risque sans oublier son appréciation sur les retombées et conséquences de la décision d'internationalisation de leur production manufacturière en Chine. La deuxième section est composée de questions sur le profil de l'entreprise : le nombre d'année d'existence, ses produits, son expérience internationale, sa croissance et un aperçu sur le nombre d'employés impliqués au sein de l'entreprise. La section trois est réservée aux questions d'ordre général sur différents aspects liés à la décision d'internationalisation et de délocalisation de la production en Chine incluant les raisons et les objectifs de cette décision ainsi que les caractéristiques des produits dont la manufacture est délocalisée. On a abordé aussi dans cette entrevue de discussion sur le niveau de leur connaissance de l'international au moment de lancement du projet et du succès ou de l'échec de ce dernier et d'un possible réseau d'affaires ou des partenaires internationaux. La quatrième section est le poumon de notre problématique de recherche. Elle permet d'identifier les facteurs de risques et les événements ou situations défavorables que l'entreprise a vécus ou bien des situations qui seraient des dangers à ce projet même si elles ne sont pas vécues par l'entreprise. Elle contient des questions permettant d'évaluer la possibilité d'occurrence de ces risques et leur impact sur les objectifs de l'entreprise à l'international. En parlant de ces facteurs de risque, nous avons jugé opportun d'explorer les pratiques de gestion adoptées par leur entreprise dans ce sens. Dans le souci de bien faire la part des choses, nous avons discuté d'une manière séparée les facteurs de risque liés à l'environnement externe, dits exogènes et ceux qui pourraient provenir de l'interne, dits endogènes. Ce sont des questions que nous avons présentées et développées concernant les différents facteurs de risque exposés dans le chapitre 3 de notre travail. Et le guide d'entretien se clôture avec une question sur les appréciations quantitatives (numériques) de ces facteurs de risque sur une échelle allant 1 (moins important) à 7 (plus important).

4.6 ANALYSE DES DONNÉES

Notre méthode étant qualitative, donc toutes les données recueillies ont suivi le même principe et caractéristique. Ce sont des données concernant l'identification des risques et de leur gestion pratique. De nombreuses théories dont celle de Miles et Huberman (2003) nous ont recommandé la manière de faire les analyses des données qualitatives. L'analyse selon ces auteurs, commence en général par la codification et la catégorisation des données collectées lors des entrevues. Puis, il faut élaborer des premiers commentaires et réflexions sur ces données afin de les mettre davantage en valeur et les rapprocher de notre sujet de recherche. Cela facilitera l'identification de liens, de relations et d'aspects de différences entre ces données. C'est ainsi que nous pouvons généraliser étape par étape les argumentations pour les formaliser sous forme de construits, de concepts ou de théories. Il est à noter que nous nous sommes servis du logiciel Nvivo dans le cadre de cette analyse car c'est l'outil informatique par excellence pour des analyses qualitatives. La codification des données a surtout émergé lors de leur analyse. À ce propos et en connaissant le type de recherche et les informations recherchées lors de l'entrevue, notre codification concerne les risques et les pratiques identifiés. Les données brutes ont subi une démarche ordonnée de traitement. Elles ont été codées, vérifiées, transférées, informatisées, révisées, synthétisées, représentées, testées et regroupées (Angers, 2000). En ce qui concerne la codification, nous avons utilisé les termes de la grille d'analyse que nous avons créée pour la circonstance. Puis les données ont été transférées dans le logiciel Nvivo, et toute la codification des données est effectuée et vérifiée à l'aide du même logiciel.

Nous avons aussi procédé à l'analyse thématique pour nous permettre de brosser un portrait du corpus en ce qui concerne les stratégies de gestion des risques suggérés par notre interlocuteur afin de bien cerner les difficultés rencontrées dans le mécanisme de couverture et d'atténuation des risques identifiés dans la démarche d'internationalisation de la production manufacturière. Selon Paillé (2008), l'analyse thématique permet

systématiquement de repérer, de regrouper et de procéder à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, comme le verbatim d'entretien ou de notes d'observation. Ainsi l'analyse thématique a pour objectif de mettre en évidence les thèmes fondamentaux contenus dans les propos du participant qui est associé à la problématique de recherche. Elle permet la segmentation thématique, la structuration et l'identification des parallèles ou documentation des divergences entre les thèmes qui émergent lors de l'entretien ainsi que le rôle de chaque segment. Et cela peut aboutir à la construction d'un arbre issu de la vue d'ensemble des aspects investigués au moment de la rencontre.

*Dans notre guide d'entrevue, nous avons inclus des questions permettant d'évaluer la criticité des risques identifiés. L'importance de ces questions était d'appliquer la définition opérationnelle du risque qui est $R = I * P$ (R est le risque, P sa possibilité d'occurrence et I caractérise son impact sur la réalisation des objectifs du projet). À travers ces questions, nous pouvons mesurer en même temps la possibilité d'occurrence et l'ampleur de l'impact sur une échelle de 1 à 5, ainsi de pouvoir séparer les risques de faible et de forte criticité. Malheureusement cette évaluation n'avait été donnée par notre interlocuteur, mais cela ne change à rien la qualité descriptive des facteurs de risques évoqués lors cette entrevue.*

4.7 VALIDITÉ ET QUALITÉ DE RECHERCHE

Étant donné que c'est un travail scientifique, il nous apparaît nécessaire de garantir une grande validité de cette recherche et sa qualité, ceux-ci en suivant entre autres les directives de Miles et Huberman (2003) et de Yin (1990) à ce sujet. Dans cette circonstance, il est indispensable de mettre de côté tout préjugé et de réduire au maximum les erreurs dans l'élaboration de notre guide d'entrevue afin que les questionnaires ne soient, ni incomplets, ni ambigus ou trop complexes pour notre interlocuteur. Nous souhaitons par cette démarche avoir un processus inclusif d'investigation et de bonification de la fiabilité de notre travail. Les questions sont choisies à ce que notre interlocuteur se sente très à l'aise de nous fournir

les éléments dont on a besoin. Le facteur espace-temps a été choisi pour lui donner plus de confiance de répondre à nos questions. En effet, le fait d'interviewer le responsable chargé de mise en œuvre du projet de d'implantation de la production manufacturière de l'entreprise « Bêta » en Chine, concrétise le niveau élevé de validité interne de nos données. C'est ainsi que nous pouvons établir un lien entre les résultats de l'étude et la réalité du cas étudié (Miles et Huberman, 2003). En ce qui concerne la généralisation et la validité externe, il est important de préciser que nous ne cherchons pas une généralisation statistique mais une généralisation analytique qui correspond à l'étude d'un cas simple. C'est pourquoi, la validité externe est assurée par la description détaillée de chaque construit étudié et de la démarche qui nous a conduit aux résultats présentés dans la section suivante. Notre démarche étant détaillée, elle pourrait être répliquée dans d'autres travaux avec les mêmes informations.

4.8 CADRE ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Toute recherche reposant sur la participation de sujets humains exige le respect de leur personne, de leur bien-être, la protection de leur sécurité personnelle et la non-divulgence des données privées. Hormis des dispositions législatives visant à protéger les individus et des réglementations portant spécifiquement sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (qui est enseignée et conseillée dans toutes les universités du Canada), les chercheurs et les chercheurs doivent composer tant avec les particularités de leur champ de recherche que celles du terrain. Nous avons reçu l'aval du Comité d'éthique de l'UQAR pour mener cette recherche et les éléments de la vie privée ne sont pas exposés dans ce travail. Nous rappelons que lors de cette entrevue, tout a été mis en œuvre pour rassurer notre interlocuteur que notre démarche n'est pas pour des fins commerciales mais purement scientifique.

CHAPITRE 5

GESTION DE RISQUES DU CAS ÉTUDIÉ

Dans le présent chapitre, nous allons dans un premier temps exposer la description du cas étudié et de la personne ressource interviewée lors de notre entretien. Il va s'en suivre dans la présentation des facteurs de risques identifiés et leur classification par catégories que nous avons mises en évidence dans le chapitre trois ; ce qui sera la réponse à notre première interrogation de recherche. La deuxième partie sera consacrée à l'exposé des pratiques de gestion recensées au sein de l'entreprise "Bêta" pour répondre aux risques rencontrés lors de leur projet de délocalisation d'une partie de leur production manufacturière en Chine. Ce chapitre finira par la discussion sur ces résultats et des points importants relevés lors des analyses et surtout ouvrir une parenthèse sur l'impact que des crises sanitaires comme celles de Covid peuvent avoir sur un projet d'internationalisation.

Expressément, nous allons utiliser des sections dans ce chapitre à des fins de présentation.

5.1 PRÉSENTATION DES RISQUES DU CAS ÉTUDIÉ

Nous allons dans cette partie présenter d'une manière détaillée les risques pour le projet d'internationalisation de l'entreprise à notre étude. En effet, nous avons remarqué lors notre entrevue que les facteurs de risque judiciaires et légaux sont très fréquents en Chine, au-delà des facteurs politiques qui sont très imprévisibles en termes de représailles liées aux applications des lois économiques entre les grandes puissances. Nous avons constaté que des poursuites judiciaires concernant le non-respect des termes de contrats signés peuvent durer longtemps et coûter cher sans aboutir à une issue positive pour les entreprises étrangères. Cela rend d'ailleurs le risque de non-respect de la propriété intellectuelle plus probable. Le facteur de risque exogène le plus déterminant, selon le chef de projet de « Bêta », ainsi que

d'autres auteurs, est celui associé aux aspects culturels qui peut générer, selon Schniederjans et Zuckweiler (2004), des incompréhensions, des problèmes de communication et des divergences dans les visions et les façons de diriger les affaires. Toutes ces différences entraînent des difficultés d'appréciation qui compliquent davantage la compréhension des messages parfois simples échangés entre deux partenaires ayant des cultures différentes tels que les Canadiens qui s'installent en Chine avec les Chinois. Elles sont aussi à l'origine d'interprétations différentes de certains comportements et attitudes. Pour ce qui est des facteurs endogènes, le décalage horaire entre le Canada et la Chine constitue un obstacle pour les réunions en visioconférence et la communication directe par téléphone afin de coordonner de loin les activités par l'entreprise de la maison mère. Surtout le manque d'engagement au début des activités a rendu très difficile la phase de lancement des activités et le roulement durant les premiers mois.

SECTION 1 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS À L'INTERNALISATION

Nous allons dans cette rubrique de rédaction donner les éléments de réponse à notre première question de recherche qui consiste à déterminer les facteurs de risques liés au projet d'internationalisation des entreprises, précisément celles qui choisissent la Chine comme pays de destination. Les réponses que nous allons évoquer sont issues de notre entrevue semi-dirigée et elles sont placées sous deux catégories : les facteurs de risques exogènes et les facteurs de risques endogènes.

5.2 FACTEURS DE RISQUE EXOGÈNES

5.2.1 LES FACTEURS DE RISQUE LIÉS AUX ASPECTS POLITIQUES

Du côté politique, le principal risque reste le fait que les entreprises sont sur le sol étranger et dans une ville qui est en perpétuel mouvement ou développement. Par conséquent, la ville pourrait à tout moment demander aux entreprises de se délocaliser s'ils veulent construire de nouvelles infrastructures immobilières ou routières (autoroute ou chemin de fer). Les autorités tentent toujours de rassurer les entrepreneurs, mais les mauvais souvenirs des Jeux Olympiques de 2008 reviennent toujours, car certaines entreprises ont dû déguerpir ou déménager pour laisser la place aux infrastructures des jeux. Les décisions gouvernementales sont d'intérêt public et national, donc les entreprises ont le droit de s'y soumettre. En outre, nous avons parlé des tarifs douaniers qui peuvent entraîner des difficultés majeures dans le processus d'approvisionnement en matières premières. Dans ce contexte, si un produit arrive en Chine, on peut le libérer après dix (10) jours avec beaucoup de chance, sinon cela pourrait prendre encore plusieurs jours. Il est difficile de contrôler ce qui est stable car la législation change à tout moment, ce qui fait qu'on peut tomber sur deux législations du jour au lendemain avec effet immédiat donc avec des impacts financiers très élevés. On parle de l'instabilité politique souvent selon le jeu de la législation chinoise et de leur confrontation perpétuelle avec les USA et le Canada sur les questions économiques et des droits de l'homme. Dans cette situation, les entreprises étrangères peuvent servir de cible pour des représailles.

En ce qui concerne les employés étrangers, le gouvernement avec la réforme sur le permis de travail, exige un nombre très limité des expatriés et aussi, ne peuvent que travailler dans une province les résidents de cette province. Les gouvernements provinciaux ordonnent à ce que tous les propriétaires des usines installées sur un territoire provincial créent une

nouvelle compagnie qui sera enregistrée dans ladite localité, même si les usines sont affiliées, elles doivent avoir des noms différents. Pour chaque compagnie, le gouvernement octroie des numéros et un tampon officiel et cela varie d'une province à une autre, donc chaque fois qu'on change de province, il faut de nouvelles démarches administratives pour sa propre usine qui fonctionne déjà sur le territoire chinois. L'importance de ces numéros provinciaux se trouve au moment de la déclaration de ses dépenses et des impôts au gouvernement car sur toutes les factures, ces numéros et tampons officiels doivent y figurer.

Selon notre interlocuteur, les bonnes relations avec le gouvernement sont très importantes. Leur entreprise travaille beaucoup pour avoir de bonnes relations avec le gouvernement en suivant certains protocoles tels que l'organisation de la danse du dragon à l'ouverture d'une usine et faire les feux d'artifice en ville. Un autre facteur très important à gérer avec le gouvernement c'est le fait d'avoir le permis de construction et d'exploitation en même moment. Très souvent le gouvernement central donne seulement le permis de production, pendant ce temps les usines ne peuvent pas produire officiellement, car elles n'ont pas encore le permis de construction qui est du pouvoir du gouvernement local. En ce moment, les entreprises n'ont pas encore le droit d'exercer, donc c'est difficile de mettre en place une stratégie de parfaite de coopération avec les deux gouvernements pour décompter très vite la situation car il n'existe pas un cadre légal adopté dans ce sens.

Par ailleurs, le pouvoir d'achat augmente normalement, donc il faut satisfaire les employés afin que ces derniers parviennent à bien travailler, ainsi le gouvernement propose chaque année une augmentation salariale de 8% auprès des compagnies. Cela nous introduit aux facteurs de risques économiques

5.2.2 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX ASPECTS ECONOMIQUES

Les facteurs de risques du côté économique se manifestent sur les prix des matières premières. Pour sa production, l'entreprise achète presque la totalité des matières premières en Chine. Le prix des matières premières est souvent égal au prix le plus élevé sur le marché, il est trop volatile avec des qualités non constantes. Ce facteur de risque est un vrai obstacle lorsqu'une bonne politique d'administration financière n'est pas adoptée et que les entreprises empruntent de l'argent auprès des institutions financières. Selon notre interlocuteur, l'un des problèmes économiques en Chine, c'est l'inflation. Si les entreprises font une inflation insensée, c'est vraiment difficile de redresser la barre parce que la qualité des produits d'une entreprise est constante et cela rend presque impossible la correction et l'amélioration des produits. Il existe encore de graves problèmes de qualité sur les produits chinois car ils ne s'intéressent pas à la qualité, ils n'ont pas la mentalité en ce moment pour chercher à améliorer les choses de ce côté-ci. Quand bien-même qu'on peut parler d'amélioration progressive, mais elle reste très lente. Par ailleurs, sur le plan salarial, ils commencent à avoir des salaires à équivalence des occidentaux donc deux autres soucis à prévoir : si l'entreprise affiche une plus faible capacité de production et une plus faible qualité, il y a un coût de production plus élevé finalement.

5.2.3 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX ASPECTS LEGAUX ET REGLEMENTAIRES

Ces facteurs sont très souvent dus à la gestion de la propriété intellectuelle qui est l'une des situations les plus compliquées à gérer en Chine. Il n'y a personne dans ce pays qui va faire confiance à l'autre de ce côté-là. Les entreprises occidentales ont la mentalité de partager les informations et d'en faire bon usage en respectant le droit d'auteur, mais là-bas c'est tout un problème. Cette pratique rend difficile même la communication au niveau interne. La plupart des entreprises n'ont pas d'accès aux « coutants » et au reste de produit,

voire aux recettes de leurs ventes. Face à l'idée des entreprises de s'entraider, le gouvernement oppose une fin de non-recevoir en interdisant cela afin de limiter la circulation des informations. Il existe aucun contrôle en ce qui concerne les contrats, il peut être signé, ça va valoir un peu à rien et ils ne vont pas respecter les termes de ce contrat. Par ailleurs, il peut arriver qu'un contrat soit résigné et il y a beaucoup de délai pour finaliser un contrat. La procédure de contrôle est quand-même très compliquée, ce qui fait que les partenaires d'affaires sont obligés de signer un P.O. (Procès sur l'Ordre) ou bon de commande pour payer les marchandises ou matières premières. Certainement, pour l'achat ou la vente, le vendeur a habituellement la charge de l'établir. Lorsque les deux parties sont sur la logique de contrat qui a plusieurs étapes, il faut passer le contrat avant de payer une partie, en revanche cela ne finit jamais, il y a des procédures légales qui sont interminables et désagréables. Dans cette situation, si la société a besoin par exemple d'une pièce de rechange urgente, c'est fini car la lenteur de cette procédure légale fait perdre de temps énorme et les compagnies arrivent parfois à arrêter la machine à cause des aspects légaux.

La place la plus problématique c'est l'approbation et la certification. La plupart des produits dans le domaine de la construction doivent être approuvés par les normes telles que l'ASNE qui se trouve dans un bon nombre de pays. Or, ils n'ont pas d'équipe certifiée là-bas, il fallait de l'aide des équipes qui se trouvent au Canada. Ce document est difficile à obtenir en Chine par le biais de l'équipe de la communication et de la marque de connaissances. Les procédures de certification sont trop lentes.

5.2.4 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX ASPECTS SOCIO-CULTURELS

En continuant dans les mêmes ordres d'idée, le manque de qualité est nettement un aspect culturel en Chine au côté duquel se trouve la langue de communication qui est d'ailleurs le premier obstacle pour les étrangers, surtout pour la gestion des employés. Et comme dans tout autre pays au monde, l'acceptation des étrangers varie d'une origine à une

autre. Les Canadiens ne sont pas vus de la même manière que les Américains, ni comme les Japonais et surtout les Italiens. Ces derniers sont difficilement acceptés car on les considère comme des peuples qui sont trop attachés à leur culture d'origine (nourriture et langue), donc ils ne vont pas s'intégrer à la culture chinoise. Or la tendance est de voir les gens qui arrivent chez eux, s'intégrer à leur mode de vie afin de permettre une bonne cohabitation. Par ailleurs, un autre point très important est que le chinois ne veut pas dire non, ce qui rend difficile la communication et la compréhension des instructions. S'ils comprennent ou acceptent quelque chose, c'est OUI, et s'ils ne comprennent pas ou ne veulent pas, c'est toujours OUI, donc on s'attend toujours à des surprises de savoir que telle ou telle tâche ne sera pas ou bien réalisée. En outre, il y a une question avec eux, côté ambiance, au début ils sont relativement un peu bien embarqués, mais comme c'est un nouveau, ils ont peur de pourquoi ils sont là, beaucoup de suspicions. Mais une fois qu'ils connaissent la personne qui arrive, ça passe bien. Ensuite, pour leur faire comprendre des choses comme la qualité, cela devient difficile, c'est par ce qu'ils te diront oui bien sûr, au début ils diront qu'ils le feront et après ils vont perdre de vue l'importance. Par leur culture, nous comprenons qu'ils ne voient pas vraiment de l'intérêt à faire de la qualité ou d'acheter quelque chose de qualité. Ils préfèrent des objets jetables après utilisation, par exemple des gants, ils en achètent ceux de faible qualité pour utiliser pendant deux jours et jeter, au lieu d'acheter ceux de qualité supérieure qui coûteraient certainement dix fois plus cher, mais ça va aussi durer très longtemps. Le problème à ce niveau est qu'ils ne veulent pas acheter des choses dispendieuses, ils veulent acheter, utiliser, jeter et remplacer vite, ils sont bien confortables comme ça... C'est juste culturel.

5.2.5 LES FACTEURS DE RISQUE LIES A LA CORRUPTION

En ce qui concerne la corruption, le gouvernement chinois ne s'attend pas à une telle pratique de la part des compagnies internationales. Cela peut exister entre Chinois seulement, mais c'est inacceptable souvent. Il y a des cadeaux ou des produits locaux qu'on peut offrir à

un partenaire pour faciliter la coopération ce qui est normal, mais c'est très souvent le chemin qui peut aussi déboucher sur de l'achat du favoritisme et sur des malversations. Pour les compagnies étrangères, elles sont conscientes que c'est mal vu et c'est strictement prohibé tandis que du côté des locaux, c'est bien acceptable à une certaine limite. Les fournisseurs, les acheteurs et les vendeurs essaient de respecter une certaine limite, mais c'est quasi omniprésent dans les compagnies internationales, tel est le cas de l'entreprise « Bêta » qui accepte aussi des rencontres entre partenaires mais avec une grande vigilance et lucidité car elle n'a pas le choix sur des compagnies locales. C'est quelque chose qui n'a pas trop d'influence, mais qui peut mettre la compagnie dans des grandes difficultés, surtout si c'est associé à des actes de vol ou de malversation et le gouvernement peut s'en servir s'il cherche un moyen de répondre à une agression politique de l'autre gouvernement. Les compagnies internationales se basent sur certaines pratiques, mais il n'y a pas de politique qui l'autorise officiellement. On ne peut pas trouver un vendeur ou un acheteur qui pratiquait de la corruption et qui n'est pas un chinois.

5.2.6 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX MARCHES ET A LA REPUTATION

Le côté technique de l'adaptation au marché local n'était pas trop difficile, selon notre interlocuteur, mais cela ne peut pas offrir les mêmes garanties, car c'est la principale indication. On ne peut pas offrir volontairement une garantie à un membership. Cependant, pour une compagnie très évoluée, le plan marketing se redéfinit à nouveau afin de garantir sa place au sein du marché chinois. L'entreprise a essayé d'exporter le marketing fort utilisé au Canada, mais cela n'a pas fonctionné tel qu'il est conçu et appliqué au Canada ou bien dans d'autres pays occidentaux. C'est ainsi qu'ils ont essayé de développer un réseau en équipe, mais cela prend aussi du temps pour se concrétiser. Par ailleurs, sur le marché chinois, la concurrence est très grande, énorme et perpétuelle. Pour leur compagnie de fabrication, il y a une grande compagnie de renommée mondiale qui a aussi une usine en Chine avec d'autres compagnies internationales basées sur place, ce qui fait de telle sorte que la

compétition est toujours d'actualité et surtout la grosse différence c'est que sur 350 qui font la même chose, peut-être 348 travaillaient avec des lignes chinoises. Avec une telle concurrence, les entreprises dépensent beaucoup plus à la minute pour produire aussi avec le même rythme.

5.2.7 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX NON-PAIEMENT DE LA PART DES CLIENTS ETRANGERS

La situation sur le marché chinois est caractérisée aussi par le problème de non-paiement et des retards dans les paiements des commandes. Notre interlocuteur affirme que cela pourrait entraîner un nombre incalculable de pertes. Toutes les compagnies sont victimes de cette situation sur le plan de leurs relations avec les clients. Pour une entreprise qui est en train de s'installer, son objectif est de gagner la part du marché, donc si le client veut des produits en prêt, elle n'a pas le choix de le faire et espérer le bon règlement. Ainsi, on peut se trouver dans une situation de perte financière si le partenaire tombe en faillite ou qu'il ferme son entreprise. Cette situation entraîne beaucoup d'entreprise dans une forme de difficulté dans la planification financière pour la suite des productions à défaut d'un renfort financier car la comptabilité est devenue instable.

5.2.8 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX INFRASTRUCTURE ET AUX TRANSPORTS

Les infrastructures en Chine sont relativement très belles dans la section Est, c'est la section qui a une forte densité de population et un peu moins dans l'Ouest parfois avec une fréquence de ventes aussi très faible due aux voies de communication impraticable à certains endroits. Cependant, tout ce qui est réseau d'eau, c'est très compliqué : beaucoup de bris ou d'arrêt et l'électricité peut subir par moment les mêmes problèmes. C'est un peu le problème récurrent car si une ligne de production s'arrête pour défaut d'électricité, cela se répercute dans les autres secteurs et l'entreprise subit les conséquences directes sur le résultat financier.

D'un autre côté, les routes sont belles, elles sont grandes, mais le problème, ce sont plus les camions qui ne sont vraiment pas adaptés à transporter en quantité industrielles et les entreprises travaillent sur ça pour restructurer leur packaging en Chine.

5.2.9 LES FACTEURS DE RISQUE LIES A LA QUALITE ET LE PRIX DE LA MAIN D'ŒUVRE

Dans cet entretien notre interlocuteur nous a signifié que le personnel qualifié est quand-même très difficile à trouver sur place. De prime à bord, la communication constitue un frein à la détection des employés de qualité car le niveau minimum pour communiquer en anglais fait grandement défaut pour leur permettre d'exposer leur point de vue sur ce qu'ils ne connaissent pas et de les faire répéter. Ils commencent à avoir des professeurs d'anglais étrangers qui viennent en Chine, mais avant d'apprendre dans un livre, il ne parlait aucun mot. Ensuite, comme nous l'avons énuméré dans les facteurs politiques, le gouvernement veut à ce que les entreprises recrutent sur place, ce qui augmente le principe de la « loi de l'offre et de demande » surtout qu'ils doivent avoir des augmentations salariales annuelles pour pallier les besoins sociaux dont le gouvernement ne prend pas en charge. Pendant ce temps, les compagnies nationales chinoises ne sont pas concernées par la prise en compte de ces augmentations salariales, ni l'amélioration des avantages sociaux de leurs employés, cela ne concerne que les entreprises internationales qui sont installées en Chine. Par ailleurs, il y a du sérieux problème de compréhension car ils craignent de comprendre les mots et c'est très difficile lorsque le taux de roulement est élevé pour produire des livrables. La grande difficulté vient principalement au mois de février car c'est le Nouvel An chinois. Ils s'en vont tous chez eux en vacances pour deux ou trois semaines, parfois ils ne reviennent pas, aucun avertissement, ni lettre de démission : une situation très complexe à gérer. Enfin, l'autre souci se trouve dans le comportement orgueilleux des Chinois car dès qu'un personnel commence à être un peu qualifié là-bas, il ne veut plus rien faire. Il y a certains employés qui boivent un peu trop d'alcool, par contre le directeur d'usine qui est chinois, a toujours tendance à dire

qu'il souhaite être comme ses amis qui sont tous des présidents ou PDG d'entreprise et qui ne font rien de leur journée.

5.3 FACTEURS DÉCLENCHEURS ENDOGENES

5.3.1 LES FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA GESTION ET À L'EXPERIENCE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Malgré la grandeur de la compagnie de notre interlocuteur avec leur présence historique dans beaucoup de pays à travers le monde, la Chine reste quand-même une particularité qui nécessite davantage d'expérience et un sens ponctuel de réaction face aux situations du quotidien. C'est difficile pour beaucoup de monde, c'était difficile aussi pour eux d'avoir souvent de soutien adapté et de réponse adéquate à certaines préoccupations. Il y a beaucoup de mauvaise compréhension et d'erreur de communication au sein de leur équipe de projet, cette situation pourrait entraîner de fois du mécontentement parce que d'un côté, les hauts dirigeants restés au Canada pensaient une chose qui doit être faite, mais de l'autre côté, pour les membres d'équipe déployés en Chine, ils pensent ce qu'ils veulent, ils ne sont pas contents, en supposant qu'on ne veut pas les aider. Il a mentionné que l'équipe en Chine versus l'équipe restée au Canada font face à une sorte de difficulté d'incompréhension de telle sorte que les deux parties ne répondent pas vraiment aux objectifs de l'entreprise pour le projet. Ceux du Canada travaillent et ils pensent mieux faire mais que les autres ne répondent pas aux attentes, vice-versa. Mais, ils se sont rendu compte que ce sont juste des erreurs de communication dues à l'inexpérience et à la méconnaissance de la culture sur comment les choses fonctionnent là-bas. Et cela est très difficile, même s'il y a un québécois installé en Chine qui travaille avec un autre ici, ce manque d'expérience produira les mêmes conséquences, donc le problème est du côté organisationnel.

Cette situation est née toujours du fait que les procédures sont différentes d'un pays à un autre. Face à une interrogation ou une situation, on ne pense pas ou on ne réfléchit pas comme si on était au Canada, un même problème se résout selon le pays dans lequel la solution sera adoptée. Au fait, les employés cadres de l'entreprise « Bêta » sont issus soit de l'université canadienne, soit de d'une université étrangère, ou bien encore des gens qui sont installés plus de douze ans en Chine. Ils savent un peu de quoi il s'agit, mais ils sont frustrés tout le temps du fait que les dirigeant de la maison mère ne savent pas nécessairement comment ça marche aussi de leur côté. Cependant, ils oublient aussi que ce n'est pas tout le temps facile car le décalage horaire entre la Chine et le Canada complique énormément les choses. Selon notre interlocuteur, le directeur qui se trouve en Chine ne communique pas fréquemment et normalement avec l'entreprise mère du Canada.

5.3.2 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AU MANQUE D'EMPLOYES AVEC DES COMPETENCES VOULUES

Ce domaine est caractérisé par un taux de roulement très instable, cela constitue toutes les problématiques car c'est difficile avec la croissance et le nombre de projets en vue d'avoir le nombre voulu des employés qualifiés dans l'entreprise. L'entreprise peut trouver des bons employés, mais en quantité insuffisante pour répondre au besoin de la société car le critère de recrutements des nouveaux employés comporte énormément d'exigence. Ce problème pousse l'entreprise à aller chercher sur place des employés, mais avec des conséquences parfois imprévisibles.

5.3.3 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AU MANQUE D'ENGAGEMENT

Il y avait eu un peu de laisser aller au début du projet avec le premier responsable en charge du projet. Le conseil exécutif n'avait pas un contrôle effectif et actif sur les phases de la réalisation du projet. Il n'y avait pas une bonne coordination des activités qui se déroulent

en Chine, pas de mission de travail et d'inspection sur le terrain car personne n'avait voulu se déplacer pour aller en Chine. De ce fait, peu de moyen a été mobilisé et moins d'énergie consacrée à sa mise en œuvre efficace et pourtant il y a déjà de l'argent investi dans le lancement et l'installation du projet. Ce problème serait survenu à cause du manque d'engagement approprié de la direction à mettre des moyens importants dans la réalisation de ce projet et surtout de ne pas mettre en place une équipe quantitativement à la hauteur des enjeux afin de répondre à tous les défis liés à la réalisation optimale du projet. On peut y ajouter aussi la mauvaise organisation hiérarchique de l'équipe de gestion et de coordination du projet au sein de l'entreprise à l'étude.

5.3.4 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX FINANCES DE L'ENTREPRISE

En ce qui concerne notre entreprise à l'étude de cas, il n'y a pas de gros problème financier grâce à leur présence remarquable sur le plan international et aussi une bonne préparation budgétaire. Selon lui, quand c'était bien préparé, on se lance là-dessus et on sera capable d'assumer les frais. Mais, il y a un retard sur certains moyens, par exemple le réseau informatique, qui était lent à avoir là-bas, cela a retardé un peu le projet. Il a noté aussi la mauvaise organisation qui pourrait bloquer ou retarder la sortie d'argent.

5.3.5 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AU MANQUE DE MOYEN

Dans la réalisation de ce projet selon notre interlocuteur, ils ont un système informatique bien équipé en France et au Canada, mais il arrive à ce qu'il rencontre de problème de planification au sein de l'entreprise pour bien gérer les processus. Ce problème se retrouve au niveau de moyen de communication et sur les lignes de production. Ce défaut résulte généralement du manque de ressources adéquates sur place pour alimenter les réseaux informatiques. Les conséquences ne sont pas seulement sur la production, mais aussi sur des experts et spécialistes qui peuvent arriver pour vérifier et lancer des nouveaux produits sur le

marché, mais seront obligés de prolonger leur séjour. Et cela entraîne des coûts supplémentaires très considérables pour l'entreprise.

5.3.6 LES FACTEURS DE RISQUE LIES AUX CHAÎNE DE VALEUR ET A LA LOGISTIQUE

C'est la place la plus problématique avec l'approbation et la certification des produits qui sont pour la plupart dans le domaine de la construction. Il n'y a pas une équipe de certification installée en Chine, donc il fallait à chaque fois l'intervention de l'équipe du Canada. On doit marchander les valeurs car il est impossible de vendre des produits non certifiés en Chine. Pour mieux commercer, il faut avoir la certification LEED car une chaîne de valeur avec cette certification peut valoir le triple de prix, mais il est difficile de trouver des laboratoires sur place en Chine pour aider les entreprises. Cela nécessite un contact assez solide pour soutenir l'entreprise au niveau de la législation. Par ailleurs, selon notre interlocuteur, leur spécialiste technique et production n'a pas encore des compétences requises pour faire face à toutes ces situations. Ce désagrément fait perdre de valeur aux produits, ce qui entraîne la diminution de la vente comme conséquence directe. La logistique entraîne de coûts colossaux car il faut effectuer de long voyage dans un autre pays afin de faire le suivi de certaines commandes en matière première pour la production. La livraison des produits, de matériels ou des équipements est difficile par rapport au problème des taxes au niveau de la douane, les problèmes de transport maritime dus à la distance, mais surtout le décalage horaire qui ajoute un jour voire deux sur les délais de transaction. Il faut vraiment du temps pour que le réseau se mettent en place.

5.3.7 LES FACTEURS DE RISQUE LIES A L'INEXISTENCE D'UN RESEAU OU D'INTERVENANTS EXTERIEURS

Le réseau d'affaire permet aux nouvelles entreprises de bien intégrer le marché local. Cet aspect n'est pas du tout facile tout au début des activités, surtout si les entrepreneurs

viennent avec leur projet de l'extérieur. Le réseau local permet d'avoir beaucoup d'informations sur beaucoup de choses. Malgré les expériences antérieures à l'international, ils ont mis du temps à s'installer par le manque d'intervenant extérieur fiable et expérimenté vu que les compétences qui sont au Canada n'ont pas voulu faire le voyage en Chine.

5.4 SYNTHÈSE DES RISQUES

5.4.1 LES RISQUES EXOGENES

Sur le plan exogène, nous noterons que les principaux risques sont ceux liés à la politique de très grande fermeté du gouvernement vis-à-vis des entreprises étrangères avec des exigences spécifiques et coriaces. À côté de cela, nous pouvons mentionner les tracasseries douanières ainsi que l'instabilité sur le plan des réglementations, qui est parfois incompréhensible et cela peut être modifié du jour au lendemain, sinon c'est la procédure d'application qui est complexe. Sur le plan économique, le risque est beaucoup plus lié à l'inflation du prix des matières premières car on achète tout sur place en Chine. On peut aussi faire face aux diminutions des ventes qui impacteront le chiffre d'affaires à cause des mauvaises qualités des produits. Par ailleurs, le côté légal et judiciaire est beaucoup plus marqué par les difficultés dans le respect des termes de contrats, leur mise en œuvre avec des procédures une fois de plus, très complexes et longues. Ce qui est du côté culturel, les Chinois sont très réservés, ils se méfient de l'étranger en optant pour un comportement d'acceptation absolue quand bien-même qu'ils ne pourraient pas faire ce qu'on leur demande de faire. Cette situation est d'autant plus grave à cause de la langue qui joue un rôle important dans la communication et aussi de savoir ce à quoi les Chinois veulent que les étrangers fassent pour s'intégrer à leur culture en général. Cela peut aussi entraîner la difficulté de manager son équipe de travail, car c'est une exigence que la majorité des employés soit des Chinois. De ce qui est de la corruption, c'est un grand danger et un piège pour les entreprises

internationales. Il est strictement prohibé même si certaines entreprises nationales le font parfois, on peut l'ignorer pour eux, mais aucune pitié pour les entreprises internationales, donc la coopération avec certaines entreprises locales pourrait être une source potentielle de risque. En outre, le marché chinois est caractérisé par des concurrences très accrues sur le plan de la qualité et de contrefaçon. La stratégie marketing est nettement différente donc le plan marketing utilisé dans les autres pays ne marche pas là-bas. Enfin, les risques de non-paiement par certains clients sont à prendre en compte avec les infrastructures. Même si les routes sont à la pointe de la modernité, on rencontre des problèmes de véhicule pour fournir les matières premières et pour livrer les marchandises, sans oublier des coupures de longue durée sur le réseau d'approvisionnement en eau.

Tous ces facteurs de risques ont des importances variées que notre interlocuteur n'a pas quantifiées, mais ils doivent tous être pris en compte afin de réussir à maîtriser le côté endogène du projet d'internationalisation en Chine.

Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs exogènes et des risques associés

N°	Facteurs de risques	Risques associés
1	Politiques	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de subir les retombées des brouilles diplomatiques entre les États ; • La possibilité de voir ses activités se ralentir ou mises en arrêt à cause de changement de numéro d'enregistrement qui varie d'une province à une autre ;

		<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité d'accuser du retard dans l'acquisition du permis de production fédéral qui permet d'avoir le permis de construction provinciale ; • La possibilité de se voir imposer un nombre limité des employés étrangers ; • La possibilité de faire face à une augmentation salarial annuelle des employés du privé ; • C'est impératif d'avoir une relation très particulière avec le gouvernement.
2	Économique	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de subir la volatilité des prix des matières premières ; • La possibilité de faire face une inflation monétaire ; • La possibilité d'investir beaucoup dans des produits de qualité inférieure ; • La possibilité de retrouver sur le marché la contrefaçon des produits des entreprises étrangères ; • La possibilité d'avoir de sortie d'argent considérable dans le salaire qui a tendance d'arriver au niveau occidental.
		<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de subir une législation contraignante pour les étrangers ; • La possibilité de se confronter à la non-protection de la propriété intellectuelle ;

3	Légaux et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité faire face au non-respect et/ou à l'interprétation biaisée des termes de contrat ; • La possibilité de se voir imposer des clauses contractuelles basées sur les juridictions chinoises ; • La possibilité d'avoir de grand retard dans la certification des produits ; • La possibilité de subir de changement inopiné des réglementations.
4	Socio-culturel	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté de communiquer avec le personnel national ; • L'envie de conserver et de faire passer uniquement les pratiques des pays de provenance ; • L'existence possible d'une fronde contre le management à l'occidentale ; • La possibilité de voir la culture de la qualité reléguée au second plan par les employés locaux ;
5	Corruption	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de recevoir des cadeaux dangereux lors des invitations pour participer à des Karaoké ; • La possibilité de voir la fraude et les malversations acceptées à un certain niveau comme normale ; • L'existence possible de se voir imposer des contrats familiaux ou amicaux avec aucun appel d'offre ;

6	Prix et qualité de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de manquer de main-d'œuvre de qualité sur place • Certains cadres peuvent manquer d'initiative et d'engagement dans la résolution des problèmes ; • La possibilité de perdre certains employés pendant les vacances du nouvel an chinois.
7	Non-paiement ou retard de paiement	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité d'être à défaut de fonds de roulement ; • Effet négatif sur la comptabilité de l'entreprise.
8	Marché et la réputation	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté d'adapter le plan marketing importé ; • La possibilité de faire face à des concurrences déloyales avec une même entreprise appartenant à un propriétaire local ; • La possibilité d'accumuler des non-paiements et/ou des retards des paiements de la part de certains clients.
9	Infrastructure et transport	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des arrêts du réseau d'eau ; • Il y a possibilité de subir des coupures d'électricité de longue durée ; • Les voies de communications sont impraticables dans certaines régions.

5.4.2 LES RISQUES ENDOGENES

Pour ce travail, le cas étudié si nous le rappelons est une grande entreprise qui a une longue carrière à l'international, nous pouvons dire que les conditions à l'interne sont réunies pour ce genre de projet, mais la destination peut remettre en cause des organisations et des méthodes traditionnelles qu'ils ont à l'interne. De ce fait, la compétence de l'équipe dirigeante est un grand facteur de risque. Il faut trouver une ressource crédible et sur place afin d'éviter certains coûts et cela pourrait entraîner des risques, car cela nécessite une bonne coordination entre les différentes parties prenantes. L'entreprise a fait face à toutes ces situations qui l'ont poussé à changer de directeurs. L'incompréhension de part et d'autre des acteurs du projet a suscité des mécontentements ainsi que le décalage horaire qui a rendu difficile la planification des appels et des meetings virtuels entre les dirigeants. En outre, les ressources humaines de qualité font défaut du fait que l'entreprise a un besoin qui va en grandissant de personnel, mais les candidats appropriés se font rares sur le marché de recrutement et aussi c'est très coûteux de transférer en nombre le personnel qualifié de la maison mère pour répondre au besoin de la main d'œuvre à l'international. Le risque financier est le moins coté sur le plan interne grâce une planification budgétaire réussie.

Tableau 4 : Récapitulatif des facteurs endogènes et les risques associés

N°	Facteurs de risques	Risques associés
1		<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de la mauvaise compréhension et difficulté de communication au sein de l'équipe ; • La méconnaissance de la culture de destination ;

	Compétence de l'équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté de s'adapter aux réalités opérationnelles sur place ; • La difficulté concernant le partage des informations entre le personnel.
2	Manque d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de parvenir à la mauvaise organisation et gestion du projet ; • Le manque de déploiement de moyen financier, matériel et humain pouvant coordonner l'avancement du projet.
3	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté de trouver du personnel voulant s'installer à l'étranger pour un début ; • La difficulté de créer un climat de confiance entre le personnel et les dirigeants dans la coordination à distance des opérations ; • La rareté du personnel qualifié pour le démarrage des productions ; • L'instabilité du personnel au poste de responsabilité.
4	Finances de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de fonds de roulement pour pallier les retards ou des impayés.
		<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté d'installation des moyens efficaces de communications répondant au décalage horaire ;

5	Moyens de communication et technologique	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté d'implantation de système informatique pour la programmation et gestion des lignes de productions
6	Chaîne de valeur et logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de partenaires externes permettant de disposer des informations concrètes pour l'entrée sur le marché ; • La difficulté d'approvisionnement en matières premières depuis d'autres pays.
7	Inexistence de réseau ou d'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de perdre beaucoup d'argent en tâtonnant de s'installer ; • La possibilité de ne pas trouver des fournisseurs de qualité pour avoir de meilleures matières premières ; • La possibilité de rater ses objectifs sur les questions politiques et règlementaires.

SECTION 2 : PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES

Dans cette partie du travail, nous allons présenter les différentes pratiques de gestion des risques utilisées par notre interlocuteur. Ces pratiques tirées de notre entrevue permettent de répondre à la deuxième question de notre recherche concernant la couverture et l'atténuation des risques liés au projet d'international des entreprises.

Elles seront présentées dans l'ordre de catégorisation des facteurs de risques énumérées dans les sections précédentes. Il est à noter qu'une réponse peut servir à couvrir ou atténuer plusieurs risques à la fois.

5.5 LES RISQUES ENDOGENES

5.5.1 LES RISQUES LIES AUX ASPECTS POLITIQUES

Les bonnes relations avec le gouvernement sont très importantes. L'entreprise « Bêta » travaille beaucoup pour avoir de bonnes relations avec le gouvernement en suivant certains protocoles qui entre autres, consistent à faire la danse du dragon pour l'ouverture d'usine, faire les feux d'artifice en ville. Dans le contexte chinois où le gouvernement provincial détient le permis de construction et le fédéral pour délivrer le permis de production, c'est la bonne relation avec eux qui permettra à ce que les entreprises aient les deux permis presque simultanément.

Par ailleurs, pour ne pas être délogé aussi du jour au lendemain sur un domaine, il faut surtout ne pas acheter des terrains expropriés, donc se renseigner sur l'historique d'un espace avant d'entrer en possession pour ériger son entreprise. Enfin, on gère mieux le côté politique en ayant des experts sur place qui vont aider l'entreprise à répondre favorablement aux préoccupations des gouvernements, soit provincial ou chinois.

5.5.2 LES RISQUES LIES AUX ASPECTS ECONOMIQUES

Pour faire face au risque économique qui lié beaucoup plus aux matières premières, avec le directeur international, ils ont travaillé beaucoup pour faire des structures les processus d'acquisition et d'expédition des commandes. Pour ce qui est des achats, ils ont travaillé beaucoup avec leurs acheteurs mondiaux. Le fait pour eux d'embaucher un chinois

qui connaît à la fois la Chine et le Canada parce qu'il a vécu dans les deux pays était un atout très considérable. Ils ont coopéré aussi avec un acheteur italien parce qu'il y a une entreprise qui fait le même produit et ceci pour chercher à garantir des produits plus stables en qualité. Ils achètent certains produits en Chine, ils ont des connaissances, tout le monde travaille ensemble en synergie pour être capable de mieux valoriser et contrôler les coûts. Cette synergie a pour but de contrôler les différentes augmentations des prix ; de savoir si c'est la tendance sur le marché mondial que les entreprises doivent subir, sinon, il faut gérer et essayer de négocier avec un autre fournisseur parce que ce n'est pas une vraie augmentation, mais une stratégie d'arnaquer les entreprises. La coopération permet d'avoir le contrôle sur la qualité et cela facilite l'entente commerciale car une seule entreprise ne pourrait faire la veille stratégique à propos du marché. Pour ne pas trop ressentir le poids de l'aspect économique dans la réalisation leur projet, ils ont utilisé le principe consistant à faire tourner l'entreprise uniquement avec l'argent qu'ils ont fait sur place. Et cette force est le fait que c'est une entreprise privée avec un seul propriétaire.

5.5.3 LES RISQUES LIES AUX ASPECTS LEGAUX ET REGLEMENTAIRES

Pour faire face à ces aspects, il faut essayer de travailler avec l'administration, la direction des finances en Chine pendant un certain temps pour gérer ce problème. C'est très difficile, c'est pourquoi il faut former un personnel et lui confier ce travail. De ce qui concerne les contrats, il faut ne pas accepter des paiements trop en avance sauf si c'est une compagnie avec laquelle l'affaire a été déjà faite 4 à 5 fois, ils savent que vous payez bien, ils veulent fidéliser la clientèle. Mais dans le cas contraire où c'est une compagnie avec laquelle c'est la première fois, il faut faire très attention. Dans cette hypothèse, il faut s'assurer d'avoir des jalons pour les paiements : à tel stade on donne de l'argent et à un tel on donne encore. Ils ne voudront pas au début mais on leur explique que c'est ainsi que l'entreprise définit son mécanisme de décaissement, tandis que les chinois ne sont pas pires en promesse d'argent, on fait de telle sorte que l'argent soit disponible en 8, 9, 10 mois. On se sert d'un

papier légal, qui viendrait du gouvernement ou de la banque mais eux, ils comprennent qu'ils peuvent avoir leur argent dans le temps.

5.5.4 LES RISQUES LIES A LA CULTURE ET LE SOCIAL

Pour s'assurer que les instructions données soient bien comprises de tous les employés chinois, car tout le monde avait dit OUI, le responsable revient après une semaine, il leur pose des questions de savoir comment ils vont réaliser le travail selon les instructions données, c'est à ce niveau qu'on comprend par leur manière de répondre que leur premier avis ne va ou pas dans le sens des objectifs du travail. C'est pourquoi, il faut comprendre leurs gestes, comment ils communiquent, mais après il faut faire en quelque sorte que les choses soient claires pour eux. Le côté ambiance, c'est toujours difficile au début, mais ils finiront par entrer dans la danse s'ils arrivent à bien connaître l'entreprise et que les étrangers qui arrivent dans leur pays s'intéressent aussi à leur nourriture, façon de vivre et consorts. Il faut surtout être très ouvert à adopter leur mode de vie sociale.

La qualité est aussi un facteur culturel, donc il faut insister beaucoup sur l'importance de faire de la qualité et d'acheter de la qualité aussi parce qu'ils sont très réticents.

5.5.5 LES RISQUES LIES A LA CORRUPTION

Lorsqu'on est sur le sol chinois, il faut procéder étapes par étapes, on vit quasiment limité dans leur culture, il ne faut pas non plus tirer plus fort l'épingle du jeu. Notre interlocuteur nous a affirmé avec certitude qu'il a vu des Chinois proposer des choses aux Occidentaux, dont lui-même, mais il a refusé parce que là-dessus, un bon nombre de ces cadeaux sont source potentielle de problème avec les autorités judiciaires. Il est aussi conseiller de faire attention à certaines invitations pour des soirées car c'est agrémenter d'alcool et de femmes qu'on propose gratuitement à l'étranger qui arrive. Cela permet de se

familiariser, mais il y a aussi un risque de se laisser déborder et cela peut être le point de départ d'un acte qui sera préjudiciable pour l'entreprise.

5.5.6 LES RISQUES LIES AU MARCHE

Pour faire face aux risques du marché caractérisés par des grandes concurrence, il est important d'avoir des lignes de production de plus au-delà de la programmation initiale. Alors l'entreprises peut décider de les faire en interne pour qu'elle soit capable d'aller chercher une productivité qui est très optimale et de meilleure qualité. On vient concurrencer grandement pour une même qualité de produit, pour le prix et même pour la réaction sur la production. L'équipe doit être toujours prête à réaliser des commandes d'urgence parce qu'un client est dans le besoin. On se lance vite pour faire de différents produits en mettant en évidence les compétences et les connaissances de l'équipe ainsi pour des produits de qualité mais à moindre coût de production.

5.5.7 LES RISQUES LIES AU PROBLEME DE NON-PAIEMENT DE LA PART DES CLIENTS ETRANGERS

Selon notre interlocuteur, il leur arrive parfois d'assumer certaines pertes, ce qui arrive dans toutes les compagnies. Il faut avoir un financement de secours afin d'éviter des retards de livraison pour certaines commandes à cause de manque de liquidité dû à cet aspect. Il est évident que de nombreux contrats de vente souffrent de respectabilité des clauses, la partie chinoise demande toujours à payer à 100% ou 95% à l'avance. Notre interlocuteur a mis en exergue l'idée des contrats dont le terme permet de payer 20% avant le démarrage, 60% au moment de l'exécution et les 20 derniers après la remise. Les caractéristiques de leurs produits permettent à ce que les entreprises de BTP soient obligées de payer pour ne pas perdre l'acquisition des matériaux de qualité. Enfin, il faut surtout avoir un moyen pour les fidéliser dans une relation de gagnant-gagnant et il est aussi possible de radier les clients qui

ne payent pas régulièrement, mais cette décision doit être prise après une étude approfondie de leur dossier client.

5.5.8 LES RISQUES LIES AUX INFRASTRUCTURES ET AUX TRANSPORTS

Pour gérer le problème de l'eau, il suffit seulement d'avoir un excellent réseau d'approvisionnement qui permet de palier des coupures pour une durée de deux à trois jours si cela arrive. Il doit constituer d'un réseau de chaleur, de refroidissement, c'est-à-dire un réseau fermé et on ajoute de temps en temps de générateur. Pour des zones peu praticables avec des gros camions, il faut s'organiser à avoir une grande et trouver de moyen pour le convoi et entreposage.

5.5.9 LES RISQUES LIES A LA QUALITE ET LE PRIX DE MAIN D'ŒUVRE

Pour être sûr de garder son personnel l'année prochaine, les employés de production sont engagés d'avance, donc si la production est prévue pour le mois de janvier de l'année prochaine, on recrute dès le mois de septembre pour les phases de test avant le démarrage effectif. Pour ce qui est de de formation, ce sont les compagnies internationales (occidentales) qui prennent en charge leur personnel. La tendance de recrutement est du côté des jeunes car ils comprennent vite les changements apportés en mondialisant les pratiques. On constate que la mentalité change tranquillement, les jeunes ont tendance de plus en plus à apprendre mais les personnes âgées qui ont l'expérience, ont encore la vieille mentalité. Quand il y a des jeunes chinois qui ont étudié à l'étranger dans l'équipe de travail, c'est juste magique donc l'excellent moyen serait d'aller à la recherche de ces jeunes et de leur offrir des conditions de travail attrayantes.

Pour les ressources humaines qualifiées, c'est de leur offrir juste des avantages sociaux, les employés apprécient énormément. Il faut que l'entreprise s'assure d'avoir tous les avantages basiques qu'ils ont ou peuvent avoir ailleurs. La cantine surplace, car il n'y a pas

d'usine en Chine qui ne fournit pas de nourriture sur place. Ça c'est primordial, leur ventre, ça parle pour eux. Mais après, ils n'ont pas d'assurance maladie, on peut leur en proposer dans le contrat d'embauche. On peut dans cette condition leur offrir un salaire plus bas et on fait des retenues facilement sur ces avantages sociaux. Lorsqu'un employé est soutenu par son entreprise surtout dans le domaine de la santé, c'est très apprécié et c'est un facteur de motivation supplémentaire pour ce dernier. Et il faut prévoir de salaire presque à l'égal des occidentaux pour ceux qui ont étudié à l'étranger, ils sont des denrées rares donc l'offre suit la demande.

5.6 LES RISQUES ENDOGENES

5.6.1 LES RISQUES LIES A L'EXPERIENCE DE L'EQUIPE DU PROJET

La gestion des risques lié à l'expérience de l'équipe de projet est un travail de tous les jours car malgré leur présence dans de nombreux pays, le cas chinois reste un cas à part et très délicat, selon notre interlocuteur. C'est par du travail social auprès de chaque joueur pour faire comprendre à chacun et chacune que ce n'est pas de la mauvaise volonté, mais c'est de la mauvaise compréhension. Il faut définir un excellent canal de communication entre les équipes de projet, celle installée en Chine avec celle de la maison mère qui pilote les activités. Le voyage coûte cher et le décalage horaire perturbe la qualité de coopération, mais il faut des sacrifices pour établir un agenda fixe d'appel et programmer de temps à autre des voyages d'inspection pour aller s'imprégner de la réalité du terrain. Il faut qu'il ait un contact direct entre les personnes, les courriels, c'est beau, cela simplifie certaines choses, mais ça ne les règle pas totalement. Parfois juste un coup de téléphone aussi ça aide pour diminuer la tension.

5.6.2 LES RISQUE LIES AU MANQUE D'EMPLOYES AVEC DES COMPETENCES VOULUES

Les ressources humaines lancent tout le temps des campagnes de recrutement et organisent des journées de recrutement en fin de semaine, mais ça reste très difficile d'y faire face intégralement. Selon notre interlocuteur, ils n'ont pas de solution miracle dans les circonstances présentes, donc un autre palliatif était d'aller chercher sur place des employés et leur faire subir des formations continues pour qu'ils s'approprient la culture d'entreprise.

5.6.3 LES DE RISQUE LIES AU MANQUE D'ENGAGEMENT

Il est nécessaire à ce stade d'impliquer tout le monde car il nous a signifié que dans leur situation, une nouvelle direction était arrivée, elle a impliqué tout le conseil exécutif dans l'accompagnement du projet. Une délégation a été envoyée en Chine pour comprendre la réalité du terrain et rencontrer l'équipe dirigeante sur place. Tout le monde avait appris de ses erreurs pour trouver une solution efficace et une fréquence de communication régulière a été établie pour faciliter les échanges en traitant dans des délais raisonnables les doléances transmises depuis la Chine. Il est important dans cette circonstance de définir très clairement l'organigramme du projet avec un cahier de charge à l'appui, surtout avoir l'approbation de tous les acteurs avant de se lancer.

5.6.4 LES RISQUES LIES AUX FINANCES DE L'ENTREPRISE

Etant une grande entreprise qui dispose des moyens financiers suffisants, l'important c'est d'avoir une bonne organisation hiérarchique pour le projet afin de parvenir à bien orienter et exécuter les dépenses.

5.6.5 LES RISQUES LIES AUX MOYENS

Pour résoudre ce problème, notre interlocuteur affirme qu'il faut établir un agenda de communication pouvant amener tout le monde à faire des sacrifices par rapport au décalage horaire afin de bien coordonner les opérations. Il est par ailleurs indispensable d'investir bien en amont pour installer un système de programmation et de gestion des lignes de productions. Dans le cas contraire, inciter le département d'informatique de la maison mère à faire de déplacement pour faciliter l'avancement du projet ainsi de répondre promptement au besoin de recrutement des ressources indispensables dans le domaine de l'informatique.

5.6.6 LES RISQUES LIES A L'INTERNATIONALISATION DE LA CHAINE DE VALEUR LOGISTIQUE ET OPERATIONNELLE

Pour avoir la certification, il est sans doute indispensable d'investir toutes les énergies et dépenser financièrement pour acquérir la logistique d'affaire. Par ailleurs, il faut parfois s'engager à aller faire le suivi des marchandises depuis le pays de départ jusqu'à la destination finale au niveau de l'usine. Il faut prévoir deux à trois semaines à l'avance sur chaque opération. En outre, la communication est très importante avec l'équipe installée à l'international, donc c'est de trouver des créneaux même si l'un ou l'autre côté peut en être pénalisé par rapport au décalage horaire. En ce qui concerne les fournisseurs, il faut être un bon négociateur pour que les choses soient livrées parfois dans le temps, sans oublier l'idée de se présenter parfois personnellement au niveau de leur entreprise.

5.6.7 LES RISQUES LIES A L'INEXISTENCE DES RESEAUX OU D'INTERVENANTS EXTERIEURS

Il est certainement difficile pour le début par rapport aux concurrences sur le marché, mais les entreprises peuvent chercher à nouer de partenariat avec le réseau des entreprises qui peuvent fournir les matières premières. Il pense que c'est important aussi de chercher à

recruter des anciens cadres des entreprises avec plus d'expérience afin d'exploiter leur réseau d'affaire et garantir la gestion de la chaîne logistique surtout si la personne a déjà travaillé précédemment pour des compétiteurs sur le marché, tel était le cas pour le projet à l'étude.

Enfin, pour réussir ils ont utilisé aussi la relation d'une stagiaire dans leur entreprise pour avoir des conseils d'un professeur de l'école de formation professionnelle de celle-ci et de quelques organismes de la place qui ont déjà d'excellents réseaux d'affaire.

5.7 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous allons dans cette partie revenir sur les risques importants présentés dans les paragraphes précédents et nous analyserons aussi la pratique de gestion de risques mise en place par notre interlocuteur afin de mener à bien leur projet d'internationalisation. Le travail est basé sur un entretien permettant d'identifier les facteurs de risques tant exogènes qu'endogènes. Il ressort de cet entretien que les facteurs de risques exogènes sont très importants dont nous avons les 9 principaux contre 7 en ce qui est des facteurs endogènes.

Ainsi parmi tous ces risques, il est difficile de contrôler presque la totalité, ni de prévoir une mitigation, d'où l'importance de se doter des moyens pour chercher à les atténuer s'ils arrivent à se produire. Pour notre travail, l'interlocuteur n'a pas mis en évidence la nécessité pour eux de transférer certains risques à des compagnies d'assurances.

5.7.1 LES FACTEURS DE RISQUES EXOGENES

Sur le plan politique, il est difficile pour les entreprises de prévoir parfaitement les risques qui peuvent arriver en ce qui concerne les grèves des employés ou des manifestations syndicales sur des questions nationales qui pourront impacter aussi des entreprises privées. La question d'augmentation salariale est fréquente car dans ce pays communiste, l'inégalité sociale est au plus haut niveau, tout le monde n'a pas d'assurance maladie et les hôpitaux

coûtent chers pour les employés ordinaires, d'où l'importance d'avoir une veille stratégique sur les questions sociales. On peut y ajouter les décisions gouvernementales qui peuvent varier ou être modifiées du jour au lendemain. C'est pourquoi il est important de suivre au quotidien l'évolution de cet aspect afin de prendre des mesures adéquates et relativement adaptées. Mais ce qui est important dans ce domaine, c'est de garder et d'avoir une bonne collaboration et entente avec les gouvernements central et provincial : le compromis est le moyen indispensable pour gérer ce genre risque. Par ailleurs, il existe une grande assurance sur les questions de la stabilité politique car le parti communiste chinois gère le pays d'une main de fer avec un système démocratique à la chinoise qui utilise sans hésitation des moyens forts et de la répression contre des manifestations visant à ralentir l'économie du pays. Ainsi selon les études de Coface, la Chine communiste, avec certaines pratiques beaucoup plus capitalistes, a toujours une note supérieure à la moyenne en ce qui concerne les risques politiques des pays. Elle détient la meilleure cote de stabilité grâce aux mécanismes de contrôle de toute activité sur son territoire, voire sur les réseaux sociaux, surtout avec le PCC qui est au pouvoir depuis 1949. Et selon les études de Geolinks, la Chine, dans sa conquête de l'émergence, a permis de maintenir les actifs d'état tout en développant une productivité à la manière du secteur privé. D'où l'explosion des infrastructures de croissance, avec une certaine forme de laisser aller dans les arrangements contractuels. Ce qui fait que le parti a tendance à considérer la corruption comme un moyen d'obtenir de la croissance sans avoir à abandonner le contrôle politique. En outre, on doit prendre en compte aussi la tension politico-commerciale entre la Chine et les États-Unis sur le protectionnisme, car selon Global Trade Alert, il y a une augmentation de 40% de ces mesures entre 2018 et 2019 dans le monde, par rapport aux autres années, et ceci est caractérisé par la rivalité politique de la Chine et des États-Unis. Par ailleurs, la tension diplomatique entre la Chine et le Canada par rapport à l'arrestation du numéro 2 de Huawei est une source de grande inquiétude pour les entrepreneurs canadiens qui désirent aller en Chine. Les entreprises canadiennes risquent des

représailles de tout genre, donc c'est un point à prendre en compte dans l'élaboration du plan stratégique.

Sur le plan économique, les responsables des entreprises internationales cherchent à conjuguer leurs efforts afin de faire face aux différentes tendances liées au prix des matières premières. La Chine possède en effet l'indice de prix de consommation (IPC) très volatile qui va en augmentant depuis les dix dernières années sous l'effet des inflations des produits de premières nécessités. Cette situation résulte de la conjonction de plusieurs facteurs tels que les hausses des coûts de production liés aux salaires et à l'importation, sans oublier l'urbanisation qui a entraîné l'expropriation des surfaces cultivables ainsi que les dysfonctionnements des canaux d'approvisionnements qui font augmenter les spéculations. Selon Geolinks, l'IPC chinois en 2017, certes avant les crises liées à la Covid 19, est de 1,66% comparativement à celui des États-Unis qui est de 2,14% la même année. Par ailleurs, le PIB de la Chine constitué des valeurs ajoutées de toutes les entreprises nationales et internationales installées sur le territoire est en nette progression ces dernières années. Cette régularité est le fruit des secteurs de l'industrie manufacturière et de la construction qui contribuent à près de la moitié de ce PIB. Et la bonne nouvelle pour les entreprises est que le commerce représente 37% de ce PIB, selon les analyses de 2016 qui place le pays au premier rang mondial dans l'exportation et deuxième dans l'importation. Cette conclusion économique montre à quel point la Chine reste une destination importante pour les entreprises qui s'internationalisent.

L'aspect réglementaire et contractuel est une paire manche à prendre sérieusement en compte selon notre interlocuteur qui a affirmé que le début est toujours difficile. En effet, il existe une grande inégalité en Chine dans l'application de la loi, elle est très volatile et contenant d'énormes surprises car les choses ne sont pas toujours claires avec des changements inattendus du jour au lendemain, créant ainsi un environnement instable. Face à cette situation, il est important pour les entrepreneurs de prêter attention à tous les signaux

avant-coureurs afin de garantir la réalisation des plans d'action à long terme. En outre, bien même que le contrat demeure un élément important dans les relations d'affaire ailleurs, il occupe une place moins importante en Chine, due au manque de confiance dans l'application des lois en privilégiant beaucoup plus les relations interpersonnelles. Ainsi, le contrat est synonyme éventuel d'un premier pas dans une relation commerciale qui doit évoluer en permanence en fonction du contexte. En Chine, on évalue le contrat au gré des circonstances puisque la collaboration repose plutôt sur la confiance et les liens affectifs entre deux parties et non la rigueur des articles. C'est dans ce contexte que les deux parties peuvent accepter des modifications et des tolérances dans l'application des contrats telles que des retards dans la livraison des marchandises en négligeant les violations des certaines clauses contractuelles. C'est pour cela qu'il n'est pas important aux entreprises étrangères de se prendre la tête et de se montrer très rigoureuses avec les clauses.

Sur le plan culturel, la Chine est caractérisée par la diversité qui représente un aspect fondamental dans toute chose et cela peut affecter toutes les activités de l'entreprise. Selon le site www.parisinnovationreview.com les valeurs traditionnelles chinoises nécessitent en permanence la recherche de l'harmonie entre les personnes. Elles impliquent une relation équilibrée entre tous les êtres vivants. Dans une des réponses de notre interlocuteur, les Chinois ont de difficulté à répondre non à une interrogation, cette attitude est confirmée par ce même site qui met en évidence la gêne des Chinois de refuser directement quelque chose afin de préserver l'harmonie et la chaleur humaine. De ce comportement imprévisible, il s'avère que les chinois préfèrent dire « je ne suis pas sûr » ou « je vais y réfléchir » que de dire ouvertement « non », à en poursuivre, pour eux, un « oui » peut signifier parfois un « non » difficilement exprimé et en aucun cas, une raison ne justifiera leur position. Il est à ajouter que dans la culture chinoise, les actions ont une grande valeur que les dires ce qui atteste leur timidité dans la prise d'initiative, laissant la place et en respectant toutes les décisions « dictées » par le chef avec une grande discipline. Ce manque de prise d'initiative des collaborateurs chinois irrite parfois les managers étrangers qui attendent beaucoup de la

participation de leurs collaborateurs lors des rencontres pour faire du brainstorming afin de susciter la participation de tout le monde en examinant les forces et les faiblesses pour chaque jour de travail. Mais selon les expériences, cette attitude peut être corrigée par le développement d'une culture d'entreprise et de récompenses pour des participations.

5.7.2 LES FACTEURS DE RISQUES ENDOGENES

Dans cette partie, nous allons interpréter les risques internes à l'entreprise au moment de lancement de son projet d'internationalisation. Il est toujours important d'examiner très attentivement son entreprise afin de savoir si son projet à l'international bénéficiera de tous les moyens possibles pour sa réalisation.

En ce qui concerne l'expérience de l'équipe de projet, c'est le point essentiel pour lancer son projet à l'international. Il en va de la capacité personnelle des dirigeants à mobiliser les moyens tant financiers qu'humains pour gérer les productions à l'étranger. Il faut, d'une part, avoir une équipe spécialisée et dévouée pour savoir coordonner les activités malgré les distances et les décalages horaires afin de se disposer des moyens nécessaires. D'autre part, il faut posséder des ressources humaines importantes pour favoriser des contacts avec certaines organisations pour nouer des partenariats, valoriser les produits avec un marketing prenant en compte les réalités du pays d'accueil. Il est aussi indispensable de penser à des formations de son équipe de projet pour répondre à des nouveaux défis dans l'utilisation des nouveaux équipements pour être à jour sur le marché cible. On peut également envisager des recours à des spécialistes ou des cabinets de conseil en stratégie internationale pour acquérir des conseils et orientations pouvant combler des lacunes et éviter une probable faillite. C'est dans ce même ordre d'idée que l'aspect lié au manque des réseaux d'affaire nécessite un accent particulier. Pour notre entreprise mise à l'étude, ils sont déjà une grande organisation avec un historique international favorable, malgré cette renommée,

les questions d'approvisionnement en matière première n'ont rien à voir avec cette position internationale donc il faut s'ouvrir à d'autres partenaires.

À cet effet, et en parlant du réseau à l'étranger, les entreprises qui s'internationalisent ont besoin des partenaires d'affaires pour se différencier de leurs concurrents sur le marché étranger et surtout avec cette expérience de l'international, les dirigeants peuvent adapter leur offre aux besoins et aux cultures des clients de leur destination. Ainsi, il est d'un grand avantage d'effectuer des recherches et des prospections pour identifier les faiblesses de l'entreprises et embaucher le personnel adéquat avant de se lancer dans cette aventure. À côté de ces choix, il est aussi possible d'envisager de racheter directement une entreprise déjà implanter dans le pays cible afin de bénéficier des structures et réseaux des entreprises locales à moindre coût matériel, financier et humain. L'avantage serait que les dirigeants des entreprises qui viennent d'arriver peuvent éviter des conflits de management et de la protection de la propriété intellectuelle.

Du côté des facteurs de risque liés aux finances des entreprises, notre interlocuteur a mentionné que leur entreprise s'en est tiré bien grâce leur forte représentativité internationale, cela signifie que la situation financière est un grand déterminant dans le projet d'internationalisation. En effet, de tous les risques que nous avons mentionnés dans ce travail, l'un des moyens les plus indispensables pour y faire face est d'avoir une marge de garantie financière importante. Ainsi le problème financier constitue un grand obstacle dans le processus de production à l'international, surtout en cas de rupture du stock, le changement d'un partenaire pour le non-respect d'un contrat, bref pour avoir une réaction rapide en cas de changement de stratégie ou de choisir une deuxième option en cas de difficulté quelconque.

CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITE ET AVENUE DE LA RECHERCHE

A. CONCLUSION GÉNÉRALE

La délocalisation de toute la production ou d'une partie de la production est comme un saut dans le vide pour les entreprises car le résultat serait financièrement dramatique si toutes les stratégies d'entrée dans le nouveau marché ne sont pas mises en œuvre à travers une gestion efficace et stratégique des risques. L'une des premières décisions dans cette démarche est le choix de la destination, un choix qui tient compte tout d'abord de l'aspect politique et économique du pays de destination. Ainsi, les pays émergents représentent actuellement des destinations privilégiées, au nombre desquels la Chine qui attire tout le luxe grâce à la possibilité d'une main-d'œuvre bon marché car selon Stark (2005), la Chine est considérée comme « l'usine du monde » grâce à sa vitesse de développement industriel et technologique.

L'objet de ce mémoire était dans un premier temps de présenter tous les facteurs de risques liés aux activités d'internationalisation de la production manufacturière des entreprises en mettant en évidence leurs pratiques de gestion. Les méthodologies de gestion de ces risques doivent s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans les conditions de notre travail, même si des adaptations seraient importantes par rapport aux natures de chaque production, nous croyons que la base d'un travail scientifique a été posée pour nous permettre non seulement de finaliser ce mémoire, mais aussi d'ouvrir de chemin d'une étude multiple et croisée des cas. Ainsi, le travail était consacré sur une étude de cas simple d'une entreprise manufacturière canadienne qui a choisi, comme une multitude d'entreprises de nos jours, de délocaliser une partie de sa production en Chine. Il est à noter que l'entreprise n'a pas quitté le Canada pour s'installer en Chine, mais elle a élargi sa

présence en international surtout en Asie par l'installation de deux lignes de production. Cette stratégie commerciale est en mode actuellement au sein des grandes multinationales afin réduire un certain nombre de frais entre autres les douanes et les taxes sur les produits importés depuis la maison-mère vers les pays émergents. À cet effet, les objectifs spécifiques de ce mémoire étaient de voir au-delà des opportunités commerciales dont disposent les pays émergents, comment gérer les dangers, les difficultés et les imprévues qui peuvent miner les affaires dans ces pays. Il s'agit de se servir des méthodes que les dirigeants utilisent pour gérer les risques exogènes et endogènes dans leur projet afin d'en faire une généralisation. Selon St-Pierre et El Fadil (2015), il existe neuf facteurs de risques exogènes et sept facteurs endogènes à prendre en compte dans une stratégie d'internationalisation, et c'était à base de cet article que nous avons élaboré le guide d'entrevue pour ce mémoire. C'est dans cette optique que nous avons dans ce travail, en se servant des réponses de notre interlocuteur, présenté les méthodologies et pratiques de gestion de ces phénomènes négatifs, c'est-à-dire les stratégies de management de risques d'internationalisation utilisées par les entreprises après que nous les ayons identifiés et interprétés.

Pour répondre aux objectifs spécifiques de ce mémoire, en ce qui touche les facteurs exogènes, notre interlocuteur a mis un accent particulier sur les facteurs de risque politique qui peuvent tout bouleverser en une journée car la décision du régime chinois est parfois sans précédent et irrévocable avec un côté instable concernant les réglementations. Il a par ailleurs insisté aussi les aspects culturels qu'on retrouve dans le fonctionnement de l'entreprise car les employés doivent être à majorité chinois donc le grand défi est de trouver la cohabitation entre les cultures sur les façons de faire et le savoir-faire du pays d'origine et celles chinoises. Cet aspect culturel est comme un cordon ombilical entre tous les facteurs des risques exogènes qu'on peut rencontrer en Chine car il définit l'homme, son quotidien, sa manière de vivre, son humeur et sa motivation dans la réalisation surtout la manière dont il se sentira en sécurité avec des étrangers. C'est ainsi que d'une manière générale, il faut avoir une équipe sur place afin de savoir mobiliser les ressources humaines nécessaires pour pouvoir lancer

son projet et surtout pour initier et maintenir de relation avec l'administration chinoise. Pour réussir en Chine, on doit fournir d'effort pour être biculturel ou d'adopter la biculturalité au milieu du travail et dans la pratique managériale. En outre, ce qui est des facteurs endogènes, l'accent a été beaucoup plus mis sur l'expérience de l'équipe du projet et surtout celle des dirigeants car la distance géographique entre le Canada et la Chine est un problème à gérer avec patience et courtoisie. Nous avons constaté dans ce travail que la gestion de l'expérience de travail permet de créer de relation interpersonnelle ou le réseau personnel appelé « Guanxi » en chinois car c'est l'une des clefs du succès en Chine. Elle permet d'intégrer des réseaux d'entrepreneurs, de conseils et d'interagir avec les acteurs du secteur privé et public qui ont une connaissance parfaite de l'écosystème local des affaires.

B. LIMITE DE LA RECHERCHE

Étant donné que c'est un cas simple et que les risques sont du ressort holistique, donc il est évident de parler de quelques limites à notre étude. D'abord notre échantillon est sur le plan théorique et statistique résumé à une seule entreprise et un seul pays le Canada, même si la mondialisation et les nouvelles technologies peuvent rendre uniforme les stratégies de gestion et notre méthodologie. Cependant notre interrogation se trouve au niveau de la validité de nos résultats à l'échelle des entreprises mondiales, car les résultats sont liés à l'appréciation d'une seule entreprise. Malgré tout, nous pensons que nos résultats peuvent être utilisés dans des conditions similaires de notre cas de l'étude. Il serait très avantageux et prolifique de répliquer notre étude au sein d'autres entreprises et d'associer à cette analyse qualitative une étude quantitative pour éliminer davantage l'effet de la perception qui est subjective dans l'identification des facteurs de risques.

Une autre limite se trouve dans le fait que l'entreprise à l'étude est une grande entreprise avec un passé très remarqué à l'international et disposant des moyens financiers à

la hauteur de sa politique financière d'investissement à l'étranger. Ainsi cette longue histoire internationale ne nous a pas permis pas d'approfondir la discussion sur certains facteurs de risques avec notre interlocuteur. C'est un aspect qui aurait aidé les jeunes entreprises à tenter aussi des aventures internationales. Nous constatons que d'autres facteurs de risque tels que la responsabilité sociétale environnementale (RSE) et la montée du nationalisme en Chine ne sont pas abordés parce que l'entreprise ne s'est pas confrontée à ces problèmes au moment de son installation en Chine. Cette non-exhaustivité concerne aussi le facteur de risque lié à la sécurité des biens et matériels sans oublier la possibilité des attaques sur l'intégrité physique des dirigeants internationaux des entreprises. Il serait intéressant de rendre exhaustive cette étude sur les différents facteurs de risques possibles et surtout de travailler avec les jeunes entreprises pour apprécier leur niveau d'engagement dans la gestion des risques.

Nous avons réalisé ce mémoire dans un contexte sanitaire particulier lié à la pandémie de la Covid-19, cette situation constitue de nos jours un important facteur de risque qui aurait dû être pris en compte dans ce travail. Cela étant annoncé, nous pensons que des prochaines recherches vont s'orienter dans ce sens afin d'aviser les entreprises sur les conséquences économiques de ce fléau mondial.

C. AVENUE DE LA RECHERCHE

Nous avons travaillé sur un cas et avec une entreprise qui possède une assez grande expérience dans l'internationalisation, et nous avons constaté que le travail de gestion de risque reste toujours un exercice délicat. Il nous est arrivé de constater dans ce travail que notre interlocuteur n'a pas du tout ou du moins il n'a pas beaucoup mis d'accent sur la criticité des risques rencontrés pour nous permettre de faire une évaluation quantitative. Nous n'avons pas pu mener ou utiliser une enquête quantitative pour confirmer les éléments de nos données analytiques. Et aussi l'importance des secteurs d'activité n'a pas été abordée car nous avons

un cas simple. C'est ainsi que dans l'avenir nous allons nous servir des idées émises dans ce travail pour définir des hypothèses qui vont nous conduire vers une étude quantitative multiple. La nouvelle ligne à exploiter sera d'utiliser des données chiffrées sur lesquelles nous allons appliquer une analyse statistique afin de valider nos hypothèses. Nous souhaitons dans l'avenir utiliser plusieurs cas, vérifier si les problématiques soulevées par chaque secteur d'activité sont bien réelles, c'est-à-dire nous voulons chercher à diminuer la notion de la perception des risques qui est subjective.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaby, N., Slater, S. F. 1988. "Management Influences on Export Performance: A Review the Empirical Literature 1978- 1988". *International Marketing Review*, vol 4- 4, p. 7-26.
- Abdel-Marlek, T. 1978. "Export Marketing Orientation in Small Firms". *American Journal of Small Business*, July, p. 25-34
- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Anjou, Québec: CEC.
- AO2008, (2011). *Approches de l'incertitude et son impact sur la décision*. Numéro 2011-06 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874).
- Aubert, B.A. et Bernard, J.G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. Montréal, Québec, Canada: Presses de l'Université de Montréal.
- Autio, E., Sapienza, K.-J. & Almeida, J.-G. (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 5, p. 909-924.
- Aven, T. (2015). *Risk analysis* (2nd éd.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Aven, T. (2016). *Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation*. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13. doi: 10.1016/j.ejor.2015.12.023

- Axinn, Catherine N. 1988. "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference". *International Marketing Review*, vol. 5-2, p. 61-71.
- Ben Amor, J.M. et Martel, S. (2004). Le choix d'un langage de modélisation des imperfections de l'information en aide à la décision. Dans *Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, volume Vol.25
- Buzzell, R.D. (1968). Can you standardize multinational marketing? Reprint Service, Harvard business review
- Cabrol, M. & Nlemvo, F. (2011). Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises. *Management & Avenir*, 50(10), 38-56. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0038>
- Cavusgil, S.T., Billey, W. et Tesar, G. 1979. "A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles". *Journal of International Business Studies*, vol. 10, p. 91-97.
- Cavusgil, S.T. 1983. "Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do They Vary Across Product Classes?". *International Journal of Advertising*, vol. 2, May, p. 147-157
- Cavusgil, S.T, Zou, S. 1994. "Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), p.1-21.
- Cavusgil, S.T. et Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.
- Chang, T. et Grub, P.D. (1992) Competitive strategies of Taiwanese PC firms in their internationalization process, *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, n° 3.

- Chew, Y.T. et Yeung, H.W.C. (2001) "The SME Advantage: adding local touch to foreign transnational corporations" in Singapore, *Regional Studies*, Vol. 35.5, pp. 431-448.
- Concina, L. (2014). Attitude face au risque & Sciences économiques. Number 2014-02 de la collection Les Regards, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France
- Coviello, N.E et McAuley, A. 1999. "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, p. 223-253.
- Crétien, J. (2003), La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition, *Management international*, vol. 7, n° 3, p. 39-52.
- Cyr, A. (2006), « Les dimensions linguistiques et l'internationalisation des PME : l'impact sur les stratégies entrepreneuriales », Communication présentée au VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- De Fontgalland, E. (1993) Le marketing opérationnel international ESF Éditeur, Paris
- Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991), « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management review*, Vol.16, n°. 3, pp. 613-619.
- Emblemsvag, J. et Kjolstad, L.E. (2002). Strategies risk-analysis: a field version. *Management Décision*, 40(9), 842-853.
- El Fadil, J. (2014). La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine. PUQ.

- El MOUHOU, M. (2006) Mondialisation et délocalisation des entreprises, collection Repères, La Découverte, 128 pages.
- European Union, European Commission: User guide to the SME definition (2015).
- Filion, L.J. (1991), Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Les Éditions de l'Entreprise.
- Grossman, G. M., & Shapiro, C. (1988). Foreign counterfeiting of status goods. *The Quarterly Journal of Economics*, 103(1), 79-100.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2004, November). Understanding and managing risk attitude. In Proceedings of 7th Annual Risk Conference, held in London, UK (Vol. 26).
- Holton, G.A. (2004). Defining risk. *Financial Analyst Journal*, 60(6), 19-26.
- Ibrahim, A.B. 2004. «Internationalization: Motive and Process ». *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, p. 129-136.
- INSPQ (2016). La gestion des risques en santé publique au Québec : cadre de référence
- International Standard. (2009a). ISO 31000:2009, Risk management ISO 31000:2009. USA: International Standard.
- Jain, S.C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *The Journal of Marketing*, 70-79.
- Jevons, W.S. (1871). *The Theory of Political Economy*, Macmillan, Londres.
- Johnston, W. J. et Czinkota, M. R. (1981). Managerial motivations as determinants of industrial export behavior. College of Administrative Science, Ohio State University.

- Julien, P.-A. (2005). Les PME : bilan et perspectives (3e éd.). Québec, Canada : Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, Paris, Vuibert, Collection Gestion.
- Kahneman, D. et Tversky, A. (1974), "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases" in Science, n°185, p.1124-1130.
- Karsaklian, E. (2009). Internationalisation des entreprises. Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers. Édition Dunod.
- Knight, F.H. (1971). Risk, Uncertainty, Profit. Chicago, É.-U.: Chicago University Press.
- Knight, G.A et Cavusgil, S.T. (2004). «Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm», Journal of international business studies vol. 35 (2), p. 124-141.
- Lavastre, O et Spalanzani, A. (2010). Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM. Ffhalshs-00534733
- Laios, L. et Moschuris, S. (1999). An empirical investigation of outsourcing decisions. Journal of Supply Chain Management, 55(1), 33-42.
- Lee H.L., Padmanabhan V. et Whang S., "Information distorsion in a supply chain: The bullwhip effect", Management science, vol. 43, 1997, p. 546-558.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L.A. et Harvey, J. "Competing internationally through multiple innovative efforts", R&D Management 1993, Vol 23, n° 3.
- Lemaire, J.-P. (2003) Stratégies d'internationalisation, Éd. Dunod, 367 pages.
- Mainelli, M. (2005). The misbehavior of risk managers: recognizing our limitations. The Journal of Risk Finance, 6(2), 177-182.

- Maitre, P et Perrino, M « Contrefaçon et ostentation », *Revue d'économie industrielle*, 117 | 2007, 75-92.
- Mason-Jones R., Towill D.R. (1998), "Shrinking the Supply Chain Uncertainty Cycle", *Control*, pp. 17-22.
- Mbengue, C. (2007). La dimension culturelle dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation de l'entreprise (mémoire de Master 2Pro Stratégies Industrielles et Commerciales Internationales). Université Paul Cézanne, IUP MIIX, Faculté d'Économie Appliquée, France.
- Mclean, J. (2005). Turning risk and uncertainty into triumph. *The British Journal of Administrative Management*, février-mars, 16-17
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers
- Méric, J. (2000). LE CONTROLE DE GESTION ENTRE RISQUE ET INCERTITUDE. 21ÈME CONGRES DE L'AFC.
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). *Resilience: A risk management approach*. London, UK: Overseas Development Institute.
- Mitchell, V.W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualizations and models. *European Journal of Marketing*, 33(12), 163-195.
- Moon, J., & Lee, H. (1990). On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry. *International marketing review*.
- Moulins, J.L. (2004). Risque perçu et fidélité à la marque : une analyse exploratoire. *Revue française de marketing*, 199(4), 87-108.

- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives, 1*, 7-40
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (2e éd. ed.). Paris : Armand Colin.
- Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique. *Management international / Gestión Internacional / International Management, 14* (2), 11–30
- Pelletan, J. (2009). Comportement individuel face au risque : nouveaux apports dans le cadre de la Prospect Theory
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press on Demand.
- Prasad, A. & Prasad, P. (2007). Moving out: toward understanding the complexity of outsourcing in the age of globalization. *Business Renaissance Quarterly, 2*, 67-91.
- Ramangalahy, Charles. 2001. Capacité d'Absorption de l'Information, Compétitivité et Performance des PME Exportatrices: Une Étude Empirique. Thèse de doctorat, Montréal, École des hautes Études commerciales. Université de Montréal.
- Reid, S. D. 1981. "The Decision- Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. 12- 2, p. 102-112.
- Reid, S. D. 1982. "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms". In Czinkota M. and Tesar, G. (Eds.), *Export Management*, Praegar Publishers, New York, p. 18-38.

- Renn, O. (2008). Risk governance: coping with uncertainty in a complex world. London, UK: Routledge.
- Schniederjans, M.J. et Zuckweiler, K.M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing décision in an international context. *Management Décision*, 42(7), 974-986.
- Smets, P. (1999). *Uncertainty Management in Information Systems: Imperfect information: Imprecision - Uncertainty*. Kluwer Academic Publishers.
- Spence, M. et Crick, D. (2009), An exploratory study of Canadian international new venture firms' développement in overseas markets, *Qualitative Market Research* vol. 12, n° 2, p. 208-233.
- Stark, J. (2005). The state of globalization. *The International Economy*, 19(2), 52-57.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Presses de l'Université du Québec, 288 pages.
- St-Pierre, J. et Therrien, C. (2007). « L'évaluation du risque des PME : l'objectivité totale est-elle possible ? », X^{ièmes} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, Madagascar.
- Schmidt U., Starmer C., Sugden R. (2008) « Third-Generation Prospect Theory », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 36, n° 3, p. 203 à 223.
- Szpirglas, M. (2006). Gestion des risques et quiproquos. *Revue française de gestion*, 32(161), 67-90.
- Swann, G.P (2010). « International Standards and Trade: A Review of the Empirical Literature », *OECD Trade Policy Working Papers*, No. 97, Publications OCDE.

- Tan, Q. et Sousa, C.M. (2013). International marketing standardization. *Management international review*, 53(5), 711-739
- Tapia Moore, E. et Meschi, P.-X. (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15 (1), 87-99.
- Tarashev, N., Tsatsaronis, K., & Karampatos, D. (2003). Attitude des investisseurs à l'égard du risque : enseignements fournis par les options. *Rapport trimestriel BRI*, 59-68.
- Terpstra, V. (1987) "The Evolution of International Marketing" *International Marketing Review*, vol. 3, p 7-17.
- TLFi (1992). *Le Trésor de la Langue Française Informatisé*. CNRS. Disponible à <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>
- Tversky A. & Kahneman, D. (1992) « Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 5, n° 4, p. 297 à 323.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500.
- Williamson, O.E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- Winston, R. Jr. & L. Heiko (1990), « Just-in-Time and small business evolution », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, été, p. 51-64

Zhu, Z., Hsu, K. et Lillie, J. (2001). Outsourcing, strategies move: the process and the ingredients for success. *Management Décision*, 59(5), 373-379.

Zio, E. (2007). *An introduction to the basics of reliability and risk analysis (Vol. 13)*. Singapore : World scientific

ANNEXES

LA GESTION DES RISQUES LIÉS À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Guide d'entrevue

Nous vous remercions sincèrement du temps que vous acceptez de consacrer à cette étude réalisée dans un contexte de recherche scientifique dans un domaine très important pour la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale. Nous aimerions connaître l'expérience que vous avez vécue dans votre projet d'exportation ou d'internationalisation. Pour ce, nous vous demandons de vous rappeler les différents événements qui ont eu lieu tout au long de votre projet depuis la décision de s'internationaliser jusqu'à maintenant. Les questions qui seront discutées lors de l'entrevue visent à refaire le fil des événements de votre projet, en vous attardant particulièrement aux situations qui ont eu des effets négatifs sur les objectifs de l'entreprise. Pour faciliter l'entrevue, vous trouverez dans les pages qui suivent, les questions qui vous seront posées. *Notez que nous avons recueilli sur le site Web de votre organisation une partie des informations nécessaires à notre étude.* L'entrevue devrait durer au maximum 90 minutes.

Définition 1 : *L'internationalisation est la reconnaissance et l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale qui mène à une entrée dans un nouveau marché international. Cette entrée peut prendre différentes formes, à savoir l'exportation directe, l'exportation en utilisant un intermédiaire, la création d'une filiale de vente sur place, l'alliance avec un partenaire du pays d'accueil ou l'installation d'une filiale de production et de vente.*

Définition 2 : *Le risque est la possibilité de réalisation ou de survenance d'un événement ou d'une situation qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Par exemple : la réalisation de coûts imprévus.*

Définition 3 : *Le facteur de risque est un objet concret ou abstrait qui peut influencer l'état d'une entreprise et causer la réalisation d'un événement ou d'une situation défavorable (risque). Par exemple : un mauvais climat de travail qui pourrait ralentir les activités de production et entraîner des coûts imprévus.*

SECTION 1. PROFIL ET PERCEPTION DU RÉPONDANT

Le nom de la personne et de son entreprise ont été supprimés

1. Âge : 20 - 35 36 - 45 46 - 55 56 et plus
2. Poste au sein de l'organisme : _____
3. Nombre d'années d'expérience dans votre poste : _____
4. Nombre d'années d'expérience dans votre domaine : _____
5. Nombre d'années d'expérience dans des activités internationales : _____
6. Langues parlées ou comprises: _____
7. Diplôme le plus élevé obtenu (domaine et niveau) : _____

8. Pouvez-vous compléter chacun des scénarios suivants en tenant compte de vos objectifs personnels (encerclez le chiffre approprié) ?

	①	②	③	④	⑤
Si je dois investir dans des actions, j'achèterais des actions :	À très faible risque	À faible risque	À risque moyen	À risque élevé	À risque très élevé
Lorsque j'ai des décisions importantes à prendre, je privilégie d'abord la sécurité :	à un degré très faible	À un degré faible	À un degré moyen	À un degré élevé	À un degré très élevé
Si les bénéfices prévus sont élevés, j'accepte de prendre des risques dans des projets :	À un degré Très faible	À un degré faible	À un degré moyen	À un degré élevé	À un degré très élevé

9. Pour chacun des éléments suivants, veuillez nous indiquer votre évaluation sur une échelle de 1 à 5:

	①	②	③	④	⑤
Quel est le degré d'expérience que vous avez acquise dans le domaine des projets d'internationalisation et d'exportation	Faible expérience				Très forte expérience
Croyez-vous que la décision d'internationalisation et d'exportation est de manière générale une « bonne » décision pour la performance de l'entreprise ?	Mauvaise décision				Très bonne décision
Croyez-vous que les décisions d'internationalisation et d'exportation sont de manière générale des stratégies risquées ?	Stratégie très risquée				Stratégie non risquée
Considérez-vous que la décision d'internationalisation et d'exportation a été un succès ?	Grand échec				Grand succès

SECTION 2. LE PROFIL DE L'ENTREPRISE (NOTE : CETTE SECTION S'ADRESSE UNIQUEMENT AU DIRIGEANT PRINCIPAL)

1. Quelle est l'année de création de l'entreprise ? _____
2. Depuis combien d'années l'entreprise est-elle engagée dans :
 - 1) des activités impliquant des transactions dans d'autres pays (incluant l'importation) ? _____
 - 2) des activités d'exportation et d'internationalisation ? _____
3. Veuillez nous fournir une description sommaire des deux principaux produits de votre entreprise:

Description	Matériau de base entrant dans sa composition (ex: bois, plastique, métal,...)	Quelle partie de votre chiffre d'affaires représente-t-il?
_____	_____	_____ %
_____	_____	_____ %

4. Dans quelle phase de son développement se trouvait l'entreprise au moment d'entreprendre le projet d'internationalisation ?

Création (L'entreprise n'avait pas encore de clientèle et son projet était en développement)	<input type="checkbox"/>
Démarrage (Le projet était clairement défini ou le prototype était terminé et l'entreprise commençait la commercialisation)	<input type="checkbox"/>
Croissance lente (Les ventes augmentaient légèrement)	<input type="checkbox"/>
Croissance rapide (Les ventes augmentaient plus vite que la croissance de l'économie)	<input type="checkbox"/>
Maturité (Les ventes avaient cessé de croître)	<input type="checkbox"/>
Déclin (Les ventes avaient commencé à décroître)	<input type="checkbox"/>

5. Lors du lancement de votre projet d'exportation et d'internationalisation, quel était :

Nombre d'employés : _____	% employés ayant une culture différente de la culture canadienne: _____
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise : _____	

6. Veuillez indiquer approximativement le pourcentage de votre production qui est vendu à l'étranger ? _____%
7. Veuillez indiquer approximativement le pourcentage de votre production qui est vendu dans des pays autres que les États-Unis ? _____%

SECTION 3. INFORMATION GÉNÉRALE ET INFORMATION SUR LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE (NOTE : CETTE SECTION S'ADRESSE UNIQUEMENT AU DIRIGEANT PRINCIPAL)

1. Quel est la forme de votre projet d'internationalisation vers le pays ou les pays choisis (exportation directe, exportation en utilisant un intermédiaire, création d'une filiale de vente sur place, alliance avec un partenaire du pays d'accueil, installation d'une filiale de production et de vente ...) ? Pourquoi avez-vous choisi cette forme ?

2. Au moment de prendre votre décision d'internationalisation, est-ce que vous ou d'autres responsables au sein de votre entreprise avez eu des expériences d'affaires au niveau international avec des pays ayant une culture ou des pratiques d'affaires jugées différentes de celles du Canada ?

3. Comment a été prise la décision d'internationalisation et quelles sont les raisons qui vous ont mené à privilégier cette décision et ces pays (ce pays) ? Quels sont les objectifs de votre stratégie d'internationalisation ?

4. Est-ce que vous possédiez un réseau d'affaires qui a facilité le lancement de votre projet d'internationalisation vers le pays ou les pays choisis ?

5. Quelles sont les caractéristiques des produits que vous vendez dans le pays ou les pays choisis (coût, technicité, qualité demandée, taille, etc.) et quelle est leur importance dans votre planification stratégique (produit de qualité supérieure, produit standard, produit principal de votre entreprise, etc.) ?

6. Quels critères utilisez-vous pour indiquer que la stratégie d'internationalisation ou d'exportation a été un succès ou un échec ? Quel est l'impact de ce succès ou échec sur la performance ou les objectifs globaux de l'entreprise ?

SECTION 4. QUESTIONS SUR LES RISQUES ASSOCIÉS À L'INTERNATIONALISATION

Nous allons discuter de certains éléments qui peuvent influencer la réalisation d'un projet d'internationalisation. Nous aimerions connaître votre expérience à ce sujet. Nous allons énumérer des facteurs de risque associés à l'internationalisation et des événements et problèmes qu'ils peuvent entraîner (que nous allons appeler « situations défavorables»). Vous devez indiquer SVP s'ils ont été pertinents dans le cas de votre projet d'internationalisation et d'exportation, et quel a été leur impact sur les objectifs de votre entreprise. Aussi, nous discuterons des meilleures pratiques à utiliser pour gérer ces situations et problèmes. D'un autre côté, si d'autres situations ou événements défavorables n'ont pas été identifiées ici nous vous invitons à nous en faire part.

1. Facteurs de risque externes à l'entreprise

1.1. Les aspects politiques

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Instabilité politique, changement des orientations gouvernementales, modification des politiques étrangères, détérioration de la relation du pays visé avec le Canada, protestations de mouvements écologistes ou autres dans ce pays, grèves dans un secteur particulier ou changement de la politique monétaire dans celui-ci.	Augmentation des tarifs douaniers, changement de règlements commerciaux, de procédures administratives, de lois, de règles fiscales et de mesures de contrôle des prix, etc.

1.2. Les aspects économiques et financiers

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Instabilité économique, inflation importante, crise financière, augmentation des taux d'intérêts ou volatilité importante du taux de change.	Diminution des ventes, augmentation des coûts de la matière première, augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, augmentation du taux de chômage, la baisse du pouvoir d'achat dans le pays visé, etc.

1.3. Les aspects judiciaires et légaux

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Lacunes du système judiciaire dans le pays visé, application non rigoureuse des lois, distance administrative et différence dans la structure bureaucratique.	Difficultés à élaborer les contrats, procédures administratives longues et compliquées, plus de coûts liés à ces procédures, résolution inappropriée ou partielle des conflits judiciaires, non-respect des contrats, des lois et des règlements par vos partenaires, etc.

1.4. Les éléments culturels

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Différence culturelle entre les Canadiens et les habitants du pays visé.	<i>Incompréhension, difficultés de communication et de négociation, difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité, incompréhension de l'importance de certains détails chez les employés étrangers, difficultés de gestion des équipes dans le pays visé, etc.</i>

1.5. La corruption

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Présence de corruption et de règles informelles dans le pays visé.	Plus de coûts liés à l'octroi de cadeaux ou de «pots de vin», obstacles au bon déroulement des opérations dans le pays visé, difficultés dans le règlement des procédures administratives et douanières, etc.

1.6. Les caractéristiques du marché visé

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Différence des habitudes de consommation et des goûts.	<i>Difficulté d'adaptation des produits vendus à la demande des consommateurs dans le pays visé, difficultés de planifications marketing dans le marché de celui-ci, etc.</i>

1.7. Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Problème de non-paiement de la part des clients étrangers.	<i>Problèmes de liquidité, difficultés de prévision et de gestion du fonds de roulement, etc.</i>

1.8. Les infrastructures du pays visé

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Manque d'infrastructures adéquates dans le pays visé.	<i>Problèmes de distribution liés aux transports, problèmes de réseaux de communication et d'approvisionnement en électricité et en énergie, etc.</i>

1.9. La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Non disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée dans le pays visé et augmentation des salaires dans ce dernier.	Problème de qualité de production, coûts de formation élevés, dépassement des délais de livraison, difficultés d'organisation et de gestion, coûts de production plus élevés, etc.

2. Facteurs de risque internes à l'entreprise

2.1. La gestion et l'expérience de l'équipe de direction

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Insuffisance des compétences, des connaissances et de l'expérience chez l'équipe de direction pour gérer un projet d'internationalisation.	<i>Difficultés dans la planification du projet d'internationalisation, problèmes d'entrée dans le marché étranger, utilisation de méthodes et d'outils de gestion inappropriés, difficultés de planification d'une campagne commerciale et publicitaire adaptée au pays visé, sous-évaluation des coûts (plus de coûts cachés), mauvais choix de partenaires, etc.</i>

2.2. Le manque d'employés possédant les compétences voulues

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Manque d'employés compétents pour travailler sur le projet d'internationalisation.	<i>Défaillance dans la gestion opérationnelle des activités liées aux projets d'internationalisation, dépassement des délais de livraison, plus de temps d'adaptation aux changements associés à ces projets, des coûts de formation supplémentaires, etc.</i>

2.3. Le manque d'engagement

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Manque d'engagement de la part des dirigeants envers le projet d'internationalisation.	<i>Peu de moyens mobilisés pour réussir le projet d'internationalisation, insuffisance du temps et de l'énergie consacrés par les responsables et les employés au projet, etc.</i>

2.4. Le manque de ressources financières

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Insuffisance des ressources monétaires allouées au projet d'internationalisation.	<i>Perturbations de la production et de la distribution, dépassement du délai de livraison de la marchandise finale, etc.</i>

2.5. Le manque de moyens

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Manque de moyens nécessaires au sein de l'entreprise pour bien gérer le processus et la stratégie d'internationalisation.	Possibilité que les outils utilisés pour la communication et la promotion ne soient pas appropriés pour la conduite des affaires à l'international, difficultés à produire des produits adaptés aux marchés internationaux, etc.

2.6. L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Facteurs de risque →	Situations défavorables
Internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.	<i>Dépassement du délai de livraison de la marchandise, retards dans le transport, retards causés par des procédures administratives et/ou portuaires, difficultés de contrôle de la qualité de production dans le pays étranger, etc.</i>

2.7. L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

Facteurs de risque →	Situations défavorables
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs pouvant faciliter la réussite du projet d'internationalisation.	<i>Manque d'information nécessaire à l'entrée dans le nouveau marché visé, accès limité à certains renseignements et idées importantes, plus de coûts cachés et de dépenses liées à la recherche d'information, etc.</i>

3. Identification d'autres risques non discutés

Pouvez-vous nous indiquer s'il existe d'autres risques non discutés qui ont eu ou auraient pu avoir des impacts négatifs sur le succès d'un projet d'internationalisation ou d'exportation dans un pays émergent ?

4. Accompagnement par des organismes publics

Est-ce que vous avez été accompagné par des organismes publics pour réussir votre projet d'internationalisation ou d'exportation dans le pays ou les pays choisis ? Quels sont les services dont vous avez bénéficié ? Est-ce que ces organismes vous ont aidé à gérer certains risques et situations défavorables ? Si oui comment ?

SECTION 5. APPRÉCIATION GLOBALE

1. Évaluation des facteurs de risque discutés

Pouvez-vous évaluer l'importance de chaque catégorie de facteurs de risque externes et internes discutés sur une échelle de 1 à 7, et ce, en fonction de la criticité des situations défavorables et des risques qui lui sont liés et de l'influence négative de ces dernières sur les objectifs de votre entreprise (1 correspond au moins important et 7 au plus important).

Facteurs de risque internes à l'entreprise			
Les aspects politiques		Les aspects économiques et financiers	
Les aspects judiciaires et légaux		Les éléments culturels	
La corruption		Les caractéristiques du marché visé	
La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé		Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers	
Les infrastructures du pays visé			
Facteurs de risque internes à l'entreprise			
La gestion et l'expérience de l'équipe de direction		Le manque d'engagement	
Le manque d'employés possédant les compétences voulues		Le manque de ressources financières	
Le manque de moyens		L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	
L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle			

Remerciements

