



Université du Québec  
à Rimouski

**GESTION DES RISQUES ASSOCIÉS À  
L'INTERNATIONALISATION DES PME DU SECTEUR DE LA  
TRANSFORMATION DES RESSOURCES MARITIMES : ÉTUDE DE  
CAS MULTIPLE**

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  
**MOR DIOP**

**Janvier 2023**

**Composition du jury :**

**Ramzi Belkacemi, président du jury, professeur en management, Université du Québec à Rimouski**

**Jalal El Fadil, directeur de recherche, professeur en finance, Université du Québec à Rimouski**

**Tarik Amachki, examinateur externe, professionnel de recherche, Université du Québec en Outaouais**

Dépôt initial, octobre 2022

Dépôt final, janvier 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse 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 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.



Je dédie ce mémoire à ma maman chérie Maréma GUEYE, à ma chère épouse Aminata DIALLO que j'aime tant, à mon cher papa Khalifa DIOP ainsi que ma sœur feu Siny DIOP qui nous a quitté à la fleur de l'âge. Que son âme repose en paix. Ce travail est le fruit de vos soutiens, prières et encouragements sur tous les plans.

## REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu le Tout-puissant pour la santé, l'amour, l'endurance, la patience qu'Il m'a accordé dans mes études et dans ma vie de tous les jours.

Je tiens à remercier vivement et sincèrement mon directeur de mémoire M. El Fadil Jalal pour sa rigueur, sa patience, son sens de l'écoute et qui n'a jamais cessé de me pousser à produire un document de qualité. Je remercie également les présidents du jury, Ramzi Belkacemi et Tarik Amachki.

J'adresse également mes remerciements à :

- Tout le corps professoral et l'administration de l'Université du Québec à Rimouski.
- Tout le personnel de la bibliothèque de l'UQAR-Rimouski pour leur disponibilité, leur soutien et leur assistance dans l'apprentissage des logiciels et l'aide pour la recherche documentaire.
- Ma femme Aminata DIALLO pour sa patience et qui n'a cessé de me soutenir sur tous les plans.
- Ma belle-famille Alioune DIALLO et Nafi FALL ainsi que toute la famille DIALLO pour leur soutien sans faille, leur compréhension et les prières qu'ils ne cessent de formuler à mon égard.
- Ma cousine Mbodji DIOP, son mari Ibrahima BA, pour leur encouragement et soutien inconditionnel.
- Tous mes amis qui vivent au Canada en particulier Arona DIOP, Ndiouga GUEYE, Souleymane GADIO, Pathé CONTÉ, Alassane SANGONE, Mamadou CAMARA, Boucar LY, Landing COLY ainsi que leur femme qui ne cessent de m'encourager et me soutenir moralement depuis notre arrivée au Canada.

Je ne saurais terminer sans remercier toute ma famille au Sénégal en particulier ma mère Maréma GUEYE, mon père Khalifa DIOP, mes frères et sœurs : Masseck, Penda, Ndeye Marieme, Cheikh ainsi que mes oncles en particulier Mbaule GUEYE et Mbaye GUEYE qui ont toujours participé à la réussite de mes études sur tous les plans et enfin ma tante Codou SARR qui, grâce à elle je suis arrivé là où je suis aujourd'hui.

## RÉSUMÉ

La globalisation des marchés et de l'économie incite beaucoup d'entreprises à se lancer dans les marchés étrangers à la recherche d'opportunités. La majeure partie est constituée de Petites et Moyennes Entreprises et leur cible est le marché des pays émergents de l'Asie en l'occurrence la Chine qui offre des avantages technologiques, mais également des opportunités pour la main-d'œuvre. Néanmoins, d'autres facteurs imprévisibles peuvent faire hésiter aux entreprises à se lancer à l'international.

Pour réussir dans les marchés étrangers, les entreprises accomplissent des actes qui les permettent de contourner tout obstacle pour atteindre leur objectif. En revanche, elles rencontrent beaucoup de difficultés du fait de manque d'informations ou d'ignorance des risques internes ou externes liés à l'internationalisation. En effet, plusieurs facteurs de risques sont associés au processus d'internationalisation des PME, en particulier ceux du secteur de la transformation des ressources marines. Rares sont les entreprises qui maîtrisent tous ces risques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs des projets d'internationalisation, d'où la nécessité de les identifier et de les analyser pour pouvoir les gérer. Pour cela, une étude de cas multiple est utilisée afin de permettre aux dirigeants de ces PME d'avoir l'information nécessaire sur les difficultés qui les attendent dans ce processus et ainsi adopter les bonnes stratégies et mécanismes de gestion des risques.

Pour aboutir à notre objectif de recherche, nous avons utilisé une étude de cas multiple sur deux entreprises de la transformation et de la commercialisation des ressources maritimes situées à Québec en se basant sur les entrevues semi-dirigées réalisées avec les deux dirigeants de ces entreprises. Les informations issues de cette entrevue nous ont permis de savoir que l'internationalisation des PME du secteur maritime rencontre d'énormes difficultés et risques au sein ou en dehors de l'entreprise. Les risques provenant en dehors de l'entreprise sont des facteurs exogènes constituant principalement des risques politiques, économiques, culturelles, juridiques, mais également liés à la corruption, au manque de main-d'œuvre, aux caractéristiques du marché étranger et aux difficultés de recouvrement des paiements des clients. Les risques associés aux facteurs endogènes sont ceux inhérents à

l'entreprise et sont composés des risques liés à l'expérience de l'équipe dirigeante, aux ressources de l'entreprise, à l'engagement des dirigeants, aux aspects logistiques et opérationnels, mais aussi à l'inexistence d'un réseau.

Cependant, cette étude a montré des difficultés à trouver de l'information pertinente pour les PME du secteur maritime, raison pour laquelle nous avons adopté une étude exploratrice. Néanmoins, il serait nécessaire dans l'avenir de faire des études quantitatives et qualitatives à la fois afin d'augmenter les chances de trouver plus d'éléments et valoriser les études scientifiques sur le secteur de la transformation et de la commercialisation des produits maritimes.

Mots clés : Risque, gestion de risque, internationalisation, projet, incertitude, facteurs exogènes, facteurs endogènes, étude de cas, attitude face aux risques.

## **ABSTRACT**

The globalization of markets and the economy encourages many companies to enter foreign markets in search of opportunities. The majority is made up of Small and Medium Enterprises and their target is the emerging Asian market, in this case China, which offers technological advantages, but also opportunities for the workforce. However, other unpredictable factors can make companies hesitant to go international.

To succeed in foreign markets, companies perform acts that allow them to circumvent any obstacle to achieving their goal. On the other hand, they face many difficulties due to lack of information or ignorance of the internal or external risks associated with internationalization. Indeed, several risk factors are associated with the process of internationalization of SMEs, in particular those in the marine resource processing sector. Few companies master all these risks that can compromise the achievement of the objectives of internationalization projects, hence the need to identify and analyze them in order to manage them. For this, a multiple case study is used to allow the managers of these SMEs to have more information on the difficulties that await them in this process and thus adopt the right risk management strategies and mechanisms.

To achieve our research objective, we used a multiple case study on two companies involved in the processing and marketing of marine resources located in Quebec City, based on semi-structured interviews conducted with the two managers of these companies. The information from this interview allowed us to know that the internationalization of SMEs in the maritime sector faces enormous difficulties and risks within or outside the company. Risks arising outside the company are exogenous factors related mainly to political, economic, cultural and legal aspects as well as to characteristics of the foreign market and to difficulties in collecting payments from customers. Risks associated with Endogenous factors are inherent to the company and are composed of risks related to the experience of the

management team, the resources of the company, the commitment of the managers, the logistical and operational aspects and the non-existence of a network.

However, this study showed difficulties in finding relevant information for SMEs in the marine sector, which is why we adopted an exploratory study. Nevertheless, it would be necessary in the future to carry out quantitative and qualitative studies both in order to increase the chances of finding more elements and to enhance scientific studies on the sector of processing and marketing of marine products.

Keywords: Risk, risk management, internationalization, project, uncertainty, exogenous factors, endogenous factors, case study, attitude to risk.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	1
LISTE DES FIGURES.....	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	3
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	4
CHAPITRE 1 INTERNATIONALISATION.....	10
1.1 INTERNATIONALISATION DES PME.....	10
1.2 PROJET RÉALISÉ DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL.....	12
1.3 LES PME DU SECTEUR MARITIME ET LEUR INTERNATIONALISATION.....	13
CHAPITRE 2 INCERTITUDE, RISQUE ET GESTION DES RISQUES.....	19
2.1 NOTION DE L'INCERTITUDE.....	19
2.2 NOTION DE RISQUE.....	21
2.3 LA GESTION DES RISQUES ET SON IMPORTANCE.....	25
2.3.1 Processus de gestion des risques.....	32
2.3.2 Analyse des étapes et fonctions du processus de gestion des risques.....	35
2.3.3 Gestion des risques dans les PME.....	41
2.4 PERCEPTION ET ATTITUDE FACE AUX RISQUES.....	46
CHAPITRE 3 CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUE LIÉES À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	51
3.1 LES FACTEURS DE RISQUE EXOGÈNES.....	52
3.1.1 Facteurs de risque liés aux aspects politiques.....	52
3.1.2 Facteurs de risque liés aux aspects économiques.....	54

3.1.3	Facteurs de risque liés aux aspects juridiques et légaux.....	55
3.1.4	Facteurs de risque liés aux aspects socioculturels.....	57
3.1.5	Facteurs de risque liés à la corruption.....	57
3.1.6	Facteurs de risque liés aux taux de change.....	58
3.1.7	Facteurs de risque liés à la main-d'œuvre.....	60
3.1.8	Facteurs de risque liés aux caractéristiques du marché étranger.....	61
3.1.9	Facteurs de risque liés aux difficultés de recouvrement des paiements des clients.....	62
3.2	LES FACTEURS DE RISQUE ENDOGÈNES.....	64
3.2.1	Facteurs de risque liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe dirigeante.....	65
3.2.2	Facteurs de risque liés aux ressources humaines de l'entreprise.....	66
3.2.3	Facteurs de risque liés aux ressources financières de l'entreprise.....	66
3.2.4	Facteurs de risque liés à l'engagement des dirigeants.....	67
3.2.5	Facteurs de risque liés au manque de moyen de l'entreprise.....	68
3.2.6	Facteurs de risque liés à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.....	69
3.2.7	Facteurs de risque liés à l'inexistence d'un réseau.....	70
CHAPITRE 4 QUESTIONS ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....		74
4.1	LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	74
4.2	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	75
4.2.1	Positionnement épistémologique.....	75
4.2.2	Outils de collecte de données.....	79
4.2.3	Analyse des données.....	80
4.2.4	Validité et qualité de recherche.....	81
4.3	MÉTHODE DE L'ÉTUDE DE CAS.....	82
4.3.1	Approche qualitative.....	84
4.3.2	Étude de cas multiple.....	85
4.4	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	88
CHAPITRE 5 GESTION DES RISQUES LIÉS À L'INTERNATIONALISATION DES PME DU SECTEUR MARITIME.....		89
5.1	PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS : ENTREPRISES ET RESPONSABLES ENQUÊTÉS.....	89
5.1.1	Entreprise D.....	89

5.1.2	Entreprise E .....	91
PREMIÈRE PARTIE : LES RISQUES ASSOCIÉS À		
L'INTERNATIONALISATION DES PME DU SECTEUR MARITIME		
IDENTIFIÉ PAR LES INTERVIEWÉS .....		
5.2	LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS EXOGÈNES DES	
	ENTREPRISES.....	93
5.2.1	Risques liés aux aspects politiques.....	93
5.2.2	Risques liés aux aspects économiques et financiers.....	94
5.2.3	Risques liés aux aspects juridiques et légaux .....	95
5.2.4	Risques liés aux aspects sociaux culturels.....	95
5.2.5	Risques liés à la corruption.....	96
5.2.6	Risques liés aux caractéristiques du marché étranger .....	96
5.2.7	Risques liés aux difficultés de recouvrement des paiements des	
	clients.....	96
5.2.8	Risques liés aux infrastructures et au transport .....	97
5.3	LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS ENDOGÈNES DES	
	ENTREPRISES.....	97
5.3.1	Risques liés à la gestion de l'expérience de l'équipe dirigeante .....	97
5.3.2	Risques liés au manque de ressources humaines compétentes.....	98
5.3.3	Risques liés au manque de ressources financières .....	98
5.3.4	Risques liés aux aspects de l'engagement des dirigeants .....	98
5.3.5	Risques liés au manque de moyens .....	99
5.3.6	Risques liés à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique	
	et opérationnelle .....	99
5.3.7	Risques liés à l'inexistence d'un réseau .....	100
5.4	SYNTHÈSE DES RISQUES .....	100
5.4.1	Les risques exogènes .....	100
5.4.2	Les risques endogènes .....	101
DEUXIÈME PARTIE : PRATIQUE DE GESTION DES RISQUES		
IDENTIFIÉS .....		
5.5	LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS EXOGÈNES DES	
	ENTREPRISES.....	103
5.5.1	Risques liés aux aspects politiques.....	103
5.5.2	Risques liés aux aspects économiques .....	103
5.5.3	Risques liés aux aspects juridiques.....	104
5.5.4	Risques liés aux aspects socioculturels .....	104

5.5.5 Risques liés à la corruption.....	105
5.5.6 Risques liés aux caractéristiques du marché étranger .....	105
5.5.7 Risques liés aux difficultés de recouvrement des paiements des clients.....	105
5.5.8 Risques liés aux infrastructures et aux transports.....	106
5.6 LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS ENDOGÈNES DES ENTREPRISES.....	106
5.6.1 Risques liés à la gestion de l'expérience de l'équipe dirigeante .....	106
5.6.2 Risques liés au manque de ressources humaines compétentes.....	106
5.6.3 Risques liés au manque de ressources financières .....	106
5.6.4 Risques liés aux aspects de l'engagement des dirigeants .....	107
5.6.5 Risques liés aux manques de moyens.....	107
5.6.6 Risques liés aux chaînes de valeurs logistiques et opérationnelles .....	107
5.6.7 Risques liés à l'inexistence d'un réseau .....	108
5.7 DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	108
5.7.1 Les facteurs de risques exogènes.....	108
5.7.2 Les facteurs de risques endogènes.....	112
CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITE ET PERSPECTIVE DE LA RECHERCHE.....	115
A. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	115
B. LIMITES DE LA RECHERCHE .....	118
C. AVENUES DE RECHERCHE .....	118
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	120
ANNEXES GUIDE D'ENTREVUE .....	147

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les catégories de risques auxquels l'entreprise est confrontée .....	24
Tableau 2 : Types de risque que les PME rencontrent à l'international .....	41
Tableau 3 : Facteurs déclencheurs exogènes de risques liés aux activités d'internationalisation.....	63
Tableau 4 : Facteurs déclencheurs endogènes de risques liés aux activités d'internationalisation.....	71
Tableau 5: Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes. ....	76
Tableau 6 : Profil et caractéristiques de l'entreprise D.....	90
Tableau 7 : Profil du répondant de l'entreprise D .....	90
Tableau 8 : Profil et caractéristiques de l'entreprise E .....	91
Tableau 9 : Profil du répondant de l'entreprise E .....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les trois secteurs maritimes du Québec .....	17
Figure 2. Éléments clés de la définition proposée pour l'incertitude .....	21
Figure 3. Processus de gestion des risques (Hillson et Murray-Webster, 2005) .....	34
Figure 4. Présentation des stratégies de gestion des risques .....	40
Figure 5. Les étapes de l'étude de cas multiple .....	87

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>FAO</b>	Food Agricultural Organization
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>IDE</b>	Investissements Directs Étrangers
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de Normalisation
<b>MAPAQ</b>	ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petite et Moyenne Industrie
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SCRM</b>	Supply Chain Risk Management
<b>UQAR</b>	Université du Québec à Rimouski

## INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

L'internationalisation des entreprises demeurera toujours liée à la mondialisation qui est synonyme d'actions interdépendantes des États qui travaillent d'arrache-pied pour la globalisation des marchés et de l'économie. La libre circulation des biens et services, la suppression des barrières douanières entre pays partenaires, les accords de libre-échange, les avancées au niveau des télécommunications ainsi que les investissements directs étrangers ont accéléré la mondialisation et poussent les entreprises à s'internationaliser davantage. Avec l'avènement d'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous assistons à un changement majeur du commerce international et à des modes d'opération des entreprises qui s'internationalisent. En effet, quelques décennies auparavant, il était difficile d'atteindre sa clientèle qui se trouve à l'autre bout du monde. Mais aujourd'hui, l'évolution de la technologie a fait tomber certaines frontières et donne aux PME, autrefois limitées à des zones régionales, l'accès à un marché global et mondial (Panet-Raymond, Robichaud, Menvielle, & Balbinot, 2018). Le contexte d'affaires actuel est différent de celui qui a dominé dans les cinquante dernières années dues à l'accroissement du nombre de compétiteurs sur les marchés des biens et des services, à la disponibilité de technologies sophistiquées à faibles coûts, à l'élimination des frontières ainsi que les nombreuses contraintes douanières et l'interdépendance des économies (St-Pierre, 2009). Ces changements augmentent l'incertitude liée au projet d'internationalisation.

De nos jours, les entreprises qui souhaitent explorer le marché étranger font face à de nombreux défis à l'international. La pression des concurrents, l'exigence des consommateurs, l'environnement politico-légal, économique, social et culturel (Panet-Raymond et al., 2018) ainsi que les coûts de la main-d'œuvre (El Fadil, 2014) poussent certaines entreprises à mettre en place des stratégies pour atteindre leurs objectifs. Certaines de ces stratégies jouent un rôle crucial dans la gestion des risques des PME qui souhaitent se lancer à l'international, en l'occurrence les PME qui se spécialisent dans la transformation et la commercialisation des ressources maritimes.

Les PME qui s'internationalisent jouent également un rôle important au sein de la société. En effet, elles ont un bon taux de rentabilité économique à travers le monde et constituent un levier de création d'emploi, raison pour laquelle les pouvoirs publics ont porté un intérêt croissant à ces PME (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2012). Ramadan et Levratto (2011, p. 73) affirment que les PME sont unanimement considérées comme l'une des forces principales du développement économique à cause de leur participation à la création de richesse et d'emplois aussi bien dans les pays de l'OCDE que dans les pays en développement.

De nos jours, s'internationaliser est devenu une nécessité stratégique pour de nombreuses petites et moyennes entreprises (Bouveret-Rivat, Mercier-Suissa, & Saoudi, 2020). En comparaison des grandes entreprises, 99,8 % des entreprises européennes sont des PME et constituent à ce titre le principal vivier d'emplois (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2012). Lecerf (2012) donne des statistiques importantes sur les PME en France. Il souligne que les PME représentent 80 % des entreprises, emploient 60 % des actifs occupés et génèrent 53 % de la valeur ajoutée et n'apportent cependant que 15 % des exportations en valeur et ne réalisent que 8 % de leur chiffre d'affaires grâce à l'exportation. Cependant, selon St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014), le pourcentage de PME québécoises engagées dans des activités internationales demeure relativement faible. Ils affirment qu'en 2011, selon Industrie Canada, 9,8 % des PME québécoises vendaient leurs produits à l'étranger, alors que 30,3 % des PME du secteur de la fabrication avaient des activités d'exportation. Néanmoins, Givord, Picart et Toutlemonde (2008) soulignent que le taux de rentabilité économique des grandes entreprises est inférieur à celui des PME.

Dominguez (2016) avance que, si l'internationalisation des PME a souvent été étudiée sous l'angle de l'exportation, il faut savoir que ces PME sont de plus en plus nombreuses à choisir des modes d'entrée plus engageants tels que la coentreprise, l'acquisition d'entités étrangères ou la création de filiales pour s'implanter durablement sur les marchés étrangers. Ces stratégies qu'adoptent les PME comportent des risques parfois incontrôlables et nombreuses sont les entreprises qui ont connu des échecs en adoptant

certaines stratégies. Selon St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka et Monnoyer (2017), les PME rencontrent d'importantes barrières qui ralentissent leurs capacités à participer efficacement au commerce mondial, impactant du même coup leur productivité et leur potentiel de croissance. Cependant, il faut reconnaître que les facteurs de succès ou d'échec des PME diffèrent d'un pays à un autre et dépendent de la taille des entreprises. En effet, selon toujours St-Pierre, Boutary, et al. (2017), les résultats d'une enquête réalisée par la Banque Mondiale auprès de plus de 25 000 PME montrent que les ventes à l'étranger ne représentent que 7,6 % des activités des PME manufacturières des pays en développement comparativement à 14,1 % pour les plus grandes entreprises.

On peut constater que la plupart des PME qui s'internationalisent rencontrent des obstacles qui peuvent les conduire à l'échec. Rares sont ceux qui connaissent un succès en adoptant des stratégies innovantes. St-Pierre, Raymond et Laurin (2011) confirment que les PME ne sont pas toutes vouées à réussir sur les marchés étrangers, car elles n'ont pas tous les atouts nécessaires. De ce fait, notre problématique s'intéressera aux PME qui rencontrent des difficultés à se développer à l'international en l'occurrence ceux du secteur de la transformation des ressources maritimes.

Il est important de prendre en compte les principaux facteurs de risque pour optimiser le choix d'un mode d'entrée dans les marchés étrangers pour les PME. Selon Bouveret-Rivat et al. (2020), plusieurs modèles ont été développés afin de mettre en évidence le caractère processuel du développement international qui est un processus d'engagement croissant qui permet aux entreprises de limiter les risques d'échec dus à une internationalisation trop rapide. Courtot (1998) souligne qu'il n'est pas rare de voir des projets aboutir à des échecs graves et coûteux (tant du point de vue technique que financier ou commercial), à une dégradation ou à une remise en cause de leurs objectifs.

Plusieurs facteurs de risques entrent en jeu dans le processus d'internationalisation des PME. Ainsi, notre recherche nous permettra d'identifier les principaux risques qui sont liés à l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes et de les analyser afin de gérer les risques qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs

des projets d'internationalisation de ces PME. Ces projets à l'international sont des casse-têtes pour certains propriétaires-dirigeants qui font tout pour éviter les risques qui peuvent influencer ou nuire à la réalisation de leur objectif. Pour cela, les dirigeants doivent adopter une bonne stratégie de management de risque afin de mieux gérer ces risques sur tous les plans. Un bon plan stratégique permettra de résoudre les problèmes et difficultés liés à l'échec des projets à l'international et ainsi donner un succès aux dirigeants qui se lancent dans les marchés mondiaux à la recherche de profit pour leurs entreprises.

Notre étude se focalisera sur les risques liés à l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes. Nous allons identifier les risques compromettant l'atteinte des objectifs de ces projets afin d'apporter des solutions. Ainsi, nous mènerons une étude de cas multiple s'appuyant sur des entrevues de deux dirigeants de deux entreprises. Cela permettra à ces dirigeants d'avoir un aperçu sur les problèmes qui les attendent dans ce processus et ainsi adopter une bonne gestion des risques liés à leur projet d'internationalisation.

L'internationalisation des PME du secteur marin consiste pour la plupart du temps à l'exportation des produits halieutiques issus de la pêche qui sont, soient transformés, soient vendus en vrac tel que les poissons, les crabes, les langoustes, les homards. Il faut noter qu'il existe deux sortes de pêche à savoir la pêche artisanale et la pêche industrielle. Cette dernière est pratiquée dans les pays développés tels que la Chine, les États-Unis, le Canada. À cet effet les rapports de force s'intensifient entre les États et les autres pays développés pour s'approprier les mers, les ressources biologiques, les sols et les sous-sols et l'Atlantique sud-ouest, qui bordent les littoraux du cône sud de l'Amérique, est un exemple des revendications de souverainetés maritimes (Bouvet, 2021). Selon Bourgault-Faucher (2020), les pêches commerciales et l'aquaculture ainsi que la transformation des produits de la mer jouent un rôle essentiel pour la vitalité de nombreuses communautés, en particulier ceux du Québec maritime. Selon toujours l'auteur, l'économie des pêches au Québec est en cela complètement intégrée à des circuits de distribution globalisée et qu'en 2018, 81 % des produits de la mer du Québec ont été exportés alors que 89 % des produits marins consommés

au Québec ont été importés. Cependant, la pratique de l'exportation de ces produits est un vrai calvaire pour certaines PME qui évoluent dans ce domaine. Comme le souligne toujours Bourgault-Faucher (2020), malgré la multiplication des activités de recherche et les volontés gouvernementales de créer une grappe industrielle, les résultats demeurent mitigés et que de nombreux problèmes empêchent l'atteinte des objectifs.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous allons utiliser une étude de cas multiple sur deux entreprises qui évoluent dans le domaine de la transformation et de la commercialisation des ressources maritimes afin d'étudier et d'analyser les différents risques qui peuvent entraver l'atteinte de leurs objectifs.

Le présent mémoire se divise en cinq chapitres. Le chapitre 1 parlera de la revue de littérature sur les différents concepts liés à notre projet de recherche à savoir l'internationalisation des entreprises de façon générale, l'internationalisation des PME en particulier, le projet réalisé dans un contexte international et enfin l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes. C'est une partie très importante, car elle permet de mettre en valeur les éléments essentiels de notre recherche et la justification de notre étude.

Le chapitre 2 discutera de la notion de la gestion des risques tels que l'incertitude face au risque, la notion de risque, les étapes de la gestion des risques, l'importance de la gestion des risques puis la gestion des risques dans les PME. Nous parlerons également dans ce deuxième chapitre de la perception et attitude face aux risques.

Le chapitre 3 sera consacré aux différentes catégories de facteurs de risque lié à l'internationalisation des entreprises et qui sera un élément fondamental dans le chapitre 5. Il sera question de mettre en exergue dans ce chapitre les facteurs de risque externe lié à l'environnement exogène et les facteurs internes qui sont inhérents à l'environnement endogène de l'entreprise.

Dans le chapitre 4, nous allons parler des questions de recherche qui découlent de notre revue de littérature ainsi que notre approche méthodologique de recherche. En effet,

elles concernent les questions de recherche générale et celles qui sont spécifiques. La méthodologie de recherche quant à elle concerne le positionnement épistémologique, les outils de collecte de donnée, l'analyse des données, la validité et la qualité de recherche ainsi que les différentes études de cas à savoir l'approche qualitative et les études de cas multiples. En outre, nous allons présenter les deux entreprises dans lesquelles notre étude se fera et enfin nous évoquerons tout ce qui est éthique lié à notre projet de recherche.

Dans le chapitre 5 qui concerne principalement les résultats et les discussions de recherche, nous allons présenter d'abord les caractéristiques des cas étudiés puis les informations sur les différentes personnes qui ont participé à notre étude. Ensuite, nous allons faire une analyse sur les données recueillies afin d'en discuter des risques identifiés, de leur évaluation et des pratiques utilisées pour mieux les gérer.

Enfin, nous arriverons à la conclusion de notre travail qui nous permettra de revenir sur ce que notre étude de recherche nous a appris et les découvertes faites lors de la rédaction. Nous discuterons également des limites de notre recherche ainsi que les perspectives qui nous permettront de poursuivre cette étude dans l'avenir.

## **CHAPITRE 1**

### **INTERNATIONALISATION**

Ce chapitre aborde de manière générale la revue de littérature. Il va nous permettre d'identifier et de présenter les différentes recherches scientifiques qui ont déjà étudié la gestion des risques liés à l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes. Cette revue de littérature permettra aussi d'exposer avec clarté les notions d'internationalisation des PME en général et celle du secteur de la transformation des produits maritimes en particulier.

#### **1.1 INTERNATIONALISATION DES PME**

La recherche sur l'internationalisation des PME a considérablement évolué ces dernières décennies (Colovic, 2013) et selon Deprince et Arnone (2018) elle a été étudiée dans de nombreux travaux ayant mis en lumière l'existence de différents scénarios. Bouveret-Rivat et al. (2020) soulignent que depuis plusieurs décennies les auteurs ne cessent de proposer des définitions sur l'internationalisation des PME, chacune étant liée à l'approche théorique mobilisée pour expliquer le développement des entreprises hors de leur marché national. Laghzaoui (2009) et Angué (2018) la définissent comme étant l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer à l'international : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger. Elle suit un processus qui démarre par l'entrée de la PME dans des marchés étrangers perçus comme peu ou pas risqués (Tapia Moore & Meschi, 2010). L'internationalisation d'une PME commence lorsque l'entreprise cherche un profit par une diversification internationale de ses sources d'approvisionnement, de sa production, de ses services, de ses débouchés, et de son image de marque (Tapia Moore & Meschi, 2010). Dans un contexte de mondialisation économique et d'interdépendance des marchés, les PME sont

nombreuses à renforcer leur présence à l'international afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance (Dominguez, Mayrhofer, & Obadia, 2017).

L'internationalisation des PME n'est pas facile à expliquer par une seule théorie, il s'agit d'un phénomène trop vaste et dynamique qui a souvent été réduit à la seule question de l'exportation (Ramadan & Levratto, 2011). La question de l'internationalisation des PME renvoie à une approche holistique résultant de la prise en compte conjoint de trois écoles de pensée : la pensée incrémentale développée par l'approche comportementale, la pensée des alliances avec les théories des réseaux et, enfin, la pensée économique avec les théories des investissements directs étrangers (IDE) (Ramadan & Levratto, 2011). Dans le même ordre d'idée, Laghzaoui (2009) soutient qu'on peut identifier trois grandes explications dominantes sur le processus d'internationalisation des PME : une explication de type économique et assez globale, une progression par étapes à l'international et enfin, l'inscription des PME dans des réseaux.

Définis comme étant un ensemble de relations liant un groupe défini d'acteurs entre eux, les réseaux constituent une ressource clé au regard de leurs nombreux effets positifs (Dominguez et al., 2017). Les chercheurs s'accordent sur le fait que l'insertion dans des réseaux améliore considérablement la capacité des PME à s'internationaliser (Colovic, 2013). Dans la version revisitée du modèle d'internationalisation, Uppsala, Johanson et Vahlne (2009) avancent que c'est l'insertion dans les réseaux qui va permettre à une entreprise de s'internationaliser avec succès, grâce à la confiance, à l'apprentissage et au développement d'opportunités dans un environnement qui facilite sa conquête des marchés étrangers (Colovic, 2013). L'accès à l'information constitue une préoccupation majeure pour les entreprises, et notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME) (Dominguez, Mayrhofer, & Obadia, 2020). En raison de leur taille, l'accès à l'information constitue aujourd'hui un élément clé dans le développement international des PME dans la mesure où il favorise l'accumulation permanente de connaissances (Dominguez et al., 2020). Le partage de connaissances entre exportateurs peut constituer un moyen d'améliorer la performance des activités d'exportation (Dominguez et al., 2017). Parmi les récents développements

traitant de la stratégie d'internationalisation, on peut constater un nombre croissant de travaux mobilisant l'approche basée sur les ressources et les compétences (Pantin, 2010).

Pénétrer un marché étranger sans connaître les réalités culturelles, importer des technologies coûteuses sans s'assurer des compétences de la main-d'œuvre locale, sous-traiter à une firme étrangère sans vérifier sa réputation quant au respect des délais et des normes de qualité ou environnementales est autant de décisions que de nombreux dirigeants de PME ont et qui ont eu des incidences désastreuses sur la santé financière de leur entreprise (St-Pierre, 2009).

## **1.2 PROJET RÉALISÉ DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL**

Au cours des dernières décennies, le débat entre internationalistes continue d'être alimenté par des projets de réforme radicale dont les auteurs proposent des solutions foncièrement différentes, mais se rejoignent dans le refus de l'état existant des choses (Arcidiacono, 2005). Dans un contexte d'internationalisation des projets, il est important de noter trois phases essentielles : le pré engagement, la phase initiale et la phase avancée (Pantin, 2010). Selon le même auteur, chacune de ces étapes signifie pour les entreprises un engagement croissant sur les marchés étrangers, tant sur le plan des ressources mobilisées que des pays visés. Bien que plus difficilement mesurable, l'internationalisation pourrait être appréciée en termes d'implications humaines, techniques, commerciales et financières de l'entreprise dans le cadre de projets élargis de développement et d'investissement à l'étranger (Lecerf, 2012).

Une stratégie d'internationalisation doit pouvoir constituer un moyen, pour le propriétaire-dirigeant de rencontrer ses objectifs personnels et ceux de son entreprise (Perrault & St-Pierre, 2009). La connaissance des facteurs favorisant le processus du projet d'internationalisation permet aux dirigeants de mieux préparer leur entreprise et réduire les risques d'échec ou de difficultés, mais également les pertes de ressources qui pourraient être fatales (St-Pierre, 2009). Selon Brière et Proulx (2013), la réussite des projets internationaux

dépend de la présence d'un gestionnaire et d'une équipe performante, mais également d'une approche collaborative.

Même s'il est souvent fait état du rôle crucial du dirigeant dans la conduite stratégique des PME, le projet d'internationalisation des entreprises doit être envisagé comme un processus collectif porté par une équipe dont les décisions et les actions permettent un engagement croissant sur les marchés étrangers (Pantin, 2010).

### **1.3 LES PME DU SECTEUR MARITIME ET LEUR INTERNATIONALISATION**

Dans le contexte de la mondialisation des marchés, les gouvernements et les organismes régionaux se concentrent le plus souvent sur le secteur de la pêche industrielle et sur les facteurs qui favorisent la commercialisation des produits issus de cette pratique à un marché international (Aubin, 2015). Selon la FAO (2016), le commerce à l'international dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture joue un rôle majeur en tant que créateur d'emplois, générateur de revenus et facteur de croissance économique et de développement. En plus, les produits de la pêche constituent une source d'alimentation capitale au niveau mondial (60 % des produits alimentaires pour les pays tropicaux proviennent de la mer, 30 % des stocks de poissons sont surexploités et 50 % sont exploités à leur maximum) et fournissent des moyens de subsistance à des millions de personnes à travers le monde, en particulier aux populations côtières des pays en voie de développement (S. Ismaili & Delalieux, 2014).

La pêche maritime est un secteur d'activité où l'on observe une très forte mobilité, favorisée par l'immensité des océans, l'absence de frontières physiques et l'abstraction des frontières législatives (Brochier & Bah, 2021). Les produits halieutiques constituent l'un des segments du secteur alimentaire mondial où les échanges commerciaux sont les plus nombreux et les exportations sont essentielles pour l'économie de nombreux pays et de nombreuses régions côtières, fluviales, insulaires et continentales (FAO, 2016). Selon Dosdat et Moulinier (2014), est considérée comme relevant du champ de l'économie maritime :

- Les activités qui exploitent directement les ressources marines ;

- Les activités qui permettent l'accès aux ressources et leur exploitation durable, en toute sécurité ;
- Les activités qui permettent la transformation des ressources et leur commercialisation dans le marché mondial ;

Le commerce du poisson et des produits halieutiques par les PME a connu un essor fulgurant ces dernières décennies, en raison de l'expansion de la production halieutique et de la demande élevée, et compte tenu du fait que le secteur de la pêche évolue dans un contexte de plus en plus mondialisé (FAO, 2016). Selon toujours la FAO (2016), la demande soutenue, les politiques de libéralisation du commerce, la mondialisation des systèmes alimentaires, les améliorations apportées dans le transport et la logistique, les innovations technologiques ainsi que l'évolution de la distribution et de la commercialisation ont considérablement modifié la façon dont les produits halieutiques sont préparés, transformés, commercialisés et livrés aux consommateurs à travers des PME du secteur maritime qui ne cessent de s'internationaliser. Ces PME ont développé des techniques de conservation et de transformation qui peuvent ralentir la dégradation du poisson et de permettre la distribution et la vente à l'international.

Les pêches ont toujours eu dans la vie économique et politique canadienne, et ce depuis le tout début de la venue et de l'établissement européens en Amérique, une dimension internationale très importante (Daneau, 1987). En effet, le Canada et le Québec en particulier ont connu au fil des années un développement fulgurant dans ce domaine et le secteur est construit sur des schèmes bureaucratiques de catégorisation de la pêche et des pêcheurs selon les espèces marines pêchées, la taille de leur bateau, leur région administrative, leur affiliation professionnelle (Aubin, 2015). Rioux et al. (2010) soulignent que les gouvernements fédéraux et provinciaux apportent leur contribution à l'industrie des pêches maritimes et ce, par des services d'appui et de soutien économique, technique, financier et réglementaire, de plus, ils favorisent aussi ou prennent des initiatives de concertation avec au moins certains segments de l'industrie et des PME. Les richesses halieutiques du Canada ont toujours été fort importantes sur les plans biologiques, politiques, économiques et sociaux (Daneau, 1987).

Bien que largement ouvert sur les océans et situé en bordure d'un des secteurs les plus poissonneux de l'hydrosphère, le Canada demeure une puissance halieutique et aquacole moyenne tout en jouant un rôle de premier plan dans l'exportation des produits de la mer (Chaussade, 1995). Il joue un rôle stratégique majeur dans le négoce international des produits de la mer, et en particulier comme fournisseur de protéines animales des pays développés, lesquels sont globalement et fortement déficitaires (Chaussade, 1995). Néanmoins, la mise en marché de produits aussi périssables que le poisson et les fruits de mer pose des difficultés particulières inhérentes à l'éloignement et à l'éparpillement des bases portuaires par rapport aux grands pôles de consommation nord-américains, sans oublier la rigueur hivernale dans ses diverses manifestations (froid, englacement des rives, glaces dérivantes) qui perturbe le bon fonctionnement des activités de pêche et des industries de transformation qui en dépendent (Chaussade, 1995). Les pêches commerciales sont dans l'univers des relations internationales du Canada d'une importance capitale par rapport à son importance relative dans l'économie canadienne. Elles sont devenues pour le Canada un objet de marchandage et d'échange, ainsi qu'un outil et une source d'aide canadienne aux pays en voie de développement (Daneau, 1987, p. 152). Les entreprises canadiennes produisent des poissons et fruits de mer de grande qualité dont la majeure partie est destinée à l'exportation (Canada, 2019).

L'industrie bioalimentaire est un secteur stratégique pour le Québec en raison de son rôle de premier plan au regard de l'alimentation, de son apport au développement économique et des régions ainsi que de sa contribution à la mise en valeur des territoires (MAPAQ, 2018b). En effet, les marchés d'exportation ont été déterminants pour le développement de l'industrie bioalimentaire québécoise au cours des dernières années (C. e. H. Gilbert, F, 2018). À Québec, le secteur des services alimentaires constitue une branche importante pour l'écoulement des produits agroalimentaires qui est de ce fait un milieu d'affaires à apprivoiser par les industriels de la transformation alimentaire québécoise, de plus, étant donné le contexte de mondialisation et de consolidation que connaissent les secteurs de la distribution et de la transformation, on assiste à la création de grands ensembles dont le pouvoir de négociation et la demande en approvisionnement dépassent de loin la

capacité de la plupart des PME agroalimentaires québécoises (Hitayezu, 2008). Bien que les entreprises québécoises expédient des produits bioalimentaires vers plus de 160 destinations internationales, les États-Unis demeurent son principal débouché (C. e. H. Gilbert, F, 2018). MAPAQ (2018a) affirme que les marchés américains et canadiens sont incontournables pour les entreprises québécoises en raison de leur proximité géographique et de leurs environnements d'affaires similaires et représentent d'ailleurs plus de 84 % des ventes bioalimentaires québécoises sur les marchés extérieurs. Des marchés comme ceux de l'Europe ou du Japon offrent, pour leur part, des possibilités pour les produits qui se démarquent de la concurrence. Quant aux marchés de l'Asie, du Moyen-Orient et de l'Afrique, ils représentent des occasions d'affaires appréciables à long terme étant donné que la demande alimentaire y connaît une forte croissance.

La zone géographique du Québec maritime recoupant trois régions administratives, à savoir le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et la Côte-Nord, qui ont toutes pour particularité de disposer d'un accès aux eaux marines du Québec (Bourgault-Faucher, 2020). L'exploitation des ressources halieutiques par les PME constitue un secteur d'activité essentiel à la viabilité économique dans ces régions (Rioux et al., 2010). En effet, plusieurs communautés du Québec maritime vivent au gré des saisons de pêche et des activités qui y sont liées et que leur économie dépend majoritairement des emplois et des revenus qui en sont issus, à un point tel que l'industrie des pêches joue un rôle essentiel pour le développement régional (Bourgault-Faucher, 2020). Selon Vargas (2019), en 2018, les ventes de la filière réunissant la pêche maritime et la transformation des poissons et des fruits de mer du Québec étaient estimées à 658 M\$ et ces ventes ont produit d'importantes retombées économiques, notamment sous la forme d'emplois et de rémunération — salariés et entrepreneurs —, concentrés dans les trois régions maritimes du Québec, soit la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent, les Îles-de-la-Madeleine et la Côte-Nord.



régions maritimes demeure depuis toujours importante. MAPAQ (2018a) souligne également que la commercialisation des produits aquatiques du Québec est un enjeu des plus importants pour la croissance du secteur des pêches et de l'aquaculture. La densité et la complémentarité des relations entre, d'une part, le secteur de l'industrie navale (particulièrement les PME/PMI) et, d'autre part, la recherche sont essentielles pour développer de nouvelles technologies et pour assurer la pérennité de la ressource marine (Moulinier, 2013). Aussi importante soit-elle pour le Québec maritime, l'économie des pêches est marquée d'un incroyable paradoxe : 81 % des produits de la mer du Québec ont été exportés en 2018 alors que 89 % des produits marins consommés au Québec ont été importés (Bourgault-Faucher, 2020). En outre, les entreprises du secteur font face à plusieurs défis importants notamment, d'un manque croissant de main-d'œuvre, de la forte compétition sur les différents marchés et de l'évolution des besoins des consommateurs (MAPAQ, 2018a).

Selon FAO (2016), le résultat escompté pour la réduction des risques est de parvenir à une réduction substantielle des risques de catastrophe et des pertes en matière de vies humaines, de moyens de subsistance et de santé publique, ainsi qu'au niveau des actifs économiques, physiques, sociaux, culturels et environnementaux des personnes, des entreprises, des collectivités et des pays. La pêche et l'aquaculture sont également touchées par les sécheresses, les tempêtes et les événements météorologiques.

En résumé, selon FAO (2016), l'approche globale adoptée aujourd'hui pour gérer et développer de manière durable la pêche et l'aquaculture consiste à concilier la croissance économique avec l'amélioration des moyens d'existence et l'équité sociale. Elle fait la part entre la gestion durable et la gestion socio-économique des ressources aquatiques naturelles en mettant l'accent sur l'utilisation efficiente des ressources dans la pêche de capture et l'aquaculture, les services écosystémiques, le commerce, les moyens d'existence et les systèmes alimentaires.

## **CHAPITRE 2**

### **INCERTITUDE, RISQUE ET GESTION DES RISQUES**

#### **2.1 NOTION DE L'INCERTITUDE**

Le regard historique, l'étymologie, les dictionnaires et les études académiques nous fournissent un ensemble d'éléments indispensables à la définition de l'incertitude (AO2008, 2011). Dans leur rapport, l'équipe du programme 2008 de la FonCSI fournit une définition étymologique de la notion d'incertitude, dite incertainté au XVI<sup>e</sup> siècle, qui prend sa racine du latin certitudo, qui vient du latin certus.

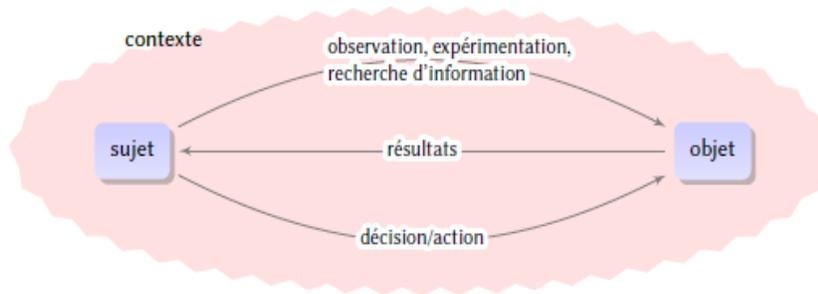
Dans un premier temps, un bref regard de la préhistoire à nos jours nous permettra d'évoquer les évolutions et les changements de la perception et du traitement de l'incertitude chez l'homme (AO2008, 2011). Depuis toujours, l'être humain s'est questionné sur sa vie et son existence. L'homme ne cesse d'imaginer et de deviner les événements qui peuvent se réaliser dans le futur proche ou lointain. Au cours du temps on peut identifier quatre problématiques majeures de l'évolution des préoccupations de l'homme : survivre, vivre, questionnement sur son existence et ses connaissances (AO2008, 2011). Selon Méric (2000), l'incertitude correspond au fait de ne pas savoir ce qui adviendra dans les jours, les mois, les années à venir. Il avance que l'incertitude correspond à l'ignorance des événements à venir. Un événement est dit incertain lorsqu'on n'est pas assuré qu'il adviendra.

Depuis longtemps, des chercheurs, philosophes, scientifiques, économistes, sociologues, pour ne citer que cela, ont tenté de donner des définitions aussi variées que possible à la notion d'incertitude. Les travaux présentés dans le rapport de l'équipe du programme 2008 de la FonCSI (AO2008, 2011) ont cité quelques auteurs qui ont donné des définitions diverses de la notion d'incertitude :

- James D. Thompson, sociologue américain, définit l'incertitude comme l'incapacité d'agir de façon déterministe.
- Jay R. Galbraith, expert en design d'organisation, définit l'incertitude comme l'absence d'information et plus spécifiquement, la différence entre la quantité de renseignements requis pour effectuer une tâche et la quantité d'informations dont l'organisation dispose.
- John Maynard Keynes définit l'incertitude comme un état des acteurs dans lequel il est impossible d'attribuer des probabilités raisonnables et précises aux résultats attendus de leur choix.
- Pfeffer, professeur en comportement organisationnel, définit l'incertitude comme le manque de connaissances et de compréhension des relations de cause à effet.
- Michel Thiry, en Management de Projet, définit l'incertitude de la même manière que Galbraith, par la différence entre les données dont on a besoin et les données dont on dispose.
- George Klir, informaticien tchèque considère l'incertitude comme une carence d'information et ainsi il considère l'information comme une capacité pour réduire l'incertitude.
- Lotfi Zadeh, mathématicien iranien, définit l'incertitude comme une propriété de l'information.
- Perminova et al., en Management de projet, définissent l'incertitude comme un contexte des risques, en tant qu'événements ayant un impact négatif sur les résultats du projet.

Tout comme les philosophes, les dictionnaires montrent l'ambivalence subjective/objective dans leurs définitions de l'incertitude selon deux axes en mettant en avant les définitions à partir de caractéristiques de l'objet, mais aussi à partir de l'état du sujet. L'incertitude est un manque conscient de connaissances d'un sujet, relatif à un objet, non encore parfaitement défini, dans un contexte nécessitant une décision/action (AO2008, 2011).

Figure 2. Éléments clés de la définition proposée pour l'incertitude



Source : AO2008 (2011)

Ainsi, l'incertitude est souvent assimilée au risque. Selon Alaoui (2020), tous les deux recouvrent la possibilité d'événements modifiant de façon dommageable une situation, mais il y a une importante différence entre ces deux types d'aléas. L'auteur souligne également que l'incertitude désigne toute nouvelle situation non quantifiable dont les conséquences pourraient être bénéfiques ou négatives ; tandis que le risque lui, il est mesurable, il s'agit d'un futur dont la distribution d'états possibles est connue et qui est caractérisé par trois composantes : la menace est toujours extérieure à un système, la vulnérabilité que la menace/scénario peut exploiter pour avoir des impacts et enfin les impacts sont classés selon le niveau de gravité.

## 2.2 NOTION DE RISQUE

Le risque, associant aléa et vulnérabilité, est une notion allotropique et plurivoque, présente partout dans le domaine économique, environnemental, sanitaire (Erne-Heintz & Martin, 2020, p. 174). C'est un terme polysémique et qui peut être défini de façon différente (Bertrand & St-Pierre, 2011). Orobi (2021) confirme que le risque est une notion polysémique et transdisciplinaire qui peut être considérée comme la probabilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences néfastes dans des conditions déterminées.

La question du risque et de son évaluation a largement dépassé ses enceintes originelles, juridiques, médicales, assurantielles et industrielles pour s'instiller peu à peu

dans tous les domaines de la vie (Deprins, 2010). Néanmoins, il est important de rappeler que le risque est présenté par deux écoles de pensée de façon différente. Il s'agit de l'école positiviste qui voit le risque comme purement objectif et l'école constructiviste qui voit le risque comme une réaction purement subjective envers un phénomène donné (Bertrand & St-Pierre, 2011). Entre autres, la littérature offre plusieurs typologies de risques à savoir les risques techniques ou technologiques, les risques commerciaux, les risques managériaux et les risques environnementaux (Bertrand & St-Pierre, 2011). Le risque technique, technologique ou opérationnel concerne principalement les activités productives (St-Pierre, Bertrand, & Uwizeyemungu, 2017). Selon Ebondo Wa Mandzila et Zéghal (2009), les risques peuvent être classés en plusieurs catégories : les risques stratégiques, opérationnels, informationnels et réglementaires.

Le risque est un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un effet sur au moins un des objectifs du projet (Project Management, 2017). En gestion de projet, le risque est généralement défini comme la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications (Torterotot, 1993). Pesqueux (2020) ajoute qu'en sciences de gestion, il est possible de distinguer le risque comme phénomène, comme notion et comme concept.

Pour le juriste, le risque se présente comme une situation, un ensemble d'événements dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation porte atteinte à la santé des populations, à l'intégrité de l'environnement ou à l'efficacité du tissu économique (Charpentier, 2014). Selon Brockhaus Sr (1980) cité dans (Charpentier, 2014), pour l'entrepreneur, le risque se situe dans tout événement incertain ayant un impact négatif sur la réalisation des objectifs de l'organisation, événement susceptible de freiner la création de valeur, de détruire la valeur existante et de remettre ainsi en cause la pérennité de l'entreprise. Le risque est donc inhérent à l'entreprise (Hassid, 2008). St-Pierre (2004) soutient que le risque est la possibilité que les résultats attendus d'un projet ou d'un investissement ne se réalisent pas comme prévu et génèrent des conséquences indésirables à son promoteur. Le sociologue Callon explique que le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement parfaitement descriptible, dont on ne sait pas s'il se produira, mais dont on sait qu'il est susceptible de se produire (AO2008, 2011).

En d'autres termes, le risque est comme la conséquence directe de l'ignorance des événements à venir, se manifestant lorsque, une fois une décision prise, ou une action entreprise, les suites de ces dernières sont inconnues (Méric, 2000). Il est donc le produit de l'aléa et de la vulnérabilité. Selon Kane (2006-2007), le risque est une fonction de la probabilité de l'intervention d'un aléa, de l'objet exposé au danger et de la vulnérabilité. Erne-Heintz et Martin (2020) soutiennent que le risque est comme une probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances données, avec des conséquences potentiellement dommageables sur des enjeux vulnérables.

Le risque dans l'entreprise se définit, du point de vue juridique, comme l'éventualité de survenance d'un événement dommageable généré par le fonctionnement normal de l'entreprise et susceptible d'entraîner une condamnation civile et/ou pénale (Deharo, Point, & Madanamoothoo, 2014). L'entreprise en elle-même est de plus en plus fréquemment confrontée à de multiples risques, risques classiques comme les risques technologiques, politiques, économiques ou socioculturels, et risques nouveaux tels les risques physiques, moraux et informationnels (Charpentier, 2014). Le risque financier va, pour sa part, être divisé et classé, mutualisé pour déboucher aujourd'hui sur les catégories du capital-risque, strictement dévolu au risque d'entreprise (Pesqueux, 2020).

Le risque constitue une préoccupation majeure que l'entreprise doit intégrer dans le quotidien de son activité (Deharo et al., 2014), car selon Dhiba et Alaoui (2020) c'est un événement futur incertain qui peut avoir une influence négative sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, le risque est une conséquence directe des dangers structurels ou fonctionnels générés par l'entreprise et son activité (Deharo et al., 2014). Il peut être considéré à la fois comme une menace et une opportunité (Ebondo Wa Mandzila & Zéghal, 2009). C'est une notion complexe qui est elle-même source de confusion étant donné la variété de domaines qui s'y intéressent (St-Pierre, Bertrand, et al., 2017).

Tableau 1 : Les catégories de risques auxquels l'entreprise est confrontée

Catégorie de risques	Nature du risque
<p>Risque financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de change</li> <li>• Risque opérationnel</li> <li>• Risque du marché</li> <li>• Risque de crédit</li> <li>• Risque de taux d'intérêt</li> </ul>	<p>Risque financier : changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité.</p> <p>Risque opérationnel : défauts techniques, accidents, erreurs humaines, perte d'employés clés.</p> <p>Risque du marché : changements dans la concurrence, dans le nombre de produits vendus par client, perte de parts du marché.</p>
<p>Risque lié à la réglementation gouvernementale</p>	<p>Changements dans le contrôle, la réglementation et l'imposition de la part du gouvernement.</p>
<p>Risque économique</p>	<p>Changements dans les facteurs macro-économiques.</p>
<p>Risque de matières premières</p>	<p>Changements dans les prix des matières premières.</p>
<p>Risque environnemental</p>	<p>Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux.</p>
<p>Risque politique</p>	<p>Conduite des affaires dans un contexte international.</p>
<p>Risque de liquidité</p>	
<p>Risque de technologie</p>	<p>Changement technologique rapide.</p>
<p>Risque lié aux conditions climatiques</p>	<p>Conditions climatiques graves, défavorables.</p>
<p>Risque de fournisseur</p>	<p>Dépendance à l'égard de fournisseurs clés, fournisseurs peu sûrs.</p>
<p>Risque lié au cycle</p>	<p>Tendance cyclique naturelle.</p>
<p>Risque de saisonnalité</p>	<p>Modèles saisonniers naturels.</p>
<p>Risque de valeur de l'instrument financier</p>	

Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution.
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves.

*Source* : Lajili et Zéghal (2005)

### **2.3 LA GESTION DES RISQUES ET SON IMPORTANCE**

Au fil des années, plusieurs risques sont apparus tels que les risques politiques, économiques, socioculturels et la manière de les gérer diffèrent d'une époque à une autre. La gestion des risques est loin d'être une nouvelle préoccupation pour les entreprises (Amansou, 2019; A. Assienin & Ouattara, 2016; Frigo & Anderson, 2011a) et elle remonte au 18e siècle, mais l'approche utilisée depuis ce temps a changé (Amansou, 2019). Cependant, d'autres auteurs soulignent que l'étude de la gestion des risques a commencé après la Seconde Guerre mondiale (Dionne, 2013; Olympio, 2019). Shad et Lai (2015) soutiennent que le sujet de la gestion des risques est à l'étude depuis les années 1950. Il faut rappeler, sans revenir à des périodes trop lointaines, que dès les années 1970-80, la gestion des risques était une question cruciale et a pris un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux (Hassid, 2008). Raïs (2012) ajoute que dans les années 80, les entreprises financières (assurance et banque) ont mis en place des structures de gestion des risques pour mieux gérer les liquidités, le taux de change et le taux d'intérêt. Elle est apparue comme un nouveau paradigme pour la gestion du portefeuille de risques auxquels sont confrontées les organisations, et les décideurs continuent de se concentrer sur les mécanismes visant à améliorer la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005; Wambua, 2010). Elle s'est développée à travers les pratiques et les besoins des entreprises d'une part et grâce à la recherche scientifique qui s'est investie dans ce champ de modernisation des méthodes de gestion d'autre part (Raïs, 2012, p. 1). Ainsi, la gestion des risques a toujours été liée au domaine des assurances. En effet, différentes formes de gestion des risques purs, alternatifs à l'assurance de marché

sont nées dans les années 1950 lorsque différentes protections d'assurances sont devenues très coûteuses et incomplètes (Dionne, 2013). Cependant, selon Miller (1992), elle ne se limite pas à l'évaluation de l'exposition aux pertes et à l'application de pratiques appropriées de gestion des risques financiers telles que l'assurance et l'instrument de couverture ; mais elle est associée à d'autres domaines plus récents tels que le domaine financier, économique, sciences de gestion. Longtemps perçue sous l'angle de l'assurance, la gestion des risques trouve aujourd'hui ses propres limites (Gratacap, 2006).

En gestion, le risque se gère, et ce le plus souvent a priori (Méric, 2000). Gérer le risque, c'est parvenir à le maîtriser dans toutes ses dimensions, scientifiques, économiques, managériales, administratives, sociologiques, sociétales, sociales, pour répondre à un impératif de sécurité publique (Sansévérino-Godfrin, 2008). Aubry (2005) soutient que la démarche de gestion des risques se doit d'intervenir en amont de la survenance des événements et elle ne valide pas seulement les expériences survenues, mais les anticipe.

Andersen (2008) définit la gestion des risques comme la capacité de réagir efficacement à tous les facteurs exogènes du marché au-delà du contrôle de la direction, de sorte que la variabilité des bénéfices des entreprises soit atténuée. Il ajoute que la gestion des risques est souvent perçue comme les pratiques spécifiques imposées pour réduire le potentiel des effets négatifs des phénomènes de risque causés par la volatilité des prix, les accidents, les événements politiques, l'offre perturbations de la chaîne, développements économiques. Selon Shad et Lai (2015), les résultats de différentes études ont indiqué que la gestion des risques est le processus par lequel l'organisation peut minimiser la volatilité des gains, encourager la sécurité de l'emploi et des finances et améliorer la valeur de ses actionnaires, c'est-à-dire elle permet aux entreprises de croître économiquement et financièrement. Belantová et Taraba (2019) définissent la gestion des risques comme un processus qui consiste à mettre l'accent sur l'analyse et l'atténuation des risques à l'aide de diverses méthodes et procédures qui éliminent les facteurs existants ou futurs qui pourraient augmenter les risques. Ils ajoutent qu'il s'agit d'un ensemble systématique et répétitif d'activités interdépendantes conçues pour faire face aux potentielles menaces et réduire la probabilité qu'un risque se produise ou bien réduire l'impact du risque. Wu, Chen et Olson (2014) ajoutent que la gestion des risques est un processus d'identification,

d'analyse et d'acceptation ou d'atténuation des incertitudes dans la prise de décision d'investissement.

La gestion des risques a pour objectif de limiter les effets destructeurs que toute catastrophe peut entraîner pour les personnes, les biens et l'environnement, mais également de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude (Dionne, 2013; Glatron, 2004; Olympio, 2019). Selon Kunreuther et al. (2013), l'un des principaux objectifs de la gestion des risques est d'évaluer les stratégies de réponse à une menace incertaine. Dionne et Mnasri (2018) ajoutent que l'objectif principal de la gestion des risques est d'augmenter la valeur de l'entreprise en réduisant les risques lorsqu'il y a des imperfections du marché. K. Assienin (2019) soutient que les pratiques de gestion des risques permettent de contrer les coûts de faillite à travers la valeur qu'elle crée pour l'entreprise. Selon (Talbi, 2019), la gestion des risques est un processus qui consiste en une succession d'étapes obéissant à une logique conventionnelle, permettant l'identification et la définition par anticipation des risques potentiels ou fortuits et de convenir des mesures préventives, en vue d'atteindre les objectifs de façon optimale et dans le cadre protégés contre les menaces d'origines internes ou externes de nature à nuire ou à hypothéquer l'activité de l'entité. Christoffersen (2012) souligne que la gestion des risques est liée au processus décisionnel et à l'identification d'outils qui aident à réduire les risques, ainsi qu'à la construction de toute stratégie permettant sa surveillance et ses rapports.

Concernant la stratégie de gestion des risques, elle est considérée comme une approche structurée et cohérente pour identifier, évaluer et gérer les risques (Raïs, 2012). Frigo et Anderson (2011b) définissent de façon plus générale la stratégie de gestion des risques en ces termes : la gestion stratégique des risques est un processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques et des incertitudes, affecté par des événements ou des scénarios internes et externes, qui pourraient entraver la capacité d'une organisation à atteindre sa stratégie et ses objectifs stratégiques dans le but ultime de créer et de protéger de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. Selon toujours Frigo et Anderson (2011b), cette définition, qui intègre également la gestion des risques d'entreprise, repose sur six principes :

- Il s'agit d'un processus d'identification, d'évaluation et de gestion des événements et des risques internes et externes qui pourraient entraver l'atteinte de la stratégie et des objectifs stratégiques.
- L'objectif ultime est de créer et de protéger la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes.
- Il s'agit d'un élément principal et d'une base nécessaire du processus global de gestion des risques d'entreprise de l'organisation.
- En tant que composante de l'ERM, elle est par définition effectuée par les conseils d'administration, la direction et d'autres.
- Cela nécessite une vision stratégique des risques et une prise en compte de la façon dont les événements ou scénarios externes et internes affecteront la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.
- Il s'agit d'un processus continu qui devrait être intégré dans l'établissement, l'exécution et la gestion de la stratégie.

Lajili et Zéghal (2005) citent la définition de la gestion des risques du rapport de COSO ainsi : « La gestion des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Elle est prise en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Elle est conçue pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Courtot (1998) définit la gestion des risques comme étant le processus qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques qui consiste principalement à modifier les comportements futurs (Mainelli, 2005). Pour Halman et Van Der Weijden (1997), la gestion des risques est un processus formel intégré et surveillé en continu pour définir les objectifs, identifier les sources d'incertitudes, analyser les incertitudes et formuler des ressources de gestion pour produire un équilibre acceptable entre les risques et les opportunités. Dans la même façon, Olympio (2019) l'a défini comme étant une discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelle que soit la nature ou l'origine de ces risques,

pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique, afin de réduire et de contrôler la probabilité des événements redoutés, pour réduire l'impact éventuel de ces événements. Pesqueux (2003) soutient que la gestion des risques est le processus itératif appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe les activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques où l'estimation est vue comme le processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité, à la détectabilité et aux conséquences d'un risque. La gestion des risques en général est décrite comme l'identification et l'analyse des risques ainsi que leur maîtrise (Thun & Hoenig, 2011). Selon Aubry (2005), la gestion des risques n'est pas seulement une activité de contrôle, il s'agit d'une démarche en deux temps qui repose d'abord sur une phase d'analyse puis sur une phase de maîtrise des risques.

La gestion des risques est devenue un sujet essentiel au cours des dernières décennies et des approches intégrées sont mises en place pour gérer les risques auxquels une organisation est confrontée, et parfois des stratégies efficaces de prise de risques peuvent impliquer de nouvelles philosophies d'entreprise telles que la Gestion des Risques d'Entreprise ou Enterprise Risk Management : ERM (Wu et al., 2014). En effet, plusieurs auteurs tels que Gatzert et Martin (2015), Yang, Ishtiaq et Anwar (2018) citent la définition de l'ERM la plus célèbre du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2004)* ainsi : « *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of the entity's objectives* ». Beasley et al. (2005) soutiennent que la gestion des risques d'entreprise (ERM) englobe l'alignement de l'appétence pour le risque et de la stratégie, l'amélioration des décisions de réponse aux risques, la réduction des surprises et des pertes opérationnelles, l'identification et la gestion des risques multiples et interentreprises, la saisie des opportunités et l'amélioration du déploiement du capital. La gestion des risques dans l'entreprise ne consiste pas seulement à éviter ou à réduire les incidents, mais tout ce qui peut assurer sa survie soit les menaces économiques, politiques, sociales ou de réputation surtout après des incidents (El Amrani, Amharref, Ouardouz, & Bernoussi, 2018). Elle nécessite une réflexion constante, permanente, éternellement renouvelée, et

surtout quotidienne (Darsa & Fourmond, 2012). Elle permet également d'assurer un rapport efficace et la conformité aux lois et réglementations, et aide à éviter les dommages à la réputation de l'entité et les conséquences associées (Wambua, 2010). Selon Nocco et Stulz (2006), le cadre conceptuel de la gestion des risques d'entreprise peut être résumé comme suit :

- La direction commence par déterminer l'appétit pour le risque de l'entreprise, dont un élément clé consiste à choisir la probabilité de difficultés financières qui devrait maximiser la valeur de l'entreprise ;
- La direction estime le montant de capital dont elle a besoin pour soutenir le risque de ses activités compte tenu de la probabilité de défaut et de la notation cible de l'entreprise ;
- La direction détermine la combinaison optimale de capital et de risque qui devrait donner sa cote cible ;
- La haute direction décentralise le compromis capital-risque à l'aide d'un système d'allocation du capital et d'évaluation du rendement qui motive les gestionnaires de toute l'organisation à prendre des décisions d'investissement et d'exploitation qui optimisent ce compromis.

Entre autres, selon Gratacap (2006), d'un point de vue pratique, la gestion des risques constitue un facteur de performance stratégique pour l'entreprise :

- En tant qu'outil de déploiement des stratégies, elle apparaît à la fois comme un nouveau facteur de différenciation et comme un moyen de maîtriser ses coûts. Elle s'inscrit aussi pleinement dans l'analyse de la chaîne de valeur par l'examen critique du risque que fait courir une activité à l'entreprise.
- En offrant aussi une vision claire des modalités de gestion des relations interentreprises, elle intervient directement dans le choix du mode de développement de l'entreprise. En autorisant ou non la mise en œuvre de politiques de partenariat sur la base d'une estimation des risques engendrés par une organisation quasi intégrée, elle constitue un paramètre majeur du processus

décisionnel concernant le mode de croissance de l'entreprise. Le choix des stratégies d'alliance, d'externalisation... se trouve aussi au cœur du débat.

- La gestion des risques constitue enfin un enjeu majeur du nouveau processus de création de valeur dans et entre entreprises. Celui-ci apparaît en effet de plus en plus de nature transversale et interstitielle. Un des nouveaux défis de l'entreprise consiste donc à assurer au mieux la gestion des interfaces interfonctionnelles et inter organisationnelles. La prise en compte globale du risque au niveau stratégique offre alors une réponse parmi d'autres — à cet impératif de gestion des interfaces.

La gestion des risques contribue à affiner l'identification des vulnérabilités inhérentes à certaines opportunités (Gratacap, 2006). Elle consiste selon St-Pierre, Bertrand, et al. (2017) à analyser le contexte d'affaires, identifier les risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs, prendre des décisions face à ces risques, traiter les risques pour éviter qu'ils se produisent ou pour en réduire les conséquences négatives advenant leur matérialisation, évaluer les résultats et corriger ce qui peut l'être. Selon Gratacap (2006), la gestion des risques par l'entreprise s'organise en effet aujourd'hui autour de deux démarches :

- La première démarche consiste tout d'abord à opérer une gestion en situation de crise. Le caractère ponctuel et curatif apparaît alors à travers la mise en œuvre de plans d'urgence notamment. La gestion du risque se limite ici à la possibilité qu'a l'entreprise de prendre en charge le sinistre.
- À un autre niveau, les démarches de prévention permettent de limiter la réalisation de risques de nature plus spécifique (risques produits, risques technologiques, risques environnementaux...). On glisse de la réparation du dommage vers sa prévention : il s'agit alors de réduire la fréquence d'apparition du risque ainsi que son coût.

La gestion des risques peut également se définir comme la volonté d'assurer la non-disparition de l'entreprise, que ce soit par la mise en place de mesures de prévention ou de protection (Lassagne, 2004). El Fadil (2014) l'a défini comme un processus holistique visant à identifier, analyser et traiter le risque que peut courir une organisation. Selon

ISO31000 (2018), la gestion des risques peut être définie comme des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque. L'adoption des pratiques de gestion des risques est un moyen efficace de résolution des problèmes et difficultés de sous-investissement liées à l'insuffisance des richesses créées par l'entreprise (K. Assienin, 2019). Benazzi (2021) soutient que la gestion des risques est l'utilisation d'un processus qui vise à identifier les causes et les effets des événements qui peuvent causer des problèmes et des menaces pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qui permet d'étudier leurs impacts sur la performance des entreprises et proposer des outils et des mesures appropriées afin de gérer au mieux ces risques.

Concernant son importance, Hassid (2008) soutient que la gestion des risques est une méthode qui aide l'entreprise à bien connaître ses risques et à mesurer leur importance en vue ensuite de les traiter efficacement. Originellement inscrite dans une tradition d'outils microéconomique, la gestion des risques s'est développée selon une trilogie « identification, évaluation, traitement » (Torterotot, 1993). La gestion des risques appliquée aux projets semble donc devenir aujourd'hui, pour la plupart des entreprises impliquées dans ce type d'activité, une préoccupation majeure et un élément indispensable non seulement à la réussite de leurs projets, mais également au développement de l'entreprise, voire à sa survie (Courtot, 1998). Plusieurs auteurs ont montré que la gestion des risques permet d'accroître la performance des PME par un meilleur contrôle des aléas et de l'incertitude (Neneh & Van Zyl, 2012). Elle permet également de faire une passerelle entre les préoccupations de deux disciplines que sont le management stratégique et le domaine assurantiel souvent rattaché à l'économie (Gratacap, 2006).

### **2.3.1 Processus de gestion des risques**

Selon Pesqueux (2012), le processus de gestion des risques repose sur un protocole d'audit formel dans le but de modifier les risques repérés en accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation, il s'agit d'apprécier les risques (analyse du risque avec leur identification, leur description et leur estimation), d'en effectuer un compte rendu (menaces et opportunités), de les traiter, d'effectuer un compte rendu sur le risque résiduel (avec un processus de communication interne et externe) et de mettre en place un suivi. Courtot

(1998) souligne que le processus de gestion des risques a un rôle important à jouer sur la propagation de communication, d'apprentissage et d'information sur les risques liés aux projets.

Selon El Fadil (2014), les chercheurs ont proposé différents processus et pour mieux les comprendre il est nécessaire de présenter certains d'entre eux et d'en discuter par la suite les étapes qui les forment. Les auteurs comme Chemlal, Benazzou, Mrabet et Gharib (2020) et Vaughan et Vaughan (2001) estiment que le processus de gestion des risques comprend quatre étapes interdépendantes, notamment l'identification des risques, la quantification et l'évaluation des risques, le traitement des risques et la gestion et le contrôle des risques. Dhiba et Alaoui (2020) soutiennent que le processus de gestion de risque permet de mettre en œuvre une stratégie de prévention se composant généralement de quatre phases à savoir l'identification, l'évaluation des risques, le traitement et maîtrise des risques et enfin le contrôle de risque. En revanche, Courtot (1998) va plus loin en proposant les étapes du processus de gestion des risques suivantes : l'identification et l'analyse des risques, l'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés, l'élaboration de stratégies de maîtrise des risques, le suivi et le contrôle des risques et enfin, la documentation.

Pour Ferchaud (2004), le processus de gestion des risques peut se formaliser en cinq étapes essentielles : acceptabilité (définir les risques tolérés) ; identification (identifier les incertitudes et apprécier les risques associés) ; évaluation (évaluer et hiérarchiser leur impact) ; actions sur les risques (définir et consolider les actions résultantes) ; gestion des risques résiduels (suivre et contrôler l'application de ces actions). Blondel et Gaultier-Gaillard (2006) montrent que la gestion des risques comprend trois étapes désormais classiques :

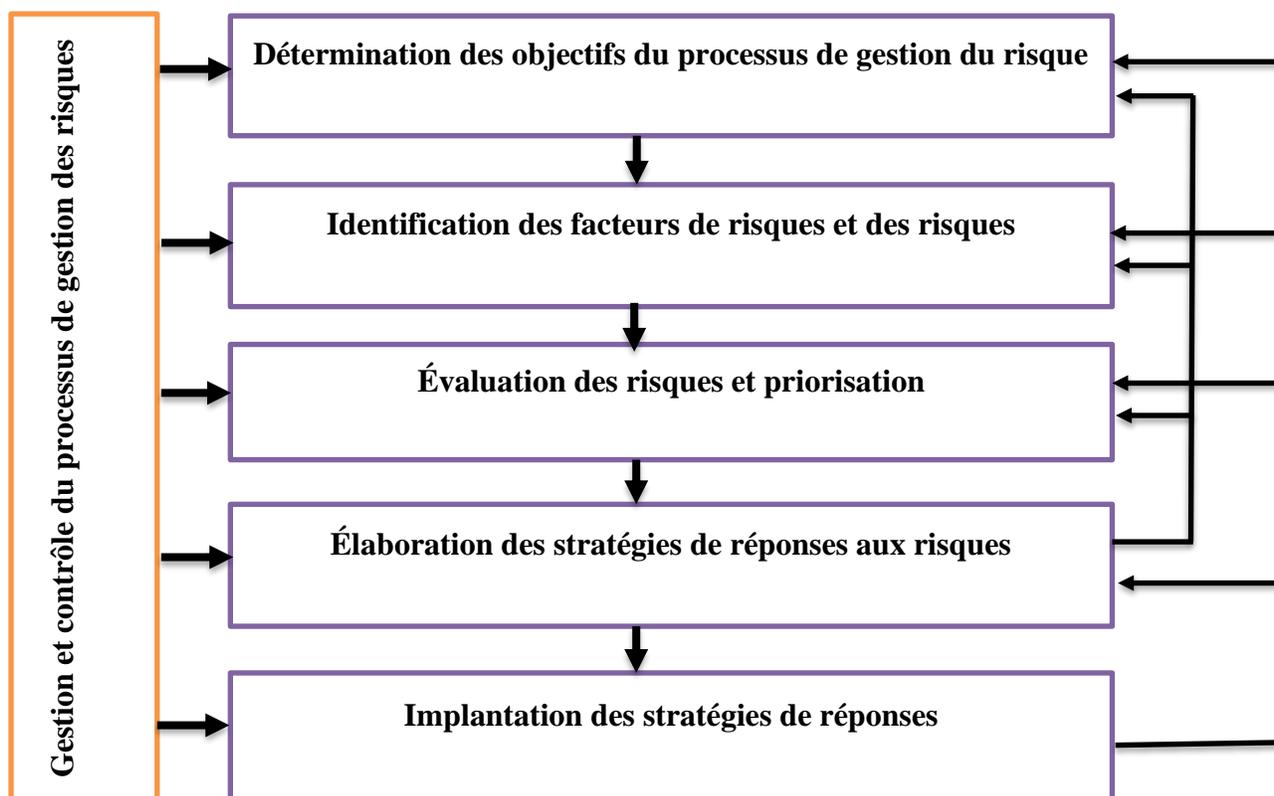
- L'identification des risques : permet de dresser la liste exhaustive de tous les événements susceptibles de handicaper le bon déroulement de l'innovation.
- L'évaluation de l'impact possible des risques : en fonction du degré de gravité des conséquences et de la probabilité d'occurrence de chaque hypothèse, les risques sont hiérarchisés.

- Le traitement des risques : détermination d'un plan d'action en fonctions des priorités de l'entreprise, puis élaboration d'une veille stratégique destinée notamment à vérifier l'applicabilité et le suivi des traitements préconisés.

Pour leur part, Hillson et Murray-Webster (2005) suggèrent six étapes du processus de gestion des risques à savoir l'initiation qui, selon El Fadil (2014), n'est pas mentionnée par les autres auteurs malgré son importance stratégique, l'identification, l'évaluation et la détermination des plans de réponses qui sont trois étapes classiques et en fin l'étape d'implantation des plans de réponse aux risques et l'étape de gestion du processus.

Il n'y a pas une grande différence entre les processus, car ils ont tous trois fonctions en communs à savoir l'identification, l'évaluation et l'élaboration des plans de réponses aux risques (El Fadil, 2014). Néanmoins, Hillson et Murray-Webster (2005) ont proposé le processus le plus complet que nous présentons sous forme de figure :

Figure 3. Processus de gestion des risques (Hillson et Murray-Webster, 2005)



### **2.3.2 Analyse des étapes et fonctions du processus de gestion des risques**

L'étude du processus de gestion des risques nous permet de présenter les trois principales étapes et fonctions qui le composent et les paramètres qui entrent en jeu lors de leur application (El Fadil, 2014). Ces trois étapes sont l'identification et analyse des risques, l'évaluation des risques et les plans de gestion des risques.

#### **2.3.2.1 Identification et analyse des risques**

La phase d'identification des risques est la phase qui initie le processus de gestion des risques qui permet d'identifier les facteurs déclenchants les risques, de recenser et de caractériser les risques menaçant l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Amara & Djellali, 2020). Elle consiste à recenser l'ensemble des risques qui implique la détermination des sources des problèmes, des événements redoutés et des scénarios d'accidents et leurs impacts sur le fonctionnement normal du processus, moyennant le recours aux réclamations du personnel, des clients et de tous les intervenants, l'historique des risques stockés dans les bases de données du système d'information, les incertitudes des équipes et individuelles (Dhiba & Alaoui, 2020; Marquès, 2010). Chemlal et al. (2020) soutiennent que l'identification des risques sert à recenser les incidents susceptibles d'entraîner des pertes liées au risque en associant à chaque processus les événements qui peuvent perturber son enchaînement. Selon Benazzi (2021), pour identifier les risques, il faut distinguer les sources des risques (internes ou externes), leurs impacts potentiels ainsi que leurs causes et leurs conséquences sur l'activité des entreprises et pour cela, il est nécessaire d'utiliser les différents outils de collecte des données notamment le remue-méninges, prendre en considération l'avis des experts et autres personnes compétentes, analyser des opérations, les informations et données historiques. Dans le même ordre d'idée, Smith et Merritt (2020) confirment que le processus d'identification des risques implique une séance de remue-méninges animée par un facilitateur qualifié et indépendant incluant les renseignements suivants, qui seront remplis et suivis tout au long du processus : identificateur de risque, propriétaire du risque, événement à risque, facteur(s) d'événement à risque, probabilité d'événement à risque, impact, facteur(s) d'impact, probabilité d'impact, perte totale, probabilité de risque, perte attendue et priorité.

### 2.3.2.2 Évaluation des risques

La question de la mesure du risque et de son évaluation constitue la deuxième principale étape du processus de gestion des risques. Avec le développement des risques au cours de la décennie 1980, les recherches en matière de gestion des risques se sont concentrées sur la mesure du risque (Hassid, 2008), son évaluation et de son estimation. Mesurer des risques revient à les évaluer, les estimer ou les classer, à reconnaître ceux qui sont prioritaires ainsi qu'à savoir quelles sont les chances que certains d'entre eux aient lieu et quelle est l'ampleur de leur impact sur la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un investissement (El Fadil, 2014). La phase d'évaluation permet d'évaluer chaque événement de risque en termes de probabilité d'occurrence et impact potentiel en les associant séparément à l'entité métier en question et à une classe de risques servant à l'agrégation des données (Chemlal et al., 2020). Le risque est évalué en termes de coûts, de délais et/ou de performances techniques, et la gravité comme l'effet produit par la réalisation du risque, c'est-à-dire les impacts dommageables que le risque peut avoir sur le respect des objectifs du projet (Pesqueux, 2003). L'évaluation des risques comporte trois étapes : l'identification des facteurs, leur classement par priorité et leur classification (Benazzi, 2021; Ebondo Wa Mandzila & Zéghal, 2009). Elle demande également une certaine maîtrise du temps, car le risque connaît une évolutivité et des déformations dans le temps, augmentant la difficulté de l'analyse (Pesqueux, 2003). Elle repose aussi sur l'application de techniques utilisées par ailleurs dans le but de quantifier les effets et des recueils d'accidents afin de mieux analyser les causes à partir d'échelles de gravité, des retours d'expérience et des banques de données (Pesqueux, 2012). Selon Berrich et Elakrich (2020), l'évaluation vise la hiérarchisation des risques, en les cartographiant, en les évaluant qualitativement et quantitativement à travers la mesure de leur probabilité d'occurrence et leur gravité. En hiérarchisant les risques, vous imposerez de l'ordre sur la longue liste des risques et de ne traiter que ceux qui constituent la plus grande menace pour les objectifs du projet (Smith & Merritt, 2020). El Fadil (2014) soutient que l'évaluation des risques peut être qualitative ou quantitative et que l'évaluation quantitative repose sur des modèles mathématiques, comme la méthode Monte Carlo. Elle est possible dans les cas où les risques étudiés sont bien connus et il existe des données historiques suffisantes

qui leur sont associées. L'évaluation qualitative, de son côté, s'appuie sur une estimation subjective de l'importance du risque en adoptant, par exemple, des échelles d'évaluation qui ne sont pas numérisées et qui peuvent servir à qualifier le degré de risque d'une activité : très bas, bas, moyen, élevé et très élevé. Selon Sotty (2006), l'évaluation, le plus souvent informelle, agit alors comme un processus de rationalisation, intégrant notamment la rationalité et les systèmes de légitimité des acteurs dans le processus de gestion des risques. Le même auteur soutient que dans l'entreprise, le risque apparaît comme un objet virtuel qui, pour être appréhendé, doit être évalué, c'est à dire construit dans son contexte. Selon Dhiba et Alaoui (2020), l'évaluation du risque consiste à procéder à la comparaison, en termes de gravité et de rareté, par rapport à des seuils bien définis, les risques identifiés afin de les classer selon la priorité en matière de prévention et de traitement.

### **2.3.2.3 Plans de réponses ou stratégies de gestion des risques**

Après avoir identifié et évalué les principaux risques les plus critiques, il est possible de formuler des plans d'action qui sont conçus pour modifier les facteurs de risque au point qu'ils ne déterminent plus la probabilité des risques afin de faire face à chaque risque actif, réduisant ainsi la probabilité de l'événement à risque et réduisant les dommages qu'il produit (Smith & Merritt, 2020). Selon El Fadil (2014), pour chaque risque identifié, il est important de définir un objectif concernant la réduction de son impact ou son traitement puis élaborer une action qui permet d'atteindre cet objectif. Ce traitement se fonde sur l'identification et l'évaluation du risque en mettant en place les mesures et instruments appropriés qui permettent d'éliminer ou au moins réduire au minimum la probabilité d'occurrence et l'effet du risque concerné (Dhiba & Alaoui, 2020). Benazzi (2021) soutient que le traitement des risques a pour but de ramener le risque à un degré acceptable en utilisant principalement deux stratégies : diminuer la probabilité de réalisation, ou réduire l'impact du risque sur l'entreprise. Cette phase vise à mettre en place un plan d'action le plus adapté afin de rendre le degré du risque tolérable par l'entreprise (Amara & Djellali, 2020).

Ainsi, il est important de maintenir la pérennité des moyens de traitement des risques qui vise le maintien d'un niveau de risque adéquat aux exigences de l'entreprise, et

ce dans le but de minimiser sa probabilité d'occurrence et sa gravité (Berrich & Elakrich, 2020). Pour McShane, Eling et Nguyen (2021), la probabilité estimée et l'impact potentiel sont utilisés pour déterminer le traitement approprié, qui comprend l'évitement, l'atténuation pour réduire la probabilité et/ou l'impact potentiel, le transfert et la rétention.

Il existe cinq stratégies de gestion des risques selon Chemlal et al. (2020), et la première est le transfert du risque à une tierce partie que ce soit par moyen de l'assurance ou encore à travers la sous-traitance d'une activité à risque comme l'a souligné Courtot (1998) qui a divisé le transfert du risque en deux types. Selon lui, le premier type est le transfert contractuel qui passe par des tiers participant au projet comme les fournisseurs et les sous-traitants et le deuxième type est le transfert financier qui permet de se couvrir financièrement contre les pertes monétaires subies si le risque se produit. El Fadil (2014) confirme que le transfert du risque consiste à déléguer la gestion des risques et ses conséquences à une autre organisation et que ce transfert n'élimine pas les risques, mais déplace la responsabilité vers une autre organisation.

La deuxième stratégie est, selon El Fadil (2014), l'acceptation du risque en le supportant (Chemlal et al., 2020) et en acceptant un certain risque sans entreprendre aucun effort pour le maîtriser ou le réduire. Bédard, Roy, Gervais, Larrivée et Rivest (2013) considèrent cette stratégie comme une indifférence en ignorant le risque et en subir les conséquences. Selon Aghazadeh Ardebili (2020), cette stratégie est un effort pour adopter le risque, c'est-à-dire le décideur accepte de s'attaquer au risque en l'acceptant au cas où l'impact ou la probabilité du risque est négligeable, que les impacts positifs des événements incertains à l'avenir sont importants ou lorsqu'il n'y a pas d'autre réponse réalisable pour faire face au risque. Selon toujours l'auteur, lorsque l'impact positif du risque l'emporte sur les impacts négatifs, il est fructueux d'accepter le risque de manière à ce que l'écart par rapport aux objectifs minimise et que les impacts positifs maximisent lors de la réponse au risque.

La troisième stratégie est l'évitement qui se traduit par l'extinction de l'activité en refusant de supporter le risque en question (Chemlal et al., 2020) et l'élimination des événements qui impliquent le risque (Norrman & Jansson, 2004). Pour El Fadil (2014),

l'évitement consiste à éviter le risque au début du lancement d'un projet en modifiant certaines caractéristiques initiales du projet et en redéfinissant le projet ou en changeant complètement de projet. Hajmohammad et Vachon (2016) le considèrent comme une stratégie impliquant l'élimination du risque en se retirant de la situation à risque, c'est-à-dire elle vise à réduire à zéro la probabilité d'un événement à risque en supprimant la source de risque. Selon Aghazadeh Ardebili (2020), cette stratégie comprend un effort pour éliminer l'impact négatif du risque ou diminuer la probabilité d'occurrence.

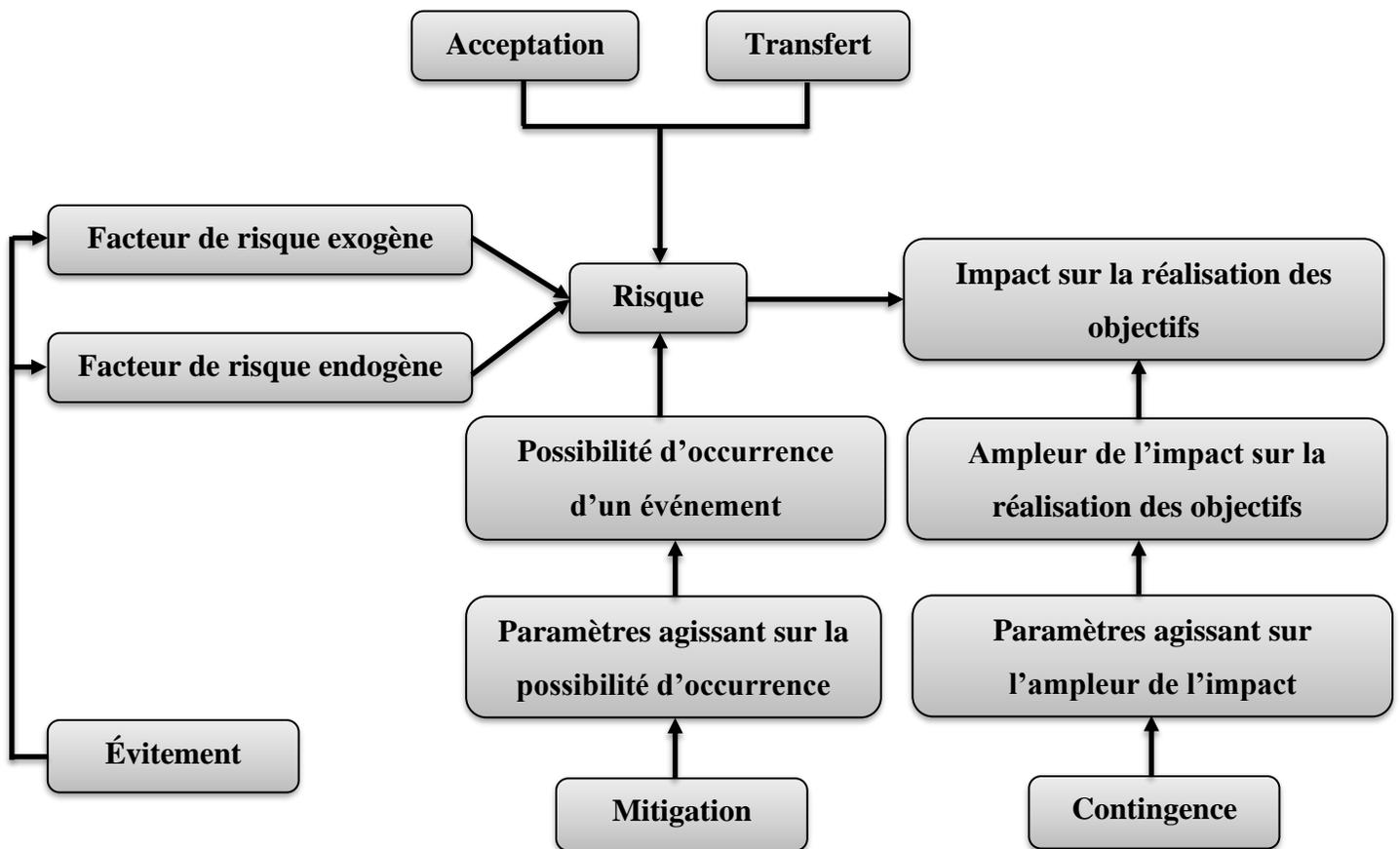
La quatrième stratégie est la mitigation du risque qui consiste à développer un plan qui permet de réduire le risque (El Fadil, 2014) en diminuant la probabilité du risque par des mesures autres que l'autofinancement et le transfert notamment des mesures en ce qui concerne le dispositif de contrôle interne (Chemlal et al., 2020). Bédard et al. (2013) confirment que cette stratégie est la plus répandue et elle se fait en divers degrés en diminuant la probabilité d'occurrence et en minimisant les impacts. Selon Aghazadeh Ardebili (2020), si le risque entraîne des impacts négatifs en cas de survenance, la stratégie d'atténuation des risques est considérée comme réduisant l'impact du risque ou la probabilité de l'événement.

Enfin, la cinquième stratégie est la contingence qui a pour objectif de fournir une solution immédiate au risque lorsque celui-ci se matérialise (El Fadil, 2014) ou bien l'autofinancement à travers les réserves de fonds propres exigées par Bâle II (Chemlal et al., 2020). De Marco, Rafele et Thaheem (2016) soulignent que les plans de contingence des risques sont des outils largement utilisés et les fonds de prévoyance sont généralement estimés à l'étape de la planification du projet et inclus dans les budgets initiaux sous forme de comptes séquestres à utiliser comme une flexibilité pour gérer les incertitudes et les risques qui peuvent s'écarter du projet par rapport à ses objectifs initiaux en matière de temps, de coût et de qualité. Selon Zsidisin, Panelli et Upton (2000), les plans de contingence sont créés pour atténuer les risques et ils sont détaillés de nature spécifique, dans le but de les rendre clairs dans la mesure où quelqu'un qui ne se fie pas à la méthodologie, l'entreprise peut sacrifier certains avantages d'économie d'échelle et peut ne pas reconnaître certains risques qui ne peuvent pas être couverts adéquatement par sa stratégie.

Toutes ces étapes précitées sont liées par une collaboration basée sur un échange de compétences et d'expériences entre les personnes intervenant dans le processus de gestion des risques afin d'assurer une maturité professionnelle maximale dans la prise des décisions (Dhiba & Alaoui, 2020). Bou Nader et Van Hoorebeke (2020) ajoutent que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue un élément essentiel du processus de la gestion des risques, ce qui implique l'identification des risques appropriés, la définition de leur influence et les moyens de réduire la probabilité des risques et leurs conséquences.

Enfin, pour illustrer ces stratégies, nous allons les présenter sous forme de modèle de risque proposé par El Fadil (2014) adapté de Hillson (2003).

Figure 4. Présentation des stratégies de gestion des risques



Source : El Fadil (2014) (adapté de Hillson (2003))

### 2.3.3 Gestion des risques dans les PME

Selon Virglerová, Kozubíková et Vojtovič (2016), la gestion des risques d'entreprise peut être définie comme une approche structurée et disciplinée mettant en harmonie la stratégie, les ressources humaines, la technologie et les connaissances afin d'évaluer et de gérer l'incertitude à laquelle une entreprise est confrontée dans le processus de création de valeur. Les entreprises sont confrontées à différents types de risques dans leur processus de développement que ce soit local ou international. Néanmoins, les PME sont celles qui sont les plus exposées aux risques. Les trois types de risques auxquels les entreprises sont confrontées sont : le risque subjectif, le risque institutionnel et le risque naturel (Casson & da Silva Lopes, 2013; Dominguez, 2016). Ces auteurs ont classé ces trois risques de manières spécifiques dans un tableau :

Tableau 2 : Types de risque que les PME rencontrent à l'international

Type de risque	Classification	Description
Subjectif	Méconnaissance	Accidents causés par la sous-évaluation des facteurs naturels, des changements inattendus de réglementations et mesures restrictives, sous-estimation des coûts, etc.
	Politique	Instabilité ou modification brutale et inattendue de la sphère politique, guerre, expropriation, taxation punitive, non-reconnaissance ou violation de la propriété intellectuelle par les gouvernements locaux, etc.
	Social	Troubles à l'ordre public (sabotages, violence, grève...), modification des attentes sociales, boycottage, etc.

Institutionnel	Affaires	Qualité et disponibilité des fournisseurs locaux, de la main-d'œuvre, des infrastructures et des services publics ; existence de substituts, manque de complémentarité des produits ou services, apprentissage local, imitation, violation des brevets et des marques, monopole des réseaux de distribution, matières premières, etc.
	Financier	Pertes de capital dues aux faillites, fraudes, volatilité des marchés financiers, hyperinflation, volatilité des taux de change, dépréciations monétaires, taux d'intérêt locaux, modification du niveau général des prix, etc.
Naturel	Climatique	Tempêtes, inondations, tremblements de terre, famines, épidémies, etc.

Source : Dominguez (2016)

Selon Verbano et Venturini (2013), cela ne fait que quelques années que la littérature sur la gestion a commencé à montrer un intérêt pour l'application de la gestion des risques dans les PME ; pour cette raison, de nombreux domaines sont encore sous-étudiés. La littérature relative à la gestion des risques dans les PME est assez limitée et encore à un stade précoce de développement et peu d'études se sont concentrées sur la gestion des risques et des risques dans le secteur (Jayathilake, 2012; Rostami, Sommerville, Wong, & Lee, 2015). Selon Brustbauer (2016), de nombreuses entreprises ne disposent pas de ressources et de mécanismes fiables nécessaires pour soutenir leur activité de gestion des risques en particulier pour les PME. Pour St-Pierre, Defays et Lacoursière (2015), malgré l'environnement agitant dans lequel les PME évoluent, peu d'études s'intéressent à la gestion des risques dans les PME qui souhaitent se lancer dans l'international. Reboud et Séville (2016) soutiennent que la gestion des risques dans les PME reste peu abordée dans la littérature en sciences de gestion et par les dirigeants de PME eux-mêmes. Selon les mêmes auteurs, la gestion des risques dans les PME n'a été considérée jusqu'à présent ni comme une source de coût particulière ni comme une source de création de valeur significative. Ils soutiennent que la conception du risque dans les PME doit être, en effet,

multidimensionnelle, intégrant les risques financiers, opérationnels, technologiques et stratégiques inhérents à la pérennisation des activités ou à leur croissance ainsi que les risques propres au propriétaire-dirigeant, ce qui distingue le risque total de la PME de celui de la grande entreprise ; elle doit aussi intégrer de nouveaux risques, véritables combinaisons des risques ou variables composites de risques. La littérature indique également que, pour relever les défis liés au développement de solides capacités de gestion des risques, les PME pourraient envisager un certain nombre d'approches qui peuvent inclure l'autonomisation, la formation, l'adoption de politiques appropriées en matière de ressources humaines, la mise en place de cadres de contrôle clairs et l'articulation de valeurs financières et d'une culture de confiance (Silva, Wu, & Ojiako, 2013). Verbano et Venturini (2013) soutiennent que les PME ont besoin de l'adoption d'une stratégie et d'une méthodologie de gestion des risques plus que les grandes organisations, car elles n'ont pas les ressources nécessaires pour réagir rapidement aux menaces internes et externes, ce qui entraîne des pertes potentiellement énormes qui menacent gravement leur survie. Dans le même ordre d'idée, de Araújo Lima, Crema et Verbano (2020) soulignent que les PME sont des entreprises qui ont peu de ressources et qui ont plus de difficultés dans leurs tentatives de gestion des risques. Selon Schönbohm et Jülich (2016), trois facteurs interdépendants peuvent être identifiés lors de l'analyse des raisons pour lesquelles les PME échouent souvent à mettre en œuvre un système efficace de gestion des risques : le manque de motivation, le manque de connaissances et la susceptibilité aux biais cognitifs.

Selon Falkner et Hiebl (2015), les dirigeants de PME peuvent utiliser trois méthodes différentes pour identifier les risques de perte :

- Des examens systématiques de toutes les données sur les actifs, les activités et le personnel de l'entreprise ;
- Utiliser les états financiers pour déterminer les sources des pertes financières potentielles ;
- Utiliser des organigrammes pour analyser toutes les opérations ou activités de l'entreprise.

Verbano et Venturini (2013) soutiennent que l'adoption d'une méthodologie de gestion des risques peut amener les entreprises à réduire l'incertitude dans la gestion de l'entreprise, à assurer la continuité de la production et du commerce sur le marché, à réduire le risque d'échec et à promouvoir l'image externe et interne de l'entreprise. Selon de Araújo Lima et al. (2020), la gestion des risques signifie prévenir les coûts directs et indirects d'événements potentiels, favoriser la durabilité de l'entreprise à long terme et assurer l'atteinte de la valeur commerciale attendue.

Selon Gao, Sung et Zhang (2013), de nombreuses approches formelles de gestion des risques sont trop compliquées et coûteuses pour les PME, car elles mettent l'accent sur les modèles économétriques (comme la valeur à risque, la matrice des risques) et les techniques de comptabilité de gestion (comme le tableau de bord prospectif), ainsi que les normes de déclaration des risques et les systèmes de contrôle conçus spécifiquement pour les grandes organisations. La gestion des risques a tendance à être plus formelle et systématiquement développée lorsque l'entreprise est plus grande et plus expérimentée (de Araújo Lima et al., 2020). Selon Falkner et Hiebl (2015), les pratiques de gestion des risques dans les PME sont très informelles, ce qui, à son tour, empêche leur partage et, par conséquent, le renforcement des capacités de gestion des risques dans les PME. Pour Gao et al. (2013), il semble raisonnable d'affirmer que les initiatives formelles de renforcement des capacités de gestion des risques sont moins susceptibles d'être trouvées dans les PME, en partie parce qu'elles ne disposent pas de l'expertise et du savoir-faire nécessaires. Schönbohm et Jülich (2016) soutiennent que les connaissances sur la gestion des risques sont principalement informelles dans les PME, ce qui complique l'accumulation efficace de compétences en gestion des risques chez les employés.

Les outils de gestion des risques devraient permettre à l'entreprise d'identifier les potentielles menaces dans les projets d'internationalisation, d'évaluer la probabilité que ces risques apparaissent et leur impact sur le projet, de hiérarchiser ces risques et d'établir des actions préventives et des plans d'urgence (Rodriguez, Barcos, & Álvarez, 2010). Cependant, elles ne sont pas en mesure de prédire les risques qui seront exposés au cours du processus et elles ne disposent pas d'outils appropriés pour gérer les connaissances acquises lors d'expériences d'internationalisation antérieures (Rodriguez et al., 2010).

Elles sont continuellement confrontées à un certain nombre de défis et de risques qui affectent leur croissance et entraînent généralement la mort d'un certain nombre de PME (Gwangwava, Manuere, Kudakwashe, Tough, & Rangarirai, 2014). C'est pour cela que Silva et al. (2013) soutiennent qu'une condition préalable au développement réussi de la capacité de gestion des risques au sein des PME est de comprendre ses compétences ; d'où la nécessité de faire preuve de prudence dans l'identification de la culture du risque d'une entreprise. Selon St-Pierre, Bertrand, et al. (2017), certaines entreprises mettent en place un processus formalisé de gestion des risques contrairement aux PME qui n'ont pas toujours les ressources ni une fréquence suffisante de projets à réaliser pour justifier l'implantation d'un processus aussi formalisé, mais elles déploieront plutôt certaines pratiques visant principalement l'identification et une gestion ad hoc des risques, soit lorsque le besoin l'exige. Brustbauer (2016) soutient que la gestion des risques est un enjeu majeur pour les PME ; cependant, beaucoup manquent de ressources et n'ont pas des mécanismes pour soutenir leur activité de gestion des risques.

La gestion des risques peut être mise en œuvre individuellement par une seule entreprise agissant seule ou collectivement en collaboration avec d'autres (Casson & da Silva Lopes, 2013). Selon Rodriguez et al. (2010), la gestion des risques dans un projet d'internationalisation individuel constitue une source précieuse de connaissances qui peut être utilisée, non seulement dans les phases futures de ce processus d'internationalisation, mais également dans d'autres projets d'internationalisation au sein de l'entreprise. Néanmoins, selon Henschel (2006) les PME n'ont pas tendance à utiliser des techniques spéciales pour optimiser les risques individuels. Ils prennent des décisions en fonction de leurs activités en tant qu'entité plutôt qu'en termes de gestion de risques spécifiques.

Selon Schönbohm et Jülich (2016), de nombreuses PME n'appliquent pas ou pas de manière adéquate les pratiques de gestion des risques parce qu'elles se rendent compte de la rareté de leurs ressources. Le risque a été souligné comme un défi inévitable auquel de nombreuses PME sont confrontées et s'il n'est pas correctement géré, il peut conduire à la faillite ou à l'effondrement de petites entreprises (Gwangwava et al., 2014). Selon Yap et Yap (2016), de nombreuses PME ont intégré des fonctions de gestion des risques pour prévenir et détecter les pertes. Ces fonctions ont nécessité beaucoup d'efforts et de

ressources pour faire face aux risques internes, aux risques commerciaux, financiers, aux risques économiques, aux risques environnementaux et aux risques politiques. Comprendre la gestion des risques comme un élément clé du succès de l'entreprise souligne l'importance de mettre en œuvre un processus efficace de gestion des risques, en particulier dans les PME (Schönbohm & Jülich, 2016). Un système de gestion des risques est toutefois nécessaire pour les PME, non seulement parce qu'il est exigé par la loi ou par la réglementation Bâle II, mais plutôt parce qu'il est dans l'intérêt essentiel des PME (Henschel, 2010).

Les pratiques de gestion des risques dans les petites entreprises sont liées aux croyances et aux attitudes des propriétaires/dirigeants (Gwangwava et al., 2014; Henschel, 2006). Pellegrin-Romeggio (2016) souligne que la gestion du risque dans les PME est souvent diluée et déléguée aux responsables opérationnels ou fonctionnels et ne relève pas d'une direction centralisée.

#### **2.4 PERCEPTION ET ATTITUDE FACE AUX RISQUES**

Le risque perçu est l'objet de définitions multiples et évolutives, montrant par là une multiplicité de contenus possibles et les difficultés pour en rendre compte (Setbon, 2021). Depuis une trentaine d'années, de nombreux travaux en économie et psychologie ont porté sur la perception des risques et sa relation avec la prise de décision (Etner, 2011). Si la connaissance scientifique y tient une place déterminante, la perception que le public profane a des risques représente une dimension irréductible qui, de façon implicite ou explicite, pèsera sur les choix relevant de la gestion des risques (Setbon, 2021, p. 125). Selon Qafas et El Bijri (2020), le thème de la perception du risque a été employé pour expliquer les comportements des investisseurs depuis les années 1960. Mais dans les années 1970 et 1990, plusieurs expériences de laboratoire sur la perception du risque ont cerné la façon dont le risque devenait important pour l'individu en fonction d'une présentation vivante (Joffe, 2005). Selon Pesqueux (2003), chaque personne a sa propre perception du risque et son habileté à le gérer. Orobi (2021) soutient que la perception du risque, c'est-à-dire l'évaluation de cette probabilité de survenance, varie d'un individu à l'autre et dépend de plusieurs variables. L'expression « perception des risques » peut

désigner à la fois les opinions, les attitudes, les jugements ou les évaluations que les individus, groupes, organisations ou sociétés se font à l'égard des sources de risques, des probabilités et des conséquences qui leur sont associées (Etner, 2011). La perception du risque a été conceptualisée comme une évaluation du risque par le décideur ou l'acteur dans une situation donnée et est perçue comme un déterminant du comportement risqué et de la prise de décision entrepreneuriale (Fayolle, Dubard Barbosa, & Kickul, 2008). Selon Sallami, Eloirdi et Benelmokhtar (2021, p. 1108), la perception du risque désigne l'évaluation subjective de la probabilité qu'un événement entraîne des dommages.

La sensation du risque est fortement liée aux caractéristiques individuelles, en particulier à la personnalité de l'acteur, à son histoire, à ses préjugés et à sa sensation de perte ou de gain potentiel face à une situation (Aubry, 2005). Pour Qafas et El Bijri (2020, p. 126), la perception du risque est le processus de prise de décision subjectif que les individus emploient pour évaluer le risque et le degré d'incertitude. Chauvin et Hermand (2006) ont toujours vu que la perception des risques correspond à l'appréhension d'un vaste ensemble de critères subjectifs, c'est la raison pour laquelle Sallami et al. (2021) pensent qu'elle varie en fonction de divers déterminants se rapportant soit à l'individu, soit à la nature même du risque et que cela permet de comprendre pourquoi les risques ne sont pas redoutés de la même façon, ainsi de savoir pourquoi certains risques préoccupent plus certaines personnes et pas d'autres. Percevoir un risque revient à considérer sa probabilité de survenue et l'ampleur des dégâts qu'il pourrait provoquer (Hellequin, Flanquart, Meur-Férec, & Rulleau, 2013).

La perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité attribuable aux dieux. Il faudra attendre le XVIII<sup>e</sup> siècle pour que, progressivement, les risques soient vécus comme une menace (Charpentier, 2014). Setbon (2021) soutient qu'à la différence de l'approche scientifique du risque qui vise à décrire ou à prédire l'état du monde réel, la perception du risque mobilise plusieurs éléments comme des croyances, des connaissances, des attitudes et des sentiments qui convergent vers un jugement de valeur sur l'importance ou l'estimation du risque. C'est une opération de caractère complexe qui, pour être menée à son terme avec validité, suppose que soit réunie et réalise une série d'opérations de traitement d'information (Sallami et al., 2021). Selon Setbon (2021), dans les relations

entre perception et gestion du risque, il faut distinguer d'une part les risques dont la gestion relève des comportements individuels et, d'autre part, ceux qui, par nature ou par construction, sont sous la responsabilité exclusive des pouvoirs publics.

Il est important d'identifier les facteurs qui influencent la perception du risque. Le premier facteur déterminant qui influence la perception du risque est le genre des personnes (Bertrand & St-Pierre, 2011). Omnès (2009) soutient que la perception du risque est aussi occultée par des stéréotypes de genre. L'âge est naturellement un second facteur influençant la perception du risque (Bérard, Fontaine, Plisson, & Zerrar, 2014). De même, il est nécessaire d'évoquer l'influence de l'expérience et l'expertise dans le domaine d'analyse sur la perception des risques (El Fadil, 2014). Trimpop (1994) montre la différence considérable de perception des individus ayant une connaissance et une expertise sur un sujet étudié par opposition à des individus qui n'en ont pas.

Selon Trimpop (1994), les cultures et les relations sociales ont une influence considérable sur la perception et l'acceptation des risques autant que le pouvoir, le statut et les facteurs sociopolitiques (El Fadil, 2014). Tsohou, Karyda, Kokolakis et Kiountouzis (2006) considèrent quatre types de culture pour montrer les différences dans la perception du risque :

- Hiérarchiste : La position de ces individus dans le monde est définie par un ensemble de classifications établies, basées sur des critères tels que l'âge, le sexe ou la race. Les cultures hiérarchiques soulignent l'importance d'établir et de préserver « l'ordre naturel » de la société. Les hiérarchistes craignent surtout les choses qui perturbent cet ordre social, comme les troubles sociaux, les manifestations et la criminalité. En fin ils sont caractérisés par une adaptation lente et difficile aux changements et une dépendance excessive à l'égard des façons régulières de faire les choses (El Fadil, 2014).
- Égalitariste : Ce sont des personnes qui sont également caractérisées par un degré élevé de la dimension du groupe, mais, contrairement aux hiérarchistes, leur vie n'est pas prescrite par la différenciation des rôles. Ils partagent l'idée que les individus devraient négocier leur relation avec les autres et que personne ne se voit

accorder l'autorité en vertu de sa position. Les égalitaires se caractérisent par un sens intense de l'égalité ; par conséquent, ils craignent surtout des développements susceptibles d'accroître les inégalités entre les personnes.

- Individualiste : Ce sont des gens qui ne sont liés ni par l'intégration de groupe ni par des rôles prescrits, et affirment que toutes les frontières sont sujettes à négociation. L'individualisme est également associé à la coupe de coin, à la violation des règles et à la tricherie, ce qui signifie que les personnes qui partagent cette vision du monde ont une propension à tricher, à convertir les matériaux à leur propre usage, à raccourcir les procédures pour faciliter l'utilisation et à exploiter les ambiguïtés.
- Fataliste : Ils croient, comme les hiérarchistes, que leur autonomie est limitée par des distinctions sociales, mais contrairement à eux, ils se sentent exclus de l'appartenance aux institutions responsables de l'établissement des règles, et ont tendance à se considérer comme des «étrangers». Les fatalistes prennent généralement une petite part dans la vie sociale ; étonnamment, ils se sentent liés et réglementés par ces groupes sociaux bien qu'ils ne leur appartiennent pas. Ce fait rend cette vision du monde assez indifférente en ce qui concerne le concept de risque ; ce que les fatalistes craignent et ce qui ne l'est pas sont principalement décidés par les autres.

Les différentes perspectives de la théorie culturelle, décrites ci-dessus, ont abouti à une pluralité d'approches méthodologiques pour appliquer la théorie à l'étude du risque, plus précisément, des méthodes quantitatives, des méthodes qualitatives et des méthodologies mixtes ont été utilisées (Tsohou et al., 2006).

La réponse au risque ne dépend pas de sa seule perception, mais aussi de l'attitude de l'individu et cette attitude, elle-même détermine le comportement face au risque ce qui fait de cette variable une médiatrice de la relation perception de risque et adoption de comportement (Orobi, 2021). AlQahtany et Abubakar (2020) considèrent la perception du risque comme les points de vue, les sentiments, les attitudes et les jugements des sociétés, ainsi que leurs valeurs culturelles et leurs dispositions à l'égard d'un risque. Chaque individu perçoit le risque avec une attitude qui lui est propre (Bertrand & St-Pierre, 2011).

Elle diffère sensiblement d'un individu à l'autre, d'un groupe social à l'autre (Hellequin et al., 2013). L'attitude à l'égard du risque a été définie par Zhu et Deng (2020) comme la tendance constante des individus à faire face à différents niveaux de risque ou la volonté d'accepter les risques et constitue un attribut inhérent de sélection des risques. Elle pourrait être entièrement déterminée par, d'une part, une fonction d'utilité décrivant les préférences et, d'autre part, une distribution de probabilité subjective des états du monde décrivant les croyances (Gollier, 2005). Hermand et Chauvin (2008) soutiennent que l'attitude face au risque est un vecteur potentiel des croyances et des perceptions face aux risques. Ces attitudes au risque sont estimées pour diverses personnes différenciées par des caractéristiques sociodémographiques comme l'âge, le genre, le niveau de l'éducation (Harrison, Lau, & Rutström, 2007). Pour Bertrand et St-Pierre (2011), certains auteurs confirment que l'âge des individus influence leur attitude face au risque et il constitue selon Gollier (2005) un trait essentiel du caractère individuel. Achou (2016) soutient que les attitudes face au risque ont, en partie au moins, des origines sociales et que celles-ci sont donc potentiellement à prendre en compte pour comprendre l'évolution des comportements financiers. Selon Zhu et Deng (2020), la perception du risque et l'attitude à l'égard du risque peuvent exercer une influence sur l'intention comportementale en même temps. Ces comportements des individus face au risque diffèrent d'une personne à l'autre (Orobi, 2021). Selon Concina (2014), il est important, pour une multitude de raisons, de connaître l'attitude de chacun face au risque, car cela a des conséquences sur l'économie, les niveaux d'investissement, les choix d'assurances individuels et la politique publique.

Dans l'analyse décisionnelle traditionnelle concernant l'attitude face au risque, l'individu est censé être un récepteur de l'information sur une situation à risque (Appéré, 2006). Ainsi, l'attitude des dirigeants face au risque apparaît comme un déterminant important des activités d'internationalisation des entreprises (St-Pierre et al., 2015). Gollier (2005) soutient que le statut professionnel est un déterminant de l'attitude face au risque. Cependant, l'attitude des gestionnaires face au risque est rarement prise en compte dans les processus décisionnels alors qu'elle a une influence significative sur leurs décisions (Bertrand & St-Pierre, 2011).

### **CHAPITRE 3**

## **CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUE LIÉES À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

Dans cette partie, nous allons identifier les différentes catégories de facteurs de risque qui sont liés à l'internationalisation des entreprises. Il faut noter que tout au long d'un projet, plusieurs facteurs de risque peuvent affecter la probabilité de matérialisation des résultats indésirables (Bourdeau, Rivard, & Barki, 2003). Ces facteurs de risque dépendent de deux éléments essentiels : les impacts associés aux événements indésirables qui pourraient potentiellement résulter du projet et la probabilité d'occurrence de chacun de ces événements indésirables (Bernard, Rivard, & Aubert, 2002). Selon les mêmes auteurs, la probabilité d'occurrence d'une conséquence indésirable est estimée en évaluant certaines caractéristiques du projet qu'on appelle facteurs de risque, qui ont été au cours de plusieurs études identifiées comme étant directement associées à l'occurrence de conséquences indésirables. Barki, Rivard et Talbot (1993) définissent un facteur de risque comme étant une condition de l'environnement interne ou externe du projet qui influence la probabilité d'occurrence d'un résultat indésirable. El Fadil (2014) soutient que les facteurs de risque peuvent être externes associés au pays de délocalisation ou internes associés à l'entreprise et à ses caractéristiques endogènes. Les facteurs exogènes comprennent les facteurs juridiques, économiques, politiques, socioculturels (St-Pierre et al., 2015) et ceux endogènes sont liés aux fonctions de l'entreprise, de leurs façons de faire et organisations, des ressources et de leur stratégie (El Fadil, 2014; St-Pierre, 2004; St-Pierre, Bertrand, et al., 2017). Cependant, selon les circonstances, d'autres facteurs de risque peuvent influencer le fonctionnement des opérations de l'entreprise. Nous pouvons citer parmi ceux-ci les risques technologiques, les risques de la cybercriminalité, les risques liés au terrorisme, les risques de harcèlements, les risques physiques et moraux.

### **3.1 LES FACTEURS DE RISQUE EXOGÈNES**

Les facteurs de risque externes sont liés à l'environnement externe à l'entreprise et ils ne peuvent être ni contrôlés totalement ni annihilés par ses décisions ou par ses choix (El Fadil, 2014; El Fadil & St-Pierre, 2015). Cependant, il est possible à tout le moins, chercher à en mitiger les effets potentiels si au préalable les risques et leurs sources ont été identifiés (St-Pierre, Bertrand, et al., 2017).

#### **3.1.1 Facteurs de risque liés aux aspects politiques**

Panet-Raymond et al. (2018) définissent le risque politique comme étant un risque résultant d'une action de l'État du pays étranger en dépit des entreprises qui font des affaires avec ce pays ou risque résultant des facteurs environnementaux liés aux pays. En effet, les risques politiques sont souvent liés à l'instabilité politique d'un pays et elle est parfois à l'origine des conflits, des guerres, des émeutes, des révolutions. Selon Younes (2021), le risque politique est celui qui naît d'un fait politique, guerre civile ou étrangère, d'une catastrophe naturelle ou d'une décision des autorités publiques locales ou étrangères qui fait obstacle à l'exécution d'un contrat, au paiement dû à un contractant qui prive une entreprise de la libre disposition de ses biens ou avoirs à l'étranger. El Fadil et St-Pierre (2015) ont aussi soutenu que les facteurs déclencheurs liés aux aspects politiques d'un pays concernent principalement l'instabilité et les changements politiques à savoir la guerre, les révolutions, les coups d'État, les émeutes, les protestations de mouvement écologistes ainsi que les grèves dans un secteur particulier ; des décisions politiques concernant les lois, les décrets, les politiques monétaires, les orientations économiques ainsi que les positions internationales. Hassid (2008) a largement développé dans son livre les facteurs de risque politique. Il montre que ceux-ci englobent quatre composantes : la guerre ou l'instabilité géopolitique, la corruption, la spoliation de la part des États ou de la part du crime organisé et enfin la faiblesse de l'État Providence. En effet, le crime organisé est défini comme « un groupe de trois ou plusieurs personnes dont le but est la perpétration d'une ou de plusieurs infractions qui pourraient leur procurer directement ou indirectement un avantage matériel, notamment

financier, se concentrant sur les moyens illégaux de gagner de l'argent<sup>1</sup> ». Quant à l'État Providence, il est défini dans le dictionnaire Le Robert comme une forme d'État qui intervient activement dans les domaines sociaux et économiques en vue d'assurer des prestations aux citoyens. C'est une sorte de protection sociale aux risques sociaux à savoir le soutien au revenu, à la santé, à l'éducation, à la famille.

Il faut noter que le risque politique peut aussi concerner la sécurité des personnes et des biens ainsi que les restrictions potentielles de transfert de fonds, de technologie, de personnes et de produits (El Fadil & St-Pierre, 2015, p. 12). Panet-Raymond et al. (2018) montrent que l'instabilité des politiques gouvernementales peut produire des effets néfastes sur le profit d'une entreprise à l'international. En effet, ils affirment que le gouvernement peut décider à tout moment de nationaliser ou d'exproprier les actifs d'une entreprise étrangère ou encore de changer les règles du jeu afin de favoriser une autre entreprise ou une autre nation. Ainsi, les risques politiques sont décrits comme des menaces pour une reprise économique qui se nourrit essentiellement d'une politique monétaire très expansionniste, de la résistance de la consommation des ménages et d'un léger relâchement de la politique d'austérité, le tout dans un contexte quasi déflationniste (Lebaron, 2016).

Dans ce 21<sup>e</sup> siècle, nous assistons à de nouveaux risques politiques ou géopolitiques qui peuvent impacter l'économie, la technologie comme les attaques de cybercriminalité, la vie socioculturelle des individus qui sont obligés de fuir la guerre et se réfugier vers d'autres pays (le cas de l'invasion russe à l'Ukraine en février 2022 en est un exemple contemporain), mais aussi et surtout la guerre de l'image et des médias pour capter l'opinion publique afin de faire de la propagande. Les médias sociaux jouent un rôle important dans ces risques politiques en temps de guerre ou d'invasion.

---

<sup>1</sup>[https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/crime-organise?gclid=Cj0KCOiAmKiQBhCIARIsAKtSj-IPXdMbVGF2blwx7\\_z3VreA-MYrg2LPRDC6vxe78sq0hCRrOFoEwukaApk2EALw\\_wcB](https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/crime-organise?gclid=Cj0KCOiAmKiQBhCIARIsAKtSj-IPXdMbVGF2blwx7_z3VreA-MYrg2LPRDC6vxe78sq0hCRrOFoEwukaApk2EALw_wcB)

### 3.1.2 Facteurs de risque liés aux aspects économiques

Les risques économiques et financiers sont souvent traités sur le plan macro-économique, mais également microéconomique.

Sur le plan macro-économique, on parle d'inflation ou de déflation, de l'évolution du PNB, du PIB, de la balance de paiement, de la relation entre la dette extérieure et les exportations (El Fadil, 2014; Hassid, 2008). Agarwal et Feils (2007) soutiennent que les facteurs économiques comprennent le commerce extérieur et les obstacles au commerce, la dette extérieure, la balance globale des paiements, les fuites de capitaux et les indicateurs généraux tels que les taux de change. Ces facteurs de risque économique et financier ont une forte dépendance du pays des marchés extérieurs et vis-à-vis des investissements directs étrangers, car plus le poids des investissements en portefeuille est important dans la composition des flux des capitaux, plus les économies concernées seront soumises aux retournements de la confiance et aux comportements des investisseurs en quête de profits à court terme (Amewokunu & Su, 2009). Néanmoins, selon Ocampo et Tovar (1998), une déconnexion entre flux de capitaux et flux d'investissement a été notée et que cette déconnexion signifie :

- Que les entrées de capitaux se traduisent plutôt par un accroissement de la consommation que par une augmentation de l'investissement ;
- Qu'elles n'améliorent pas nécessairement la capacité du pays bénéficiaire à se procurer des devises à l'étranger au travers de l'expansion de ses capacités de production dans le secteur des biens échangeables ;
- Que la réversibilité de l'investissement étranger est facilitée par une acquisition de titres procédant essentiellement d'un engagement à court terme !

Ainsi, les entreprises qui adoptent des stratégies d'internationalisation sont vulnérables à la situation financière et économique qui y prévaut, car une crise financière peut provoquer une augmentation du taux de chômage et la baisse du pouvoir d'achat dans le pays d'accueil et entraîner ainsi un risque de diminution des ventes pour les PME exportatrices, s'ajoutant

cela à la volatilité du taux de change d'un pays à savoir la valeur relative de sa monnaie par rapport à celle d'autres pays qui peut entraîner ce qu'on appelle un risque de change, qui peut influencer significativement les recettes gagnées dans le pays visé (El Fadil & St-Pierre, 2015).

Selon Hassid (2008), sur le plan microéconomique, la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des procédures régissant le fonctionnement de la relation entre les différentes parties prenantes d'une organisation, ce qui pose d'énormes difficultés. Depuis plusieurs années, la gouvernance des entreprises est devenue un sujet essentiel pour la gestion des organisations, occupant une place importante dans les entreprises notamment en raison de multiples scandales financiers qui ont touché les États-Unis, l'Europe et même le Japon (Lamkaraf & Houria, 2019). Ces défaillances de la gouvernance d'entreprise constituent des vecteurs de risques majeurs pour l'entreprise. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et le bien-être de son personnel (Amansou, 2019). Selon Boulerne et Sahut (2010), les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ont un effet considérable sur la réputation de la firme en matière de création de la valeur. Lamkaraf et Houria (2019) soutiennent que parmi les débats sur la gouvernance d'entreprise, il y a ceux pour qui cette dernière est un moyen de gérer les conflits d'intérêts, ou bien un ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeurs par l'apprentissage et l'innovation.

### **3.1.3 Facteurs de risque liés aux aspects juridiques et légaux**

Le volet juridique peut représenter une activité fort important dans notamment les cas d'incorporation, de montage financier, de partenariat, de gestion des contrats, d'appels d'offres, d'études relatives à la réglementation et aux lois en vigueur au plan local, national ou international ainsi que dans le cas des brevets et de marques de commerce (O'Shaughnessy, 2006, p. 115). Collard et Roquilly (2013) définissent le risque juridique comme étant un risque qui résulte de la conjonction d'une norme juridique et d'un

événement, l'un et/ou l'autre étant marqué(s) par un certain degré d'incertitude. Ils poursuivent en soulignant que cette rencontre entre une norme juridique et un événement dans un contexte d'incertitude va générer des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise. Le risque juridique occupe une place importante par l'effet domino qu'il produit sur les organisations et nécessite une collaboration entre différents professionnels juristes comme non-juristes, internes ou externes à l'entreprise (Méreaux, André, & Lethielleux, 2020). Selon El Fadil et St-Pierre (2015), les facteurs déclencheurs relatifs aux aspects juridiques et légaux concernent les lacunes possibles du système judiciaire ainsi que l'application non rigoureuse des lois et règlements dans le pays visé. En effet, chaque pays, province, État ou municipalité possède ses propres lois, règlements et exigences opérationnelles particulières et certains sont plus complexes d'un point de vue juridique, entre autres par la simple multiplication des autorités législatives (Panet-Raymond et al., 2018). Dans certains pays, la législation peut imposer aux investisseurs étrangers de s'associer avec un partenaire local (Bouveret-Rivat et al., 2020). Une entreprise qui désire faire du commerce international doit donc être prête à négocier les clauses d'un contrat dit international, en maîtriser les enjeux juridiques et établir au préalable des objectifs précis (Panet-Raymond et al., 2018). Ainsi selon El Fadil (2014), les imprévus ou problèmes liés à la juridiction peuvent toucher différents champs comme le droit des contrats internationaux en l'occurrence les contrats de transfert de technologie, le droit social comme la législation sociale des expatriés, le droit commercial et des sociétés, les restrictions gouvernementales, les questions fiscales ainsi que le droit de la propriété intellectuelle et industrielle comme la procédure de dépôt d'une marque de commerce et la législation concernant la contrefaçon. En fin pour Méreaux et al. (2020), les entreprises doivent se concentrer sur le nombre limité de risques juridiques et les plus significatifs enfin d'identifier des incertitudes juridiques (liées à la norme juridique) et des incertitudes factuelles (liées aux événements) pour mieux comprendre les répercussions sur la chaîne de valeurs.

### **3.1.4 Facteurs de risque liés aux aspects socioculturels**

La faisabilité culturelle est particulièrement incontournable dans le cas des projets internationaux et des projets impliquant des communautés culturelles ou différentes ethnies (O'Shaughnessy, 2006). Selon Panet-Raymond et al. (2018), une entreprise qui se lance dans l'internationalisation doit faire face à de nombreux défis socioculturels et doit apprendre à connaître le contexte culturel dans lequel elle devra désormais évoluer. En effet, les risques socioculturels peuvent prendre différentes configurations et être rattachés aux évolutions démographiques, à la distribution des revenus, à la mobilité sociale, aux changements de modes de vie, à l'attitude par rapport aux loisirs et au travail, au consumérisme et au niveau de vie (Hassid, 2008, p. 11). Le souci de l'éthique ou de la morale est de plus en plus présent dans le milieu des affaires et le comportement ethnique représente une valeur supplémentaire à prendre en considération dans certains types de projets impliquant des parties prenantes. Amewokunu et Su (2009) soutiennent que les risques culturels peuvent concerner essentiellement les conflits ethniques et religieux, les comportements et traditions hostiles aux étrangers, l'inégal accès aux ressources nationales, la composition ethnique du pays ainsi que la politisation des groupes ethniques. Pour O'Shaughnessy (2006), les croyances, les valeurs, la religion peuvent ainsi influencer fortement le comportement des individus et leur façon de faire et le fait de ne pas tenir en compte de ces réalités culturelles peut compromettre sérieusement le succès des projets d'internationalisation. De ce fait, selon Amansou (2019), la sociologie des organisations a le mérite d'intégrer dans l'édifice de la gestion des risques le facteur humain à travers l'apprentissage, la culture du risque, et le comportement face au risque. Il ajoute que la sociologie a le mérite de traiter la problématique du risque dans deux sens indissociables, l'un quantitatif : la société actuelle comme société de risque et l'autre qualitatif : le risque en tant que construction sociale.

### **3.1.5 Facteurs de risque liés à la corruption**

Sohail et Cavill (2008) définissent la corruption comme étant l'abus de pouvoir à des fins privées, soit à sa propre instigation, soit en réponse à des incitations. De nombreuses

appellations sont employées pour qualifier cette transgression telles que la corruption politique, la corruption collusive, la corruption anticipative ou encore la corruption d'extorsion (Jacob, Lawarée, Rhéaume, Gauthier, & Turmel, 2021). Selon Sohail et Cavill (2008), il existe différentes formes de corruption à savoir : le pot-de-vin qui consiste aux paiements effectués dans le but d'obtenir un avantage ou d'éviter un désavantage, la fraude qui est un vol par fausse déclaration, le détournement de fonds d'entreprise ou publics, les pots-de-vin qui sont des édulcorants ou récompenses pour des décisions favorables. Ainsi, le paiement des administrateurs ou des douaniers pour faciliter et accélérer les procédures administratives, et l'octroi de cadeaux aux autorités représentant les pouvoirs publics (El Fadil & St-Pierre, 2015) sont des pratiques de corruption monnaie courante chez certaines entreprises étrangères qui, selon Churchill, Agbodohu et Arhenful (2013) peut freiner le progrès économique. Elle entrave la croissance de l'entreprise, augmente les coûts et présente de graves risques juridiques et de réputation (Saenz & Brown, 2018). Selon Garzon, Pelletier-Dubé, Hudon et Morin (2021), dans le cadre de la gestion des risques, la détection des contrats soupçonnés de corruption permet :

- Une intervention ex post (corrective) : réaliser des audits plus efficaces, évaluer les effets d'interventions passées et documenter les comportements pour enquêtes approfondies.
- Une intervention ex ante (préventive) : dévoiler des modèles de comportement déviants, identifier les activités et fonctions vulnérables et développer des mesures de mitigation des risques.

### **3.1.6 Facteurs de risque liés aux taux de change**

La globalisation économique et financière et la libre circulation des biens, services et capitaux entre les marchés financiers ont conduit à une hausse des risques, y compris le risque de change résultant des fluctuations des taux de change (Babas, 2021). Selon Viaud (2019), le taux de change est le prix relatif de deux monnaies qui est régi par les mécanismes de marché. Il confirme que les taux de change sont des interactions entre l'offre et la demande

sur le marché des changes qui vont produire un prix d'équilibre. Satour, Sadallah, Boucha et Fekarcha (2020) considèrent que le taux de change est un instrument principal ayant un impact direct sur la relation entre les prix locaux et les prix à l'étranger et qu'il ait souvent l'outil le plus efficace lorsqu'il est nécessaire de promouvoir les exportations et les importations simultanément et directement. Les taux de change sont liés aux taux d'inflation d'après la parité des pouvoirs d'achat (A. A. Ismaili & El M'kaddem, 2009).

Selon Aberkane (2017, p. 384), la volatilité des taux de change demeure un sujet de préoccupation majeure pour les entreprises orientées vers l'international qu'il rend indispensable la couverture des importations et exportations dans le but de garantir le taux de marge. Il ajoute que le risque de change est un risque important auquel sont confrontées toutes les entreprises qui participent au commerce international. Pour A. A. Ismaili et El M'kaddem (2009), il y'a risque de change lorsque qu'une entreprise réalise une opération qui implique une entrée ou une sortie de devises dans les mois ou les années avenir dans un système de taux de change flottant. Selon Babas (2021), il y'a trois formes de risque de change à savoir :

- Le risque de transfert qui est connu sous le nom de risque de conversion, qui est un risque ou une exposition comptable résultant du fait que l'entreprise est obligée de transférer des actifs et des passifs d'une devise à une autre dans le bilan consolidé de la société mère. Le risque de conversion fait référence à l'impact des variations de taux de change sur l'évaluation des actifs étrangers des filiales et des passifs sur le bilan consolidé d'une entreprise multinationale ;
- Le risque de transaction qui est lié à l'activité de financement commercial ou international de la société et qui fait référence à l'impact des variations de taux de change sur la valeur des flux de trésorerie engagés.
- Le risque économique qui est un risque se référant à l'impact des fluctuations des taux de change sur la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs incertains.

Selon toujours Babas (2021), le processus de gestion du risque de change est un ensemble d'outils, techniques, politiques et stratégies qu'une organisation ayant une activité internationale utilise pour contrôler les fluctuations des taux de change.

### **3.1.7 Facteurs de risque liés à la main-d'œuvre**

La mobilité de la main-d'œuvre est un facteur de croissance économique à l'échelle internationale (Faini, 2002). Néanmoins, la pénurie de main-d'œuvre inquiète de plus en plus les entreprises qui désirent se lancer dans le marché mondial. Cette pénurie est due dans une certaine mesure au vieillissement de la population locale dans certains pays émergents, mais également en termes de rémunération salariale. Selon El Fadil et St-Pierre (2015), la non-disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans le pays visé représente un facteur déclencheur à prendre en compte par les entreprises s'installant à l'étranger. L'Ukraine est un exemple patent, car, selon Lavrova (2021), il manque de travailleurs dans les entreprises en raison de l'exode de la main-d'œuvre à l'étranger et qui affecte déjà le rythme du développement économique en Ukraine et pourrait bientôt devenir l'un des principaux facteurs de risque. L'auteur poursuit en donnant des statistiques pertinentes sur les problèmes liés à la main-d'œuvre. Selon lui, une enquête d'EY Ukraine affirme que 69 % des entreprises interrogées pensent que le problème de la migration de main-d'œuvre affectera sérieusement leurs activités dans les 3 prochaines années, 43 % des entreprises ont déjà des problèmes pour attirer et retenir des employés en Ukraine en raison de la migration de main-d'œuvre, 28 % des entreprises prévoient des risques liés à la migration de main-d'œuvre à l'avenir. Faini (2002) avait alerté que dans le cas des migrations internationales, la considération principale concerne le risque que l'émigration de la main-d'œuvre prive les régions de départ des éléments les plus qualifiés et les plus dynamiques de la population active. Selon Léné (2005), les entreprises sont en concurrence pour l'utilisation de la main-d'œuvre qualifiée et chacune d'entre elles est donc soumise au risque de voir sa main-d'œuvre détournée par une firme extérieure. Dans le contexte qui se profile, d'une main-d'œuvre vieillissante et réduite, les entreprises auront le choix entre trois solutions : adapter leur activité à une main-d'œuvre

plus âgée, recourir à une main-d'œuvre immigrée ou délocaliser leur activité (Zanardelli, 2006).

### **3.1.8 Facteurs de risque liés aux caractéristiques du marché étranger**

Dans le contexte de la globalisation des marchés caractérisée par la réduction des barrières commerciales, l'accroissement des opportunités d'affaires et l'intensification de la concurrence, la question de l'internationalisation des entreprises doit être soulevée (Jihane & Attouch, 2022). Selon Mohamed (2021), plusieurs facteurs tels que le potentiel du marché, les contraintes juridiques, l'importance du risque politique, l'importance de la concurrence, la structure locale de la distribution sont liés aux marchés étrangers. Tout comme le choix du mode d'entrée, le rythme de l'internationalisation est un élément que les PME peuvent privilégier en favorisant la prudence et la minimisation des risques dans la sélection et l'approche des marchés étrangers (Bouveret-Rivat et al., 2020). Jihane et Attouch (2022) avancent que s'engager dans des marchés internationaux contribue à assurer la croissance des profits pour les entreprises qui s'y sont engagées, à hausser l'image de marque de l'entreprise, à minimiser les risques liés aux bouleversements conjoncturels du marché domestique et aussi à prolonger la durée du cycle de vie du produit. Selon (Mohamed, 2021), lorsque l'entreprise a identifié la zone de marchés ou le pays à pénétrer, plusieurs formules d'implantation (ou modes d'entrée) s'offrent à elle : les stratégies d'exportation ; les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et les investissements directs étrangers (IDE).

Cependant, le recours à la formule de l'implantation à l'international et la vente des produits dans les pays étrangers est déterminé par des coûts et risques élevés et est considéré comme un processus complexe et dynamique (Jihane & Attouch, 2022). Ne pas anticiper les évolutions du marché et de l'environnement, c'est prendre le risque d'un nouvel entrant proposant un modèle disruptif ou de la mise en œuvre d'une proposition de valeur satisfaisant davantage le consommateur que sa propre proposition (Siadou-Martin, 2021). El Fadil et St-Pierre (2015) soulignent que les entreprises adoptant une stratégie d'internationalisation sont

souvent confrontées par un certain degré de risque à cause des différences dans les habitudes et les goûts des consommateurs qui sont influencées par les caractéristiques culturelles, sociales et économiques du pays hôtes. Selon Siadou-Martin (2021, p. 5), les entreprises évoluent dans des marchés turbulents, concurrentiels et difficilement prévisibles. Il ajoute que cet environnement instable s'illustre dans le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'entrée inattendue de nouveaux acteurs sur le marché qui viennent modifier radicalement les règles du jeu, l'évolution des normes techniques ou des recommandations, la volatilité des consommateurs.

### **3.1.9 Facteurs de risque liés aux difficultés de recouvrement des paiements des clients**

Si la réussite d'une opération de commerce international dépend de la qualité des produits ou des services vendus, des délais de livraison, du service après-vente garanti, des prix, elle est tributaire de façon souvent décisive des conditions de paiement proposées à l'acheteur étranger (Torqui, 2017). Dans les conditions modernes de l'économie mondiale, l'approfondissement des processus d'inflation et la croissance de l'instabilité économique, les entreprises commerciales sont de plus en plus confrontées au problème du non-paiement ou des retards de paiement de leurs débiteurs (Nesterenko, Drobyazko, Abramova, & Siketina, 2019). Ces retards de paiement deviennent un problème commercial majeur dans la plupart des pays (Kristofik, Horak, & Suler, 2019) et selon Millaouche et El Abjani (2020), le non-recouvrement de ces créances peut mettre en péril la capacité financière de l'entreprise. Temple-Boyer (2016) soutient que les retards de paiement seraient directement responsables des faillites et risques de défaillance de l'entreprise et il concerne la plupart du temps aux PME. Selon El Fadil et St-Pierre (2015), ce problème sera exacerbé dans un pays où le risque juridique est élevé et que l'entreprise étrangère ne peut faire valoir ses droits sur les créances de l'entreprise locale. Dans ce cas, l'importance de surveiller la discipline de paiement des partenaires commerciaux devient de plus en plus importante (Kristofik et al., 2019). Lacasse (1989) avait soutenu que l'évaluation du risque de non-paiement passe par l'analyse de la situation politique et économique du pays concerné et par l'étude de la

situation financière de l'acheteur. Il ajoute que, pour une transaction avec un nouveau client, s'informer de sa situation financière est une nécessité pour mesurer le risque de non-paiement et guider le vendeur dans ses exigences en vue de sécuriser le contrat (Lacasse, 1989).

Tableau 3 : Facteurs déclencheurs exogènes de risques liés aux activités d'internationalisation

<b>Facteurs déclencheurs</b>	<b>Risques</b>
Différence de l'environnement commercial, des habitudes de consommation et des goûts, fluctuation de la demande dans le marché du pays étranger et compétition accrue.	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, insuffisance du chiffre d'affaires réalisé dans le pays étranger, difficultés de vente, diminution du profit, etc.
Manque d'infrastructures adéquates dans le pays visé, réseaux de transport et de communication déficients dans certaines régions du pays, insuffisance des services bancaires et d'assurance	Problèmes de distribution liée aux transports, difficultés de communication, problèmes d'approvisionnement en électricité et en énergie, plus de coûts et de délais liés à la livraison des produits, perte et perturbation tout au long de la chaîne de valeur logistique, etc.
Différences culturelles entre les habitants du pays d'origine et ceux du pays visé.	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.
Instabilité économique, fragilité du système financier, crise financière et volatilité importante du taux de change.	Augmentation importante et inattendue du taux d'inflation, diminution des ventes, augmentation des coûts de la matière première, augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, augmentation des taux d'intérêt, augmentation du taux de chômage, baisse du pouvoir d'achat dans le pays visé, etc.
Instabilité politique, changement des orientations gouvernementales, modification des politiques étrangères, détérioration de la relation du pays visé avec le pays d'origine,	Augmentation des tarifs douaniers, changement de règlements commerciaux, de procédures administratives, de lois, de règles

protestations de mouvements écologistes ou autres dans ce pays, grèves dans un secteur particulier ou changement de la politique monétaire dans celui-ci.	fiscales et de mesures de contrôle des prix, etc.
Lacunes du système judiciaire dans le pays visé, application non rigoureuse des lois, régulations excessives, 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 les partenaires, non-respect de la propriété intellectuelle, etc.
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.
Problèmes de recouvrement et retards des paiements de la part des clients étrangers.	Problèmes de liquidité, difficultés de prévision et de gestion du fonds de roulement, etc.
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.

Source : El Fadil et St-Pierre (2015)

### 3.2 LES FACTEURS DE RISQUE ENDOGÈNES

En plus des facteurs de risque externes, nous avons des facteurs de risque internes à l'entreprise que El Fadil (2014) qualifie de facteurs de risque endogènes. Ces facteurs de risques sont inhérents à l'environnement interne de l'entreprise et sont souvent liés au fonctionnement de l'entreprise, à sa façon de faire et organisation et aux ressources et stratégies qui sont liées à elle. Ils sont faciles à contrôler par la direction, car leur impact sur l'entreprise peut être géré par certains mécanismes internes (El Fadil, 2014; St-Pierre, Bertrand, et al., 2017). Selon toujours El Fadil (2014), il faut identifier avec précision ces risques afin de les gérer avec efficacité.

### **3.2.1 Facteurs de risque liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe dirigeante**

La stratégie de pénétration des marchés étrangers ne peut être conduite par le seul dirigeant, compte tenu de la multiplicité des problèmes commerciaux, financiers, juridiques à résoudre et de la complexité qui en découle ; mais il faut envisager l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe qui, sur la base de ses compétences, permettra la construction de ce processus stratégique (Pantin, 2006). St-Pierre et al. (2014) soutiennent que le dirigeant de PME prend rarement sa décision seul et insistent sur le rôle de l'équipe dirigeante notamment dans le cadre de l'élaboration des stratégies d'internationalisation.

Les facteurs déclencheurs liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe de direction concernent en général le manque de connaissance et de compétence en gestion de l'équipe du projet qui peut influencer sur la qualité des décisions (El Fadil & St-Pierre, 2015). (Pantin, 2004, 2006) ajoute que l'internationalisation des entreprises va confronter l'équipe dirigeante à de nombreux problèmes et risques liés à l'inconnu auquel elle doit faire face lorsqu'elle conduit son entreprise au-delà de ses frontières nationales. Les aptitudes et compétences de l'équipe de direction sont en général considérées comme un facteur déterminant, influençant la survie et le développement des PME hors de leurs frontières nationales et méritent, à ce titre, une attention toute particulière (Pantin, 2010). Selon Pech-Varguez, Cisneros, Genin et Cordova (2010), dans une PME, il est primordial de mettre à profit l'expérience des membres de l'équipe direction et de rendre plus productif l'ensemble de leurs actions afin d'assurer l'atteinte des objectifs organisationnels de l'entreprise. Cette équipe dirigeante, entendue comme le groupe d'individus exploitant les informations internes et externes à l'entreprise pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise, joue un rôle central, actif et déterminant dans la conduite de ce changement qu'est le processus d'internationalisation, en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (Pantin, 2004, 2010). Pour l'équipe dirigeante, l'enjeu est la mobilisation et la coordination des ressources disponibles de l'entreprise, permettant de dégager un avantage concurrentiel et non la seule dotation en ressources uniques (Pantin, 2004). Selon St-Pierre et al. (2014)

l'expérience internationale que partagent les membres de l'équipe de direction leur permet de comprendre l'intérêt de développer des partenariats facilitant les activités d'exportation.

### **3.2.2 Facteurs de risque liés aux ressources humaines de l'entreprise**

Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises doivent réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente (Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005). La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main-d'œuvre et une discipline à part entière des sciences de gestion (P. Gilbert, 2006). Elle peut être considérée comme un levier puissant pour les entreprises qui désirent adopter un comportement socialement responsable (Anouar, Attou, & Khihel, 2020). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient donc, dans sa dimension opérationnelle, indispensable à la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'entreprise ; elle constitue une déclinaison du concept de développement durable au niveau des pratiques RH des entreprises (Elmoussaoui & El Azzaoui, 2020). Elle doit faire preuve d'efficacité organisationnelle dans la mesure de mener le capital humain à ce qu'il contribue à la performance de l'entreprise afin de maximiser sa compétitivité de l'entreprise (Anouar et al., 2020). La gestion des ressources humaines étant davantage reconnue comme une dimension stratégique de l'entreprise, le monde de la finance considère de plus en plus le facteur de risque sur la performance financière de l'entreprise comme étant associé à une mauvaise gestion des individus (Chrétien et al., 2005).

### **3.2.3 Facteurs de risque liés aux ressources financières de l'entreprise**

Le manque de ressources financières est souvent considéré comme l'obstacle majeur perçu par les dirigeants de PME (Berger-Douce, 2008). Selon Bouveret-Rivat et al. (2020), le manque de ressources financières peut influencer le choix des marchés que la petite et

moyenne entreprise peut pénétrer aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation. Toujours dans le cas des PME, les échecs rencontrés dans les activités d'exportation s'expliqueraient notamment par les ressources financières limitées dont elles disposent, ce qui réduirait leurs capacités à anticiper les risques qu'elles devront affronter et ainsi à les gérer (St-Pierre et al., 2015). Njanbou, Mayegle et Njocke (2020) font valoir que le manque de ressources financières dans une entreprise influence son niveau de gestion et par conséquent l'incapacité des dirigeants à pouvoir recruter un personnel compétent et la mauvaise génération des informations comptables. Basly (2007) avance que les PME sont caractérisées par l'insuffisance de leurs ressources financières qui peuvent être expliquées par deux justifications : la première rend les marchés financiers responsables de cet état, c'est-à-dire les investisseurs auraient beaucoup de réticences à investir dans ces entreprises qui ne sont pas capables de remplir les conditions nécessaires, ou parfois non désireuses de mettre en place les réponses organisationnelles adéquates pour faciliter leur accès au capital externe ; la deuxième explication a trait aux obstacles internes, car les PME adoptent souvent une attitude conservatrice forte tentant d'évoluer dans un univers plus ou moins hermétique afin d'atteindre leurs objectifs de pérennité.

#### **3.2.4 Facteurs de risque liés à l'engagement des dirigeants**

Selon El Fadil et St-Pierre (2015), l'engagement se manifeste par l'intérêt et l'allocation de ressources ainsi que dans l'acquisition de connaissances ou dans des activités de formation facilitant cette acquisition. Dans les PME, l'engagement des dirigeants semble constituer un acquis en tant que facteur organisationnel susceptible de favoriser l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de connaissances (Basque, Desjardins, Pudelko, & Léonard, 2008). Selon Park et Sternquist (2008), l'engagement des ressources est un élément important largement utilisé par les propriétaires dirigeantes pour différencier les modes d'entrée dans le marché mondial. Il est important de prendre en compte le contexte dans lequel les entreprises puisent leurs ressources et se développent pour pouvoir comprendre leur engagement international, mais aussi pour identifier des actions spécifiques qui pourraient favoriser cet engagement voire même l'intensifier (St-Pierre, Boutary, et al.,

2017). Le mode d'entrée des propriétaires dirigeantes dans le marché nécessite des engagements importants en ressources de capital, d'information et de gestion (Park & Sternquist, 2008). C'est pour cela que Basque et al. (2008) pensent que l'engagement des dirigeants à l'égard de la gestion des connaissances joue un rôle important dans la réussite des projets. St-Pierre, Boutary, et al. (2017) soutiennent que cet engagement dans des réseaux d'affaires et leur présence sur la place publique leur donne la possibilité de jouer un rôle actif dans l'établissement de politiques afin de favoriser la mise en place d'un écosystème plus efficace et performant.

En comparaison aux grandes entreprises, Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik (2007) affirment que la rapidité d'entrée sur les marchés étrangers peut être particulièrement bénéfique pour les petites entreprises par rapport aux grandes entreprises en raison de leur plus grande agilité et flexibilité, même sans engagements importants en matière de ressources sur les marchés étrangers. Néanmoins, selon Evans, Bridson, Byrom et Medway (2008), un manque d'engagement en matière de gestion et de ressources, combiné à une expérience limitée de la gestion internationale et à une infrastructure insuffisante, a empêché certaines entreprises de se développer sur plus d'un ou deux marchés étrangers.

### **3.2.5 Facteurs de risque liés au manque de moyen de l'entreprise**

La plupart des entreprises qui s'internationalisent sont souvent confrontées au manque de moyen de communication, mais aussi de technologique de production. Comme l'a mentionné Kouznetsov (2008), le manque de moyen de communication peut causer des difficultés à certaines entreprises dans le déroulement de leur stratégie d'internationalisation. Entre autres, Raymond et St-Pierre (2011) ajoutent que le manque de moyen de technologie de production peut provoquer les risques de non-satisfaction des besoins des clients du fait de leur importance capitale dans la résolution de problème lié à la qualité, à la flexibilité et aux coûts face aux exigences internationales.

### 3.2.6 Facteurs de risque liés à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Selon Lavastre et Spalanzani (2010), le contexte des relations entre entreprises est devenu plus complexe et plus turbulent et que cette complexité concerne le Supply Chain Management, autrement dit la gestion et le management des flux de marchandises et d'information entre les membres d'une chaîne logistique. Elle concerne toutes les étapes qu'un produit doit suivre avant d'arriver aux consommateurs en commençant par l'achat de matériaux, des processus de transformation, de fabrication ou d'assemblage et en fin à la distribution du produit (El Fadil & St-Pierre, 2015, p. 18). Selon Lavastre et Spalanzani (2010), une première définition du risque dans le domaine du supply chain management a été donnée par March et Shapira (1987) qui le définit comme « *a variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods, and their subjective values* ». Lambert, Cooper et Pagh (1998) définissent le *Supply Chain Management (SCM)* ainsi: « *the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholder* ». Selon Tracey, Lim et Vonderembse (2005), ces processus comprennent les activités logistiques coutumières telles que l'entreposage, le contrôle des stocks et la gestion du transport, ainsi que les activités logistiques non traditionnelles telles que les achats, le soutien à la production, l'emballage et le traitement des commandes des clients. Le Supply Chain Management implique également l'intégration, la coordination, la coopération et la collaboration entre les organisations tout au long de la chaîne logistique (Lavastre & Spalanzani, 2010) et qui exige, selon Gimenez et Ventura (2005), une intégration à la fois interne (intra organisationnelle), mais aussi externes (inter organisationnelle). Néanmoins, le SCRM peut être défini de façon restrictive, comme la gestion des risques de la seule chaîne logistique interne de l'entreprise, sans prendre en considération les acteurs externes (notamment les partenaires amonts et aval) ni les risques extérieurs (Lavastre & Spalanzani, 2010). Jüttner (2005) définit cependant le Supply Chain Risk Management (SCRM) comme l'identification et la gestion des risques pour la chaîne d'approvisionnement, grâce à une approche coordonnée entre les membres de la chaîne d'approvisionnement, afin de réduire la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement dans

son ensemble. Selon Lavastre et Spalanzani (2010), la vulnérabilité de la chaîne logistique peut également être un facteur aggravant le risque qui est défini par Mason-Jones et Towill (1998) comme « *an exposure to serious disturbance arising from supply chain risks and affecting the supply chain's ability to effectively serve the end customer market* ». Lavastre et Spalanzani (2010) soutiennent que parmi les risques liés à la chaîne logistique, il est possible de citer des retards de livraison, des ruptures de stock, des pannes de machines, des produits livrés ne présentant pas la qualité souhaitée, des problèmes liés à l'utilisation des systèmes d'information relative à l'intégrité des données utilisées ou par le système qui devient hors service.

Les risques associés à la chaîne de valeur logistique dans des stratégies d'internationalisation deviennent plus importants à cause de la distance géographique, des différences culturelles et des pratiques d'affaires (El Fadil & St-Pierre, 2015) constituant, selon Lavastre et Spalanzani (2010), une rupture de flux entre les éléments de la chaîne logistique et affectant ainsi les flux d'information, de matières, de produits et peuvent modifier l'utilisation des ressources (humaines et en équipements). Selon toujours Lavastre et Spalanzani (2010), des travaux de (Kraljic, 1983) sur le risque dans le contexte de la logistique/approvisionnement montrent que les risques existent à cause de la complexité du marché de l'approvisionnement, caractérisée par les éléments suivants : la pénurie de fournisseurs, le renouvellement des produits et des technologies, les barrières à l'entrée, les coûts logistiques, la complexité et les conditions de marché des fournisseurs (monopole ou oligopole). Evans, Bridson, Byrom et Medway (2009) ajoutent que la chaîne de valeur logistique souffre beaucoup quand l'approvisionnement en matières premières et en composantes de production ne répond pas aux spécifications et exigences de qualité désirées par l'entreprise.

### **3.2.7 Facteurs de risque liés à l'inexistence d'un réseau**

L'étude des relations entre les individus au sein des réseaux semble primordiale afin d'identifier les bonnes pratiques qui permettraient de favoriser l'existence de liens solides

entre les individus, propices à la découverte de l'idée d'affaires et la construction d'opportunités (Casanova, Messeghem, & Sammut, 2019). Ces derniers suggèrent aux dirigeants de PME d'intégrer un réseau en vue d'accroître la saisie d'opportunités pour leur projet d'internationalisation. Cependant, dans le contexte de la mondialisation, l'inexistence de ce réseau peut compromettre les chances de réussite des entreprises dans leur projet d'internationalisation. Evans et al. (2009) considèrent cette absence de réseau comme un frein pour les entreprises à obtenir des informations nécessaires qui peuvent les aider à pénétrer le marché étranger afin de prendre des décisions stratégiques. Le réseau n'est donc plus considéré uniquement comme un fournisseur de ressources informationnelles ; il permet également de façonner l'entrepreneur qui agira à son tour au sein de cet environnement (Casanova et al., 2019). Selon Bekono et Bekolo (2020), la plupart des PME qui réussit à l'international le font par le biais des collaborations, partenariats et des coopérations et y parvient par les réseaux d'affaires. Zeng, Xie, Tam et Wan (2008) soulignent que pour former ces réseaux, les entreprises avaient déjà établi des contacts à l'étranger.

Mais maintenant avec l'avènement des réseaux sociaux, des auteurs se sont intéressés à l'influence de ceux-ci sur le processus de découverte ou de construction des opportunités et leurs liens avec la performance de l'entreprise (Casanova et al., 2019). Ils ajoutent que les réseaux sociaux contribuent à l'émergence des opportunités et à leur développement en tant que pourvoyeurs d'informations.

En résumé, El Fadil et St-Pierre (2015) ont synthétisé l'ensemble des facteurs déclencheurs endogènes de risque liés aux activités d'internationalisation dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Facteurs déclencheurs endogènes de risques liés aux activités d'internationalisation

<b>Facteurs déclencheurs</b>	<b>Risques</b>
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants externes pouvant faciliter la réussite du projet d'internationalisation.	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.
Manque d'engagement de la part des dirigeants envers le projet d'internationalisation et attitude négative de ceux-ci envers l'expansion internationale.	Insuffisance des ressources financières allouées, peu de moyens mobilisés pour réussir le projet d'internationalisation, insuffisance du temps consacré par les responsables et les employés au projet, etc.
Inexpérience internationale et insuffisance des compétences et des connaissances chez l'équipe de direction pour gérer un projet d'internationalisation.	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.
Manque d'employés compétents pour travailler sur le projet d'internationalisation et inexpérience internationale du personnel	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, coûts de formation supplémentaires, etc.
Insuffisance des ressources monétaires allouées au projet d'internationalisation et incapacité à trouver les liquidités nécessaires pour gérer ces projets	Perturbations de la production et de la distribution, dépassement du délai de livraison de la marchandise finale, difficultés de développement des opérations internationales, etc.
Manque de technologies de communication et de production 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, incapacité à innover, etc.
Internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle, distance géographique.	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.
--	---

Source : El Fadil et St-Pierre (2015)

## **CHAPITRE 4**

### **QUESTIONS ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

L'ouverture à l'internationale expose les PME à des risques en raison de leur manque d'informations sur des marchés étrangers, de leur manque d'expérience internationale et des évolutions souvent imprévisibles des contextes locaux, et le manque de ressources vient accroître l'incertitude perçue dans la mesure où tout échec à l'international pourrait influencer négativement la pérennité des PME (Dominguez et al., 2020). Les entreprises qui évoluent dans le domaine des ressources maritimes à l'international ne sont pas épargnées de ces risques d'échec. Pour contourner ces difficultés, une étude de cas sur ces dernières permettra de mieux cerner les problèmes liés au risque d'échec afin de pouvoir trouver des solutions adéquates pour gérer ces risques. Barlatier (2018), souligne que la méthodologie de l'étude de cas est une méthodologie de recherche mobilisée pour étudier des phénomènes en situation réelle, qu'ils soient nouveaux et/ou complexes ou bien pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Ils apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets. Ainsi, dans le cadre de notre mémoire, une étude de cas multiple portant sur deux entreprises sera menée.

#### **4.1 LES QUESTIONS DE RECHERCHE**

Notre question de recherche qui découle de notre revue de littérature s'interroge ainsi : quels sont les risques auxquels font face les entreprises d'exploitation des ressources maritimes dans le cadre de leurs projets d'exportation et comment ces entreprises gèrent-elles ces risques dans les pays émergents ?

De cette question générale découlent deux questions spécifiques à répondre dans les chapitres à venir :

1. Quels sont les risques associés aux projets d'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes ?
2. Quelles sont les pratiques mises en place pour gérer ces risques ?

En se basant sur notre question de recherche, notre mémoire portera sur une étude exploratoire et descriptive. En effet, peu d'études ont été faites sur la gestion des risques des PME de la transformation des ressources maritimes qui exportent leur produit à l'international. C'est pour cette raison que notre projet de recherche se basera sur une étude cas afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer (Barlatier, 2018; Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; Yin, 2009) les différents risques liés aux PME qui font de la transformation et de l'exportation à l'international des produits maritimes. Ainsi, nous allons utiliser la méthode de l'étude de cas multiple qui répond aux études de Yin (2009), de Stake (1995) et de Barlatier (2018) afin de répondre aux différentes questions spécifiques de notre recherche.

Nous allons présenter dans les lignes qui suivent la méthodologie de recherche adoptée à savoir les outils de collecte de données, l'analyse des données, la validité et la qualité de recherche ainsi que l'éthique de la recherche.

## **4.2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **4.2.1 Positionnement épistémologique**

Tout travail de recherche qualitative doit reposer sur un questionnement épistémologique qui vise à clarifier la conception de la connaissance. Selon Dumez (2010), la recherche qualitative doit démontrer qu'elle peut produire de la connaissance et que le chercheur qui pratique l'étude de cas est contraint de choisir sa posture épistémologique. En effet, l'épistémologie est définie par Piaget (1967) comme l'étude de la constitution des connaissances valables qui s'intéresse de la valeur de ces connaissances élaborées. Partant de cette définition (Avenier, 2011), Nelissen (1999) précise que, quand on s'interroge sur la légitimité des connaissances, trois grandes questions se posent à savoir : la question gnoséologique qui traite de la nature de la connaissance, ses fondements et son statut ; la question méthodologique qui traite de la constitution de la connaissance ; la question éthique qui traite de l'établissement de la valeur d'une connaissance et comment distingue-t-on une science « valable » du charlatanisme.

En ne limitant pas les connaissances valables aux connaissances dites validées selon la méthode scientifique conventionnelle, cette vision de l'épistémologie enrichit et ouvre la conception de la connaissance scientifique pour inclure des connaissances dont la valeur est justifiée autrement qu'en référence à la méthode scientifique conventionnelle (Avenier, 2011). En effet, depuis le XIXe siècle, deux courants dans l'épistémologie scientifique se sont développés à savoir le courant objectiviste et le courant non-objectiviste. Le chercheur doit s'identifier parmi ces courants en choisissant l'un des trois paradigmes existants : le paradigme épistémologique positiviste, le paradigme épistémologique constructiviste et le paradigme épistémologique interprétatif qui, selon Dumez (2010), sont généralement présentés avec des tableaux de différences concernant l'ontologie, les méthodologies, les critères de validité. Cependant, il existe un certain consensus sur uniquement deux courants principaux à savoir le paradigme postpositiviste et le paradigme interprétatif/constructiviste. Riverin-Simard, Spain et Michaud (1997) confirment qu'on pourrait qualifier des paradigmes de la théorie critique ou du constructivisme de paradigme interprétatif. Ainsi, Maurand-Valet (2011) résume ces paradigmes ainsi que leur caractéristique dans le tableau suivant, adapté de Girod-Seville et Perret (1999).

Tableau 5: Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes.

	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
	Hypothèse réaliste	Hypothèse relativiste	Hypothèse relativiste
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	L'essence de l'objet ne peut être atteinte	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)

<b>La nature de la "réalité"</b>	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet
	Hypothèse déterministe	Hypothèse internationaliste	Hypothèse internationaliste
	Le monde est fait de nécessités	Le monde est fait de possibilités	Le monde est fait de possibilités
<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</b>	La découverte	L'interprétation	La construction
	Recherche formulée en termes de "pour quelles causes..."	Recherche formulée en termes de "pour quelles motivations des acteurs..."	Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..."
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</b>	Vérifiabilité	Idéographie	Adéquation
	Confirmabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité
	Rentabilité		

Source : Maurand-Valet (2011) (adapté de Girod-Seville et Perret (1999))

L'histoire du positivisme est compliquée et le terme vient de Comte, mais peu de gens se réclament encore de lui (Dumez, 2010). Les chercheurs positivistes adoptent la méthode scientifique comme moyen de générer des connaissances, vu que le positivisme se caractérise généralement par deux principes : la réalité est dotée d'une essence propre et la réalité est

soumise à des lois universelles (Dehbi & Angade, 2019). Selon Nelissen (1999), les connaissances positivistes sont assorties d'hypothèses telles que "toutes choses égales par ailleurs", "les mêmes causes engendrent les mêmes effets". Ainsi, la science normale positiviste privilégie une approche hypothético-déductive (Guillemette & Baribeau, 2006). Selon Dehbi et Angade (2019), les chercheurs utilisent un raisonnement déductif pour déduire de leurs hypothèses les conséquences observables qui devraient se produire et que cette approche déductive permet d'expliquer les relations de cause à effet entre les concepts et les variables ; de mesurer les concepts de manière quantitative et de généraliser les résultats de recherche dans une certaine mesure. Le courant positiviste cherche à explorer la réalité sociale et se préoccupe de découvrir la vérité et en la présentant par des moyens empiriques (Henning, Van Rensburg, & Smit, 2004).

Le mot « constructivisme » remis au goût du jour par Piaget est un néologisme du mathématicien Brouwer faisant référence au caractère construit de la connaissance (Nelissen, 1999). Le constructivisme est la reconnaissance du fait que la réalité est un produit de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel (Dehbi & Angade, 2019). C'est un courant qui trouve ses fondements dans un certain nombre de discussions relatives à la notion même de construit en science, au caractère déterministe ou contingent du savoir, aux herméneutiques – de réfutation ou de dévoilement – qui fondent la réflexion scientifique, aux différences entre les sciences naturelles et sociales de même qu'entre les critères de vérité et de valeur (Guillemette & Baribeau, 2006, p. 5). Selon Dumez (2010), l'idée du constructivisme est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment. Le courant constructiviste occupe une place beaucoup plus importante par rapport au positivisme et c'est la base de toute démarche scientifique en science de gestion (Dehbi & Angade, 2019). Ainsi, en réponse au positionnement épistémologique, la collecte et l'analyse des données de notre étude cas multiple renvoie au paradigme constructiviste.

#### 4.2.2 Outils de collecte de données

Pour collecter nos données, nous avons consulté les sites internet des entreprises étudiées pour se documenter, en plus des entrevues semi-dirigées qui ont été menées. On parle d'entrevue semi-dirigée lorsque le chercheur utilise un guide d'entretien qui permet de centrer les propos des narrateurs sur certains thèmes limités par l'objet de recherche (Mayer & Ouellet, 1991, p. 456). Selon Merriam (1988, p. 74), ces entrevues sont guidées par une liste de questions ou de sujets à explorer, mais ni le libellé exact ni l'ordre des questions ne sont déterminés à l'avance. Ce format permet au chercheur de répondre à la situation actuelle, à la vision du monde émergente du répondant et aux nouvelles idées sur le sujet. Dans le cadre de notre recherche, nous allons utiliser l'entrevue semi-dirigée afin de recueillir le maximum d'informations qualitatives. En effet, selon Savoie-Zajc (1997), l'entrevue semi-dirigée est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives. Imbert (2010, p. 25) donne plus de détails concernant ces types d'entrevues. Il affirme que l'entretien semi-directif ou semi-dirigé est une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes et il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur. Il ajoute que ce dernier, ayant établi une relation de confiance avec son informateur, va recueillir un récit en s'appuyant sur un guide préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire.

Nous avons ainsi mis sur pied un guide d'entrevue afin de réaliser notre entretien en nous basant sur les différentes questions spécifiques de notre recherche (Annexe).

Le guide est scindé en cinq sections dont la première aborde les questions sur les informations personnelles des répondants, des questions qui mesurent leur façon de percevoir le risque ainsi que l'opinion des interviewés sur la réussite du projet d'internationalisation des PME de la transformation des ressources halieutiques, mais également leur expérience sur la façon de gérer ces genres de projets. La deuxième section est constituée de questions sur le profil de l'entreprise à savoir sa création et ses engagements, ses produits, son

expérience à l'internationale ainsi que son essor. La section trois est composée de questions d'information générale et d'information sur la stratégie d'internationalisation de l'entreprise vers les pays émergents incluant les motivations et les objectifs de ce projet, mais également les caractéristiques des produits et leur importance dans la planification stratégique. Une question de discussion sur l'impact de succès ou d'échec sur la performance globale de l'entreprise a été également abordée dans cette section ainsi que la possibilité de posséder un réseau d'affaires qui facilite le lancement de projet d'internationalisation. La quatrième section constitue l'élément fondamental de notre problématique de recherche. Elle met en évidence les questions sur les facteurs de risque associés à l'internationalisation, des événements et situations défavorables qu'ils peuvent entraîner. Elle permet d'identifier la pertinence du projet d'internationalisation et d'exportation et leur impact sur les objectifs de l'entreprise, mais également de discuter des meilleures pratiques à utiliser pour gérer ces situations et problèmes. Cette section est scindée en deux parties dont la première parle des questions sur les facteurs exogènes de risque et la deuxième porte sur les facteurs endogènes. Il est important de rappeler que ces questions ont été abordées dans le chapitre 3 d'où ces facteurs de risque tirent leur référence. Pour finir, une cinquième section nous permettra de faire une appréciation globale afin d'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 l'entreprise.

#### **4.2.3 Analyse des données**

Les données qualitatives que nous avons collectées portent sur l'identification des risques et la manière de les gérer. Nous allons adopter une analyse qualitative dans ce cas de figure en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003) citées dans El Fadil (2014) pour qui l'analyse qualitative commence en général par la codification et la catégorisation des données collectées à partir des entrevues et elle se poursuit par de premiers commentaires et réflexions sur ces données, ce qui conduit ensuite à l'identification de liens, de relations et d'aspects de différences entre ces dernières. À partir de cela, on élabore

graduellement des généralisations pour les formaliser sous forme de construits, de concepts ou de théories. Ainsi dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé le logiciel NVivo pour l'analyse des données qualitatives. Ce logiciel est très performant pour ce type d'analyse des données. Il nous aide à organiser les données non structurées et qualitatives, à les visualiser et à les analyser.

#### **4.2.4 Validité et qualité de recherche**

Nieto et Pérez (2000), Rispal (2002), Miles et Huberman (2003) ainsi que d'autres auteurs ont recommandé de suivre certaines démarches afin de réussir une bonne validité et avoir une bonne qualité de recherche. Ainsi, pour atteindre cet objectif, il est primordial d'éviter tout jugement subjectif afin d'éliminer complètement tous biais et préjugés, mais également de garantir la simplicité, la non-ambiguïté et l'exhaustivité des questions et directives sur les réponses dans notre guide d'entrevue. Ce dernier a été conçu de sorte que toutes les questions qui y sont posées permettent à notre interlocuteur de répondre en toute quiétude, sans influence, dans une logique de minimiser les erreurs dans notre processus d'investigation afin d'augmenter la fiabilité de notre recherche (El Fadil, 2014). Le degré de validité interne a été assuré grâce aux interviews que nous avons faites avec les responsables des deux entreprises, ce qui nous a permis de trouver un rapport entre les résultats de l'étude et la réalité du cas étudié (Miles & Huberman, 2003). Cependant, il est important de préciser que nous ne cherchons pas une généralisation statistique au niveau de la validité externe, mais une généralisation analytique qui correspond à l'étude de cas multiples. Ainsi, la validité externe est assurée par la description détaillée de chaque cas étudié et de la démarche qui nous a conduits aux résultats présentés dans le chapitre suivant (El Fadil, 2014). Grâce à notre approche aussi détaillée, nous permettrons à un autre chercheur de raisonner de la même façon en utilisant les mêmes données que nous pour avoir un résultat similaire.

### 4.3 MÉTHODE DE L'ÉTUDE DE CAS

Berg (2004) définit l'étude de cas comme une méthode consistant à recueillir systématiquement suffisamment d'informations sur une personne, un contexte social, un événement ou un groupe particulier pour permettre au chercheur de comprendre efficacement comment le sujet se comporte ou fonctionne. Les études de cas rigoureuses permettent aux chercheurs d'explorer ou de décrire un phénomène dans son contexte en utilisant diverses sources de données (Barlatier, 2018) telles que des archives, des entretiens, des questionnaires et des observations (Eisenhardt, 1989). Ainsi, selon Yin (2003), les études de cas peuvent s'intéresser à un individu, un groupe, ou une organisation, par la collecte et l'analyse de récits de vie, de documents écrits, de biographies, d'interviews, ou encore d'observation participante qui servent à la déconstruction et à l'inhérente reconstruction du ou des phénomènes complexes étudiés. Eisenhardt (1989) souligne que l'étude de cas est une stratégie de recherche axée sur la compréhension de la dynamique présente dans des contextes uniques.

Selon (Yin, 2003, 2009), on utilise la méthode de l'étude de cas pour expliquer, décrire ou explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel et que le recours à celle-ci est pertinente lorsque certaines conditions sont réunies :

- L'étude doit répondre à des questions de recherche du type « quoi », « comment » et « pourquoi » ;
- Le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des informations impliqué dans l'étude ;
- Le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents ;
- Les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas clairs.

Par contre, selon Siggelkow (2007), il y a au moins trois utilisations importantes pour la recherche de cas : la motivation, l'inspiration et l'illustration. Eisenhardt (1989) quant à lui

souligne que les études de cas peuvent être utilisées pour atteindre divers objectifs : fournir une description, tester la théorie ou générer de la théorie.

La méthode de l'étude de cas est définie et comprise de différentes manières (Lune & Berg, 2017). Barlatier (2018) confirme que la méthode des études de cas peut être appréhendée de différentes manières en fonction de l'approche épistémologique pertinente et il existe traditionnellement deux grands courants épistémologiques de la méthode des études de cas en sciences sociales. La première se situe dans un paradigme socioconstructiviste ou interprétatif selon (Merriam, 2009; Stake, 1995) et la seconde s'inscrit dans un paradigme post-positiviste (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003, 2009).

Selon Barlatier (2018), il existe différentes catégories d'études de cas dont le choix va être guidé par la nature de la question de recherche et le périmètre de l'étude et les typologies les plus utilisées sont probablement celles de (Yin, 2003, 2009) (étude de cas explicatif, descriptif et exploratoire) et Stake (1995) (approche intrinsèque, instrumentale et collective).

Cependant, l'étude de cas n'est pas une technique de collecte de données en soi, mais une approche méthodologique qui s'accommode d'un certain nombre de dispositifs de collecte de données. Quelles que soient la ou les techniques de recueil employées, les informations collectées sont en général riches et détaillées (Barlatier, 2018). La méthode des études de cas est aussi considérée comme design de recherche naturaliste (Lincoln & Guba, 1985), le plus souvent de nature qualitative, en contraste aux designs de recherche expérimentaux où les chercheurs ont un contrôle sur l'environnement et/ou les variables, alors que les études de cas s'intéressent à des phénomènes en situation réelle et non contrôlée (Barlatier, 2018). La méthodologie de l'étude de cas permet d'étudier de manière scientifique un phénomène singulier ou complexe dans son contexte réel, en répondant aux questions du type « pourquoi ? » et « comment ? ». Elle permet de collecter des données variées et de les faire analytiquement converger pour mettre en valeur les enseignements du ou des cas. Ce n'est pas une méthode de recherche uniquement portée sur l'exploration d'un phénomène,

mais sur une meilleure compréhension des comportements des sujets étudiés (Barlatier, 2018, p. 12).

#### **4.3.1 Approche qualitative**

Selon Avenier et Thomas (2015), il existe une grande variété d'approches méthodologiques de la recherche qualitative et il s'agit notamment de la théorie fondée, de l'ethnographie, des études de cas, des études de conception, de la recherche-action et de la recherche critique. Néanmoins, le terme recherche qualitative en gestion englobe un éventail de pratiques de recherche non statistiques (Johnson, Buehring, Cassell, & Symon, 2006). La recherche qualitative a donc un rapport particulier à la théorie : elle vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique, elle cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations, elle doit faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel et des hypothèses rivales plausibles dans l'analyse théorique (Dumez, 2011). La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative ; elle ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative ; c'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données (Aubin-Auger et al., 2008). La recherche qualitative ne cherche pas à construire une théorie universelle de l'action, mais elle analyse l'action en situation. Il lui faut donc déterminer une unité d'analyse qui va lui permettre d'opérer cette mise en situation et il peut arriver — et il arrive souvent — que l'unité d'analyse coïncide avec ce que l'on appelle couramment un ou des « cas » (Dumez, 2011, p. 52). Opérant sur un cas ou sur un petit nombre de cas qui ne sauraient constituer un échantillon représentatif, la recherche qualitative ne peut servir à confirmer une théorie. Sa visée est donc souvent présentée comme exploratoire : à partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré ou un cadre théorique ancien est modifié (Dumez, 2012, p. 3). La recherche qualitative est la collecte, l'organisation et l'interprétation systématiques de matériel textuel dérivé d'un discours ou d'une conversation (Grossoehme, 2014). Elle est axée sur plusieurs méthodes, impliquant

une approche interprétative et naturaliste de son sujet, ce qui signifie que les chercheurs étudient les choses dans leur environnement naturel, en essayant de donner un sens ou d'interpréter les phénomènes en termes de significations (Aspers & Corte, 2019). Selon Pathak, Jena et Kalra (2013), la méthode qualitative est utilisée pour comprendre les croyances, les expériences, les attitudes, les comportements et les interactions des gens et il génère des données non numériques. La recherche qualitative implique l'utilisation étudiée et la collecte d'une variété de matériaux empiriques-étude de cas, expérience personnelle, introspective, histoire de vie, entrevue, textes d'observation, historiques, interactionnels et visuels qui décrivent des moments et des significations routinières et problématiques dans la vie des individus (Aspers & Corte, 2019). La recherche qualitative peut consister à présenter des données recueillies auprès d'une seule personne, comme dans une étude de cas, ou d'un groupe de personnes (Grossoehme, 2014). Une recherche qualitative repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment et elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs dans des situations et des contextes différents (Dumez, 2011).

La popularité croissante de la recherche qualitative en gestion semble avoir accompagné une divergence croissante dans les formes qu'elle prend (Johnson et al., 2006). Néanmoins, « elle reste par nature toujours ouverte et exploratoire. Les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découverte, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative. Et devront évidemment également ouvrir à des démarches de confirmation quantitatives » (Dumez, 2012, pp. 8-9).

#### **4.3.2 Étude de cas multiple**

Au-delà des différentes catégories d'étude de cas, le chercheur doit choisir entre un design de recherche avec un cas unique ou comportant plusieurs études de cas (Barlatier, 2018). La méthodologie qualitative avec des études de cas multiples répond aux critères de notre mémoire de recherche en permettant de découvrir la nature exploratoire de cette étude

et de nous intéresser à ses variables et à leurs interactions (Nimtrakool, 2018). C'est pour cette raison que nous allons choisir l'étude de cas multiple qui, selon Barlatier (2018), comprend comme unités d'analyse plusieurs cas individuels qui peuvent être soit des cas holistiques soit des cas encastrés. Elle consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations (Chochard, 2012). Selon (Yin, 1994), l'étude de cas multiple est une approche de recherche empirique adaptée à l'étude des phénomènes émergents. C'est une méthode de recherche qui offre la possibilité de mieux comprendre ce qui se cache derrière chacune des variables étudiées (Karsenti & Demers, 2004). L'analyse des études de cas multiples renforce la généralisation des résultats et permet une analyse par comparaison entre les cas pour obtenir des variables significatives (Yin, 2009).

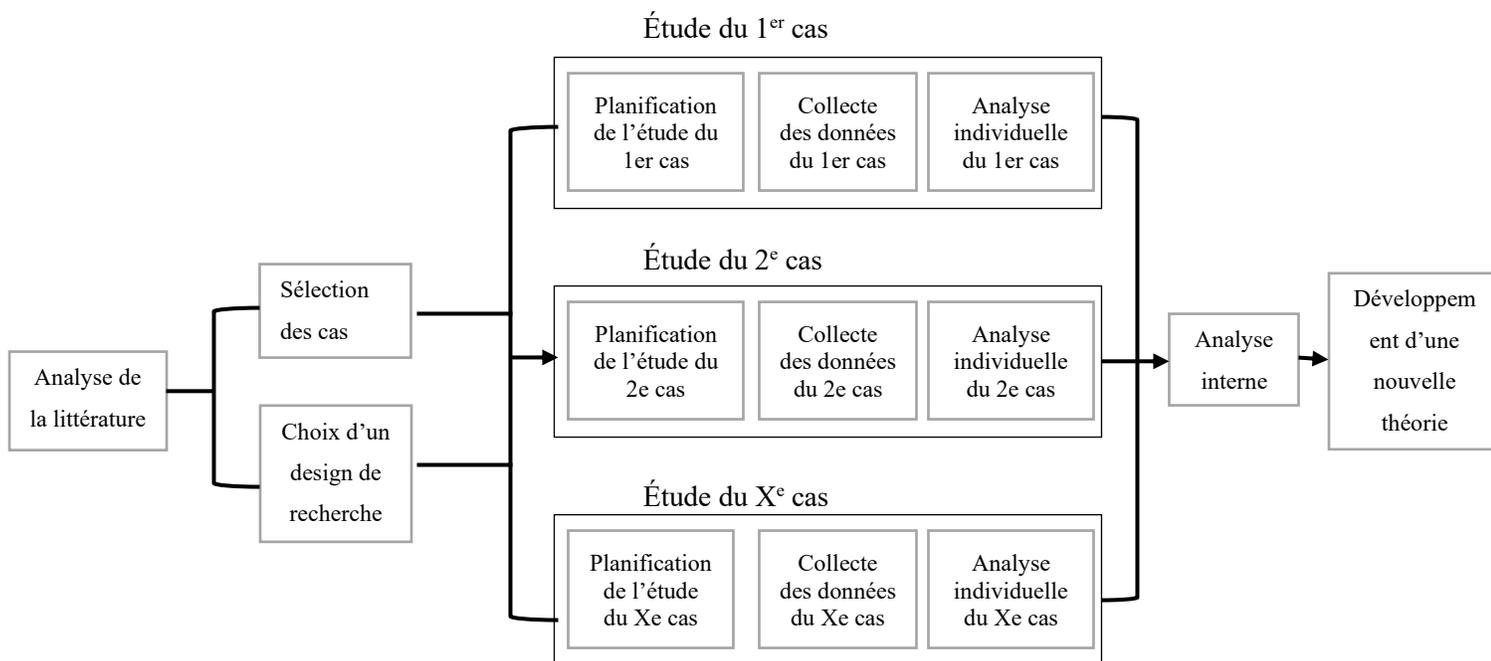
Ainsi, selon Karsenti et Demers (2004), on distingue habituellement quatre phases dans la production d'une étude de cas multiple à savoir une phase de planification de l'étude de cas, une phase de collecte des données, une phase d'analyse individuelle des données recueillies ou analyse intra cas et une phase d'analyse de l'ensemble des données recueillies ou analyse internes. Hlady-Rispal (2002) avance que l'application de l'étude de cas multiples doit suivre en général sept étapes :

- Dans la première, le chercheur commence par l'élaboration de propositions générales sur le phénomène étudié à partir de la littérature ou d'une première immersion empirique.
- Dans la deuxième, il sélectionne un cas pilote et l'étudie pour le comparer aux propositions de départ.
- La troisième étape est la modification des propositions initiales.
- La quatrième étape, l'étude des autres cas est alors entamée après l'enrichissement des propositions par des informations nouvelles.
- La cinquième étape permet au chercheur de comparer les résultats obtenus à partir des cas étudiés avec les nouvelles propositions.
- La sixième étape est la modification ou la confirmation des nouvelles propositions et de nouveaux concepts peuvent être identifiés lors de cette étape.

- Dans la septième étape, le chercheur compare ses résultats à la théorie ou à des cas étudiés dans d'autres recherches.

Enfin la question essentielle que le chercheur doit se poser et à laquelle il doit répondre consiste en la nature et le nombre de cas à analyser pour élaborer des études de cas multiples (Yin, 2014). Dans le cas de notre sujet, la particularité du thème étudié nous a incité à faire une étude de cas multiple sur deux entreprises. Le recours à ces deux cas nous permettra de faire ressortir des convergences entre eux, tout en contribuant à l'analyse des particularités de chacun d'eux. De plus, la compréhension des aspects uniques de chacun des deux cas est essentielle pour élargir la compréhension d'un phénomène humain (Major & Vézina, 2011).

Figure 5. Les étapes de l'étude de cas multiple



Source : Karsenti et Demers (2004)

#### **4.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

## **CHAPITRE 5**

### **GESTION DES RISQUES LIÉS À L'INTERNATIONALISATION DES PME DU SECTEUR MARITIME**

Ce chapitre portera sur la gestion des risques associés à l'internationalisation des entreprises du secteur de la transformation des ressources maritimes en particulier celles des PME. En premier lieu, nous ferons la présentation des entreprises à l'étude et les responsables de ces entreprises qui ont été interviewés. Ensuite, en guise de réponse de notre première question de recherche, nous allons décrire les risques qui ont été identifiés lors de notre entrevue en les classant par catégories. Puis, pour répondre à notre deuxième question de recherche, nous mettrons en évidence les pratiques de gestion de risque identifiées par les répondants dans les deux entreprises afin de contrecarrer les risques qu'ils peuvent rencontrer dans leur projet d'internationalisation. La deuxième partie de ce chapitre discutera des résultats et des points importants soulevés pendant leur analyse.

#### **5.1 PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS : ENTREPRISES ET RESPONSABLES ENQUÊTÉS**

Pour bien comprendre les cas étudiés, nous allons présenter dans un premier temps les caractéristiques identifiées des deux entreprises D et E et ensuite le profil des responsables qui ont été interviewés.

##### **5.1.1 Entreprise D**

Dans l'entreprise D, les entretiens ont été menés avec le directeur général. Il nous a informés que l'entreprise a 30 ans d'expérience dans des activités internationales depuis sa création en 1970. Au moment de l'internationalisation, elle se trouvait dans une phase de croissance lente. Le nombre d'employés engagés au sein de l'entreprise est de 175 personnes et que 17 % de ces employés ont une culture différente de la culture canadienne. Les langues parlées ou comprises au sein de l'entreprise sont le français. Le pourcentage de vente de production dans les pays émergents est de 25 %.

Tableau 6 : Profil et caractéristiques de l'entreprise D

Nombre d'années dans des transactions dans d'autres pays	45
Nombre d'années d'action d'internationalisation et d'exportation	45
Nombre d'années d'exportation/d'internationalisation dans un pays émergent	15
Nombre d'employés	175
Nombre de langues parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	17
Pourcentage de vente de production à l'étranger	90
Pourcentage de vente de production dans les pays émergents	25

La personne qui dirige l'entreprise D est un homme âgé de 56 ans ou plus. Il détient un baccalauréat en administration et maîtrise parfaitement le français. Son expérience de 40 ans dans son poste de directeur général et de 45 ans le domaine lui a valu une expérience de 30 ans dans des activités internationales.

Tableau 7 : Profil du répondant de l'entreprise D

Genre	Homme
Âge	56 et plus
Poste au sein de l'organisme	Directeur Général
Nombre d'années d'expérience dans le poste	40
Nombre d'années d'expérience dans le domaine	45

Nombre d'années d'expérience dans des activités internationales	30
Langues parlées ou comprises	Français
Diplôme le plus élevé obtenu (domaine et niveau)	Baccalauréat en Administration

### 5.1.2 Entreprise E

Dans l'entreprise E, les entretiens ont été menés avec le président. Il nous a informés que l'entreprise a 38 ans d'expérience dans des activités internationales depuis sa création en 1974. Au moment de l'internationalisation, elle se trouvait dans une phase de démarrage. Le nombre d'employés engagés au sein de l'entreprise est de 20 personnes et qu'aucun de ces employés n'ont une culture différente de la culture canadienne. Les langues parlées ou comprises au sein de l'entreprise sont le français et l'anglais. Le pourcentage de vente de production dans les pays émergents est de 30 %.

Tableau 8 : Profil et caractéristiques de l'entreprise E

Nombre d'années dans des transactions dans d'autres pays	45
Nombre d'années d'action d'internationalisation et d'exportation	45
Nombre d'années d'exportation/d'internationalisation dans un pays émergent	45
Nombre d'employés	20
Nombre de langues parlées dans l'entreprise	2
Pourcentage d'employés ayant une culture différente de la culture canadienne	0
Pourcentage de vente de production à l'étranger	90

Pourcentage de vente de production dans les pays émergents	30
--	----

La personne qui dirige l'entreprise D est un homme âgé de 56 ans ou plus. Il détient un diplôme d'étude collégiale et maîtrise bien le français et l'anglais. Son expérience de 38 ans dans son poste de président et de 48 ans le domaine lui a valu une expérience de 38 ans dans des activités internationales.

Tableau 9 : Profil du répondant de l'entreprise E

Genre	Homme
Âge	56 et plus
Poste au sein de l'organisme	Président
Nombre d'années d'expérience dans le poste	38
Nombre d'années d'expérience dans le domaine	48
Nombre d'années d'expérience dans des activités internationales	38
Langues parlées ou comprises	Français et Anglais
Diplôme le plus élevé obtenu (domaine et niveau)	Diplôme d'étude collégiale

## **PREMIÈRE PARTIE : LES RISQUES ASSOCIÉS À L'INTERNATIONALISATION DES PME DU SECTEUR MARITIME IDENTIFIÉ PAR LES INTERVIEWÉS**

Cette partie traitera notre première question de recherche intitulée ainsi :

Quels sont les risques associés aux projets d'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes ?

La réponse à cette question nous permettra d'identifier les risques soulevés par les personnes interviewées en se référant aux différentes catégories de facteurs de risque du chapitre 3 à savoir les risques exogènes et les risques endogènes. Ainsi, nous ferons une synthèse des risques identifiés pour les deux entreprises pour avoir une vue plus globale.

## **5.2 LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS EXOGÈNES DES ENTREPRISES**

### **5.2.1 Risques liés aux aspects politiques**

Pour l'aspect politique, les principaux risques que les entreprises évoluant dans les pays émergents puissent se confronter sont l'instabilité politique, le changement des orientations gouvernementales, la modification des politiques étrangères, la détérioration de la relation du pays visé avec le Canada, les protestations de mouvements écologistes ou autres dans ce pays, les grèves dans un secteur particulier ou changement de la politique monétaire dans celui-ci. Parmi ces pays émergents, la Chine est l'un des pays où le risque politique peut être très élevé. Sa montée en puissance politique représente une réelle menace pour les entreprises qui désirent de s'y installer. En effet, elles peuvent être dans des situations défavorables selon la situation politique du pays. Une augmentation des tarifs douaniers peut entraîner des difficultés aux entreprises étrangères et fait que leur produit coûtera plus cher aux acheteurs sur le marché chinois. C'est un moyen de protéger ses entreprises locales à ne pas faire faillite au détriment des entreprises étrangères. Un changement de règlements commerciaux peut arriver à tout moment et cela peut avoir une influence négativement sur la vente des produits des entreprises qui exportent vers la Chine. En outre, les procédures administratives, les lois et règles fiscales suscitent de la plupart des entreprises étrangères des inquiétudes et de la méfiance. Enfin, pour éviter des hausses de prix sur la population, l'État chinois met en place des mesures de contrôle des prix.

La personne interviewée de l'entreprise D nous fait savoir que la situation change de façon imprévisible, car on ne sait pas ce qui peut se passer ; du jour au lendemain ils peuvent tout changer. Le produit peut partir au port de destination avec un tarif, arrivé en Chine ils

changent le tarif, ce qui entraîne des pertes pour l'entreprise. Selon le répondant D, dès que ça part du port c'est le distributeur qui devient responsable et que pour juste un décalage de six à huit semaines il y a changement. En plus les entreprises n'ont pas le pouvoir qu'il faut à partir du port de destination de dissuader le gouvernement pour qu'ils changent ou diminuent les tarifs.

### **5.2.2 Risques liés aux aspects économiques et financiers**

Des situations économiques telles qu'une crise financière, une inflation importante, une augmentation des taux d'intérêt ou une volatilité importante du taux de change peuvent toucher les entreprises qui s'internationalisent dans les pays émergents. En effet, la volatilité du taux de change est le risque économique le plus évoqué par les entreprises. C'est une situation qui peut favoriser une diminution des ventes, une augmentation des coûts de la matière première, une augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, une baisse du pouvoir d'achat dans le pays visé. Selon le répondant de l'entreprise D, la situation économique peut changer du jour au lendemain surtout au niveau du taux de change, car ils vendent leur produit en dollars américains. De même que les produits qu'ils achètent, ce sont les banques qui proposent des devises et de contrat à terme. Le répondant de l'entreprise E affirme qu'il a été impacté par la volatilité du taux de change. En effet, il ne maîtrise pas ce qui va se passer demain, car l'entreprise peut perdre dans la journée et le lendemain elle gagne. En outre, notre interlocuteur de l'entreprise E n'a pas aimé les contrats à terme, car si tu les as tu ne peux pas les vendre et ils vont pouvoir les monnayer. Il évoque aussi la diminution du pouvoir d'achat entraînant des annulations des demandes d'autres pays à cause de problèmes économiques. Pour la Chine, à un moment donné, la demande a baissé à cause d'un conteneur qui est rentré à bas prix. Il a même été confronté à un problème de main-d'œuvre, car il y a eu une augmentation de salaire en Chine.

### **5.2.3 Risques liés aux aspects juridiques et légaux**

Pour les aspects juridiques et légaux, l'entreprise D et E évoquent des risques de non-respect des contrats pour certains pays où il y a des lacunes dans le système judiciaire, l'application de la loi n'est pas rigoureuse, surtout les pays émergents, et cela peut engendrer des difficultés à élaborer les contrats, les procédures sont longues et compliquées et surtout les poursuites judiciaires ne sont pas parfois ce qu'on attend comme résultat même si on a le droit. L'entreprise E a donné un exemple de non-respect des contrats et difficulté d'appliquer les règlements en Chine où on peut avoir des conteneurs qui s'en vont chez l'autre et demain matin on te retourne ton produit sans crainte des poursuites judiciaires.

### **5.2.4 Risques liés aux aspects sociaux culturels**

La différence socioculturelle entre les Canadiens et les habitants du pays visé peut causer des situations défavorables telles que l'incompréhension de leurs besoins au niveau des produits, des difficultés de communication et de négociation, des difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité, d'incompréhension de l'importance de certains détails chez les employés étrangers, des difficultés de gestion des équipes dans le pays visé. En effet, selon le répondant de l'entreprise D, quand il n'y a pas de discussion entre des gens c'est très compliqué surtout quand les gens ne s'entendent pas bien. Il y a une grande différence culturelle entre la Chine et le Canada dans le sens des normes d'hygiène liées à la personne. De même pour les coutumes, leur façon de faire est différente. Par exemple le chinois peut changer sa parole contrairement à un Japonais. Selon le répondant de l'entreprise E, la différence culturelle, la difficulté de compréhension, la difficulté de communication avec des clients sont bien réelles, mais il préfère les prendre à la légère. Par exemple, les coréens, ce sont des gens qui aiment se vanter et ils veulent tout acheter, mais on ne les prend pas au sérieux. Pour les Chinois c'est leur éducation, tout est dans le système. Ils n'ont aucun respect avec les dirigeants qui les poussent à respecter les contrats.

### **5.2.5 Risques liés à la corruption**

En à croire aux répondants de l'entreprise D et E, les risques liés à la corruption sont quasi inexistantes en Chine. Ils ne sont pas confrontés à des situations de corruption par les administrateurs, l'octroi de pots-de-vin, de cadeaux pour faire passer les produits dans des ports. Cependant, ils n'ont pas nié que dans des situations extrêmes cela peut exister. Selon le répondant de l'entreprise E, c'est sûr que ça existe, mais il a entendu parler de ça dans des nouvelles et il y a des pays pour avoir le contrat il faut des pots-de-vin.

### **5.2.6 Risques liés aux caractéristiques du marché étranger**

Concernant le marché visé, les consommateurs ont des habitudes de consommation et des goûts différents. On y trouve de la difficulté d'adaptation des produits vendus à la demande des consommateurs dans le pays visé, des difficultés de planification marketing dans le marché de celui-ci. Selon notre interlocuteur de l'entreprise D, en Chine par exemple, ils veulent produire différemment, mais ça dépend de leur demande, s'ils aiment de telle façon ou telle manière on les demande les procédures. Ils aiment par exemple le poisson entier. Pour l'entreprise E en revanche, ils n'ont pas de problème de goût ni de difficultés d'adaptation dans la transformation et l'emballage, car il n'y a pas de différence de produit. Ils n'ont pas été obligés de trop l'adapter à des pays comme la Chine, la Corée, mais le Japon c'est exclusif et en petit volume.

### **5.2.7 Risques liés aux difficultés de recouvrement des paiements des clients**

Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers implique des problèmes de liquidité, de difficultés de prévision et de gestion du fonds de roulement. Selon notre interlocuteur de l'entreprise D, cela leur dérange, car les assurances prennent au moins un an pour être payé. Donc pour cela il faut être solide au niveau de la liquidité parce que les banques aident un peu et ça arrive parfois qu'elles ne paient pas le tout, mais juste les 90 %. La marge de crédit élevée peut être utilisée et les banques ne donnent pas nécessairement de crédit spécial, sachant qu'il faut le payer dans un an avec un taux plus avantageux. Donc tout

le monde dans l'industrie de la pêche assure le compte des clients de l'étranger pour leur vendre. Par exemple pour certains clients des pays émergents, il ne faut pas avoir confiance, même si vous travaillez longtemps avec eux, il faut toujours assurer. Le fait de ne pas être payé entraîne la faillite, car c'est de gros volumes.

#### **5.2.8 Risques liés aux infrastructures et au transport**

Les entreprises D et E n'ont pas rencontré de difficultés avec les infrastructures et aux transports. En se fiant au répondant de l'entreprise D, il n'a pas rencontré un problème de distribution ni de communication, car il travaille avec des firmes de logistique qui s'occupent de ça.

### **5.3 LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS ENDOGÈNES DES ENTREPRISES**

#### **5.3.1 Risques liés à la gestion de l'expérience de l'équipe dirigeante**

Le fait de ne pas avoir suffisamment de compétences, de connaissances et d'expérience de l'équipe de direction en matière de gestion de projet d'internationalisation avec les pays émergents peut causer des difficultés dans la planification du projet d'internationalisation, des problèmes d'entrée dans le marché étranger, d'utilisation de méthodes et d'outils de gestion inappropriés, des difficultés de planification d'une campagne commerciale et publicitaire adaptée au pays visé, de sous-évaluation des coûts (plus de coûts cachés) de mauvais choix de partenaires. Le répondant de l'entreprise D évoque le problème des partenaires qui lui pousse à travailler beaucoup avec les distributeurs et les agents qu'ils connaissent et qui se trouvent souvent au Canada et en Chine avec deux agents différents. Pour faciliter les choses, il a choisi un distributeur chinois qui a la nationalité canadienne et qui a fait ses études au Canada, car c'est plus sécuritaire d'aller avec un distributeur en Chine. Pour le répondant de l'entreprise E, le manque d'expérience avec les pays émergents peut causer des coûts énormes pour le dirigeant lui-même et pour l'entreprise, surtout le mauvais choix du partenaire. Il connaît quelqu'un qui était parti en Argentine et après tout est tombé à l'eau et il n'a même pas récupéré son argent, car il y a des pays où ce n'est pas toi qui

décides. Avec son expérience, même à l'international, il commence à avoir une intuition avec les partenaires qu'il connaît qui sont dans l'industrie de la pêche et de la transformation des ressources maritimes. Il connaît ceux qui ne paient pas même en Chine où il n'y a pas beaucoup d'informations qui circulent, comme y a beaucoup de Chinois qui sont au Canada et qui disent qu'ils exportent, mais pas tout à fait.

### **5.3.2 Risques liés au manque de ressources humaines compétentes**

Selon D, le fait de ne pas avoir des employés pour ce genre de projet d'exportation, peut créer une situation défavorable, car il y a des choses qu'il ne peut pas faire et il préfère laisser le projet. Il n'a pas alors le choix que de s'adapter avec les exigences spéciales au niveau de l'exportation pour les produits qu'ils demandent et de l'adapter à leur méthode de faire. Cependant, l'entreprise E n'est pas confrontée au manque de ressources humaines compétentes. Il affirme avoir toujours des employés compétents. Même la saison, il y a peut-être 5 % du monde qui vient d'ailleurs, mais la majorité est de la région ici avec des compétences.

### **5.3.3 Risques liés au manque de ressources financières**

Selon D, le fait de ne pas avoir assez de ressource financière peut créer des problèmes, car tu peux être payé aux 12 mois, la vente est grande, mais pas assez d'argent surtout au Canada où les pêcheurs sont payés chaque semaine. Les institutions financières aiment travailler avec les gens qui sont dans les produits de la mer. Pour le cas de l'entreprise E, si tu n'as pas l'argent nécessaire, le pêcheur ne se sentira pas en confiance. Il craint de faire faillite. Donc ce n'est pas une bonne chose d'avoir des problèmes financiers.

### **5.3.4 Risques liés aux aspects de l'engagement des dirigeants**

Leur manque d'engagement, pour certains marchés, peut créer comme risque de ne pas avoir mobilisé tous les moyens nécessaires pour faire réussir le projet d'internationalisation, d'insuffisance du temps et de l'énergie consacrés par les responsables

et les employés au projet. Selon le répondant de l'entreprise D, le manque d'engagement pour lui c'est de ne pas donner assez de ressource, assez de temps et d'énergie pour réaliser le projet d'internationalisation. Le répondant de l'entreprise E n'a pas signalé de problème de manque d'engagement de l'entrepreneur qui choisit de rentrer dans un pays, mais qui ne met pas d'argent, de l'énergie et qui n'a pas mobilisé des moyens. Pour s'impliquer dans un marché, les gens de l'ambassade les envoient des clients. C'est l'action du gouvernement canadien qui les aide et les donne toutes les informations sur l'entreprise.

### **5.3.5 Risques liés au manque de moyens**

Le manque de moyens dont il s'agit ici est souvent lié au niveau des outils (machines et technologie), des procédés. L'entreprise D ne semble pas confrontée à ce manque de moyen selon notre interlocuteur, car l'entreprise négocie avec des firmes américaines qui ont les équipements nécessaires. En revanche, l'entreprise E peut parfois avoir des problèmes de moyens, car elle n'a pas la technologie avancée qu'il faut. Elle a juste la technologie pour congeler le produit et l'adapter.

### **5.3.6 Risques liés à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle**

Le dépassement du délai de livraison de la marchandise, les retards dans le transport, les retards causés par des procédures administratives et/ou portuaires, les difficultés de contrôle de la qualité de production dans le pays étranger constituent des situations défavorables pour les entreprises qui souhaitent internationaliser leur chaîne de valeur logistique et opérationnelle. L'entreprise D semble tirer profit de la lenteur ou longueur de la chaîne de valeur, car selon notre interlocuteur, plus la chaîne est longue, cela donne plus de possibilités, plus de temps de vendre le maximum de produit. Son seul souci c'est le prix de vente avec la plus-value que ça donne. Autre chose, le fait que la chaîne de valeur devient internationale peut créer deux fois plus de retard au niveau des transports pour livrer les produits. L'entreprise E quant à elle ne n'a pas de problème en ce qui concerne cette internationalisation de la chaîne de valeur, car elle connaît bien le temps et les délais que ça

prend pour expédier les colis. Si c'est trois semaines par exemple elle dit au client que c'est dans trois semaines.

### **5.3.7 Risques liés à l'inexistence d'un réseau**

L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs pouvant faciliter la réussite du projet d'internationalisation peut être causée par manque d'information nécessaire à l'entrée dans le nouveau marché visé, par un accès limité à certains renseignements et idées importants, plus de coûts cachés et de dépenses liées à la recherche d'information. L'entreprise E ne semble pas être confrontée par ce genre de problème, car elle trouve facilement de l'information à travers des ambassades, statistique Canada, Agriculture Canada qui les fournissent toutes les informations qu'elle veut sur chaque pays et chaque client. L'entreprise D trouve que c'est un peu compliqué de nouer des contacts dans un pays autre que la Chine comme la Corée ou la Thaïlande surtout quand tu ne connais personne. Le fait de ne pas avoir des réseaux fait qu'il y a manque d'informations nécessaires pour entrer dans le pays et c'est un risque important. Pour un accès limité à certaines informations, on prend le risque d'y aller ou de ne pas y aller. L'entreprise donne un exemple pour le cas de la Corée où il y a des agents qu'on vend directement, qui est différent de la Chine où on ne passe pas par des intermédiaires. Elle donne le nom du client en Chine qu'elle met dans l'emballage qui va avec, mais elle travaille avec un agent. Le client va payer l'agent, l'agent paie l'entreprise et elle sait où ça va.

## **5.4 SYNTHÈSE DES RISQUES**

### **5.4.1 Les risques exogènes**

En résumé, nous allons passer en revue les différents risques exogènes qui ont été identifiés par les personnes interviewées. Parmi ces risques, nous avons ceux liés à la politique du pays d'accueil qui concerne principalement des changements imprévisibles des lois et règles, mais aussi les règlements commerciaux. Cela influence négativement sur le tarif qui peut changer du jour au lendemain au détriment des entreprises étrangères, ce qui

fait que leur produit coûtera plus cher aux acheteurs sur le marché chinois. Pour les risques exogènes liés aux aspects économiques et financiers, la volatilité du taux de change et les contrats à terme sont les risques les plus évoqués par les entreprises. C'est une situation défavorable pour ces entreprises, car elle provoque le plus souvent une diminution des ventes, une augmentation des coûts de la matière première, une augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, mais également une baisse du pouvoir d'achat dans le pays visé. Sur le plan juridique et légal, les entreprises sont les plus touchées par le non-respect des contrats et la difficulté d'appliquer les règlements en Chine. Les risques liés aux aspects sociaux et culturels sont parmi les risques exogènes les plus importants, cités par les entreprises causant des difficultés de compréhension et de communication. En plus de cela, s'ajoutent les différences de coutumes et de façon de faire des Chinois et des Japonais. Ces derniers sont plus loyaux quand ils donnent leur parole contrairement à un chinois qui peut changer sa parole facilement. Les risques liés à la corruption qui touchent le plus souvent des pots-de-vin et des cadeaux n'ont quasiment pas été évoqués par les entreprises car les considérant presque inexistantes. Mais n'empêche que pour des cas de force majeure de telles pratiques peuvent exister. Pour la caractéristique du marché étranger, les risques concernent principalement la différence des habitudes de consommation et des goûts compte tenu pays où l'on exporte. Sur le plan de la planification marketing, l'une des entreprises a trouvé une stratégie de collaborer avec des distributeurs qui s'occupent de ses publicités. Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers est l'un des risques à prendre au sérieux, car impliquant le plus souvent des problèmes de liquidité, de difficultés de prévision et de gestion du fonds de roulement sans oublier les lenteurs au niveau des assurances et des banques qui prennent du temps pour rembourser ou payer. En fin les risques liés aux infrastructures et aux transports n'ont pas trop inquiété les entreprises, car le plus souvent elles travaillent avec des firmes de logistique qui s'occupent de tout.

#### **5.4.2 Les risques endogènes**

Parmi les risques endogènes qui sont inhérents à l'environnement interne de l'entreprise, le risque lié à l'expérience de l'équipe dirigeante est souvent lié à un mauvais

choix des partenaires qui affecte énormément sur les coûts pour le dirigeant lui-même et pour l'entreprise. Cela pousse les entreprises à chercher des distributeurs et des agents qu'elles connaissent pour travailler avec eux. Le manque d'employés peut être un problème pour certaines entreprises qui peuvent même laisser tomber l'idée d'internationaliser leur projet. Cependant, il y a certaines entreprises qui ne sont pas confrontées à ce risque de manque de travailleurs. Pour réussir le projet d'internationalisation, le dirigeant de l'entreprise doit mettre beaucoup de moyens et d'énergie pour atteindre ses objectifs, sinon son manque d'engagement peut l'amener à ne pas avoir les résultats escomptés dans son projet. Le risque lié au manque de ressources financières inquiète énormément les entreprises, car il peut les mettre dans des situations de manque de liquidité qui les pousse à la faillite au pire des cas. L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle pose souvent des problèmes des retards dans la livraison, le transport. L'inexistence d'un réseau peut être une réalité pour certaines entreprises qui peinent à trouver les informations nécessaires pour nouer des contacts contrairement à d'autres entreprises qui trouvent facilement des renseignements dont elles ont besoin pour mener à bien leur projet d'internationalisation.

## **DEUXIÈME PARTIE : PRATIQUE DE GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS**

Les différentes pratiques de gestion des risques identifiés lors de notre entrevue avec les deux dirigeants d'entreprises seront abordées dans cette section pour répondre à notre deuxième question de recherche qui s'intitule ainsi : quelles sont les pratiques mises en place pour gérer ces risques ?

Nous allons une fois de plus suivre les différentes catégories de facteurs de risque abordés dans les chapitres précédents pour présenter les pratiques de gestion de risque identifiées. Ces pratiques nous permettront de comprendre comment les risques seront gérés dans les projets d'internationalisation.

## **5.5 LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS EXOGÈNES DES ENTREPRISES**

### **5.5.1 Risques liés aux aspects politiques**

Le risque lié aux aspects politiques a touché certaines entreprises qui se sont internationalisées dans les pays émergents comme la Thaïlande, le Hong-Kong, le Japon, la Corée et en particulier la Chine. Cette dernière mène une politique sur les tarifs douaniers qui est défavorable aux entreprises qui exportent leur produit là-bas. L'entreprise D a été confrontée à ce genre de situation. En effet, le gouvernement chinois a le pouvoir de changer les prix à tout moment sous l'œil impuissant des exportateurs. Le dirigeant de l'entreprise D a même affirmé que le produit peut partir avec un tarif fixe et une fois arriver en Chine le tarif change. Cela est souvent dû au décalage de six à huit semaines qu'il y'a entre le moment de l'envoi du produit et le moment où il arrive au port de Chine. Pour gérer ou prévoir ce genre de risque, l'entreprise a préféré vendre ses produits à Québec et laisser l'entreprise acheteuse se charger des procédures douanières. Pour elle, c'est la meilleure pratique à faire pour éviter d'être touchée par ce genre de risque. Entre autres, gérer certains risques politiques consiste à faire affaire avec des courtiers du pays d'exportation pour éviter d'avoir des surprises liées aux situations politiques. C'est le cas de l'entreprise E qui a choisi de travailler avec des courtiers en Chine qui assument les risques.

### **5.5.2 Risques liés aux aspects économiques**

La volatilité du taux de change est parmi les risques économiques les plus évoqués par les entreprises. La devise que ces entreprises utilisent pour leur transaction avec les partenaires et acheteurs chinois est celle du dollar américain qui est différente de la devise nationale de la Chine. Le risque de taux de change dans ce cas repose sur le rapport entre le dollar américain et le dollar canadien. Cependant, les chefs d'entreprises étaient conscients de ce risque qui peut leur faire perdre de l'argent, mais ils n'utilisaient aucun mécanisme pour gérer cela. Ils ne veulent pas utiliser des produits dérivés ou des outils sophistiqués de gestion de risque de taux de change.

Néanmoins, le dirigeant de l'entreprise D pense que c'est mieux de mettre de l'argent dans le compte en dollars US pour ne pas être touché par la volatilité du taux de change à la fin de l'année. En plus de la volatilité du taux de change, il y a le fait de ne pas pouvoir vendre certains produits à cause des changements imprévisibles de la situation économique. Pour pallier cela, pour le cas du Japon, les produits qui n'ont pas pu être vendus l'année passée seront vendus dans un autre pays. Cette stratégie a été adoptée par l'entreprise E pour gérer ce genre de risque.

### **5.5.3 Risques liés aux aspects juridiques**

Ce sont des risques de non-respect des contrats que les entreprises tentent d'éviter pour gérer les risques liés aux aspects juridiques. L'entreprise D admet qu'elle préfère se faire payer avant d'envoyer le produit en Chine et ça règle tout, mais ça lui fait perdre quand même des clients. Par exemple, si le client a trois ou quatre commandes et qu'il décide de prendre une, même si l'on a de contrat signé, on va laisser aller, car le produit est là et on peut le vendre ailleurs. Pour l'entreprise E, s'il y a le non-respect des contrats, la difficulté d'appliquer les règlements, elle préfère ne pas y aller pour éviter les problèmes juridiques, car c'est un risque qui est très difficile à gérer en Chine.

### **5.5.4 Risques liés aux aspects socioculturels**

Les risques liés aux aspects sociaux et culturels posent un sérieux problème entre les entreprises canadiennes et les Chinois du fait de leur différence dans les coutumes, mais également de l'incompréhension dans la communication. Pour gérer cela, il faut, selon le répondant de l'entreprise D bien connaître la culture de l'autre pour faciliter la relation et la confiance. En outre, il affirme que le fait de voyager un peu partout permet d'avoir des relations et d'avoir un bon relationnel avec un client, ce qui facilite les affaires. Même s'il y a un problème, peut-être qu'on le règle mieux. Avoir plus d'ententes dans les contrats permet aussi de gérer certaines situations liées aux aspects socioculturels. Le répondant de l'entreprise E nous assure en revanche qu'il n'a pas trop de problèmes avec la culture du pays

de destination, car il rencontre souvent du monde qui parle l'anglais. Néanmoins, s'il est dans une situation de confrontation culturelle et qu'il n'a pas de choix, il coupe la relation. Par exemple s'il donne un produit pour payer dans 30 jours et si la personne paie dans 90 jours, prochainement elle paie avant qu'il envoie.

#### **5.5.5 Risques liés à la corruption**

Toutes les deux entreprises n'ont pas voulu trop s'embarquer dans des pratiques liées à la corruption même si elles pensent que cela peut exister. Elles évitent d'être poursuivies à l'avenir pour ne pas se faire emprisonner ou fermer leur entreprise.

#### **5.5.6 Risques liés aux caractéristiques du marché étranger**

Pour gérer les difficultés liées aux caractéristiques du marché étranger, les entreprises sont obligées d'adapter des produits vendus à la demande des consommateurs dans le pays visé comme la Chine. L'entreprise D affirme qu'il n'est pas difficile de s'adapter en plus elle a le personnel pour faire tout ça. Sur le plan de la planification marketing, elle ne fait pas de la publicité pour ses marchandises, mais ce sont les distributeurs qui s'en occupent. Pour l'entreprise E, ils ont mis en place une stratégie en envoyant un technicien qui choisit ce que le client veut avoir pour les mesures comme les pourcentages de chaire.

#### **5.5.7 Risques liés aux difficultés de recouvrement des paiements des clients**

Le problème de non-paiement des clients est un vrai calvaire pour les entreprises et ça cause souvent des problèmes de liquidité. Pour éviter cela, elles assurent le compte et font une étude sur le client selon l'entreprise E. Donc pour gérer ces risques de non-paiement, il faut avoir une assurance, une bonne marge de crédit ou un fonds de roulement, car les institutions donnent de bons avantages au niveau du taux, mais ce sont toujours les conditions de l'état de santé financière de la compagnie qui posent un problème. Dans ce cas de figure, quand l'occasion se présente, l'entreprise lance un appel d'offres pour voir quelle institution lui donne les meilleures conditions même s'il affirme être assez fidèle à une compagnie.

### **5.5.8 Risques liés aux infrastructures et aux transports**

Les infrastructures et les transports n'ont pas constitué trop de difficultés, car les entreprises travaillent le plus souvent avec des firmes qui gèrent certains aspects liés aux logistiques. Elles ne s'occupent pas vraiment du transport, ce qui les facilite les choses et leur permet de gérer d'autres risques plus importants et qui sont parfois liés aux facteurs internes de l'entreprise.

## **5.6 LES RISQUES LIÉS AUX FACTEURS ENDOGÈNES DES ENTREPRISES**

### **5.6.1 Risques liés à la gestion de l'expérience de l'équipe dirigeante**

Pour minimiser l'impact des risques de l'expérience de l'équipe dirigeante et gérer les projets d'internationalisation des ressources maritimes en Chine, les entreprises trouvent de bons partenaires constitués des agents et des distributeurs chinois de nationalité canadienne ayant fait leurs études et leur parcours au Canada pour faciliter les transactions.

### **5.6.2 Risques liés au manque de ressources humaines compétentes**

Quand les entreprises sont dans une situation de manque d'employés ou de main-d'œuvre, la meilleure façon de gérer cela selon l'entreprise D est de laisser tomber le projet et ne pas s'engager, car il y a des choses qu'elle ne peut pas faire sans travailleurs. Cependant, selon l'entreprise E, la meilleure solution c'est de faire venir des gens compétents ou bien d'en former.

### **5.6.3 Risques liés au manque de ressources financières**

Pour gérer le risque lié au manque de ressources financières, il faut, selon le répondant de l'entreprise D, avoir assez de liquidité ou bien avoir de bonne relation avec les institutions financières. En plus de cela la meilleure façon de gérer ce genre de risque c'est d'avoir une marge de crédit importante, mais pas tout le temps, il faut avoir des associés. C'est la même

suggestion que nous a fourni le répondant de l'entreprise E. Selon lui, pour éviter de manquer de ressources financières, il faut aller vers les institutions financières qui cherchent à gagner de l'argent et donc te proposent un taux élevé.

#### **5.6.4 Risques liés aux aspects de l'engagement des dirigeants**

Le manque d'engagement des dirigeants ne semble pas trop préoccuper les entreprises D et E. En effet, selon D, pour ce cas on peut passer par un agent ou par quelqu'un d'autre qu'on paie. Le répondant de l'entreprise E quant à lui, cela ne le dérange pas personnellement, car il trouve toujours une solution pour gérer cela en se référant aux gens de l'ambassade.

#### **5.6.5 Risques liés aux manques de moyens**

La gestion des risques liés aux manques de moyens nécessite d'avoir de bons outils partout selon le répondant de l'entreprise D. Cependant, l'entreprise E n'a pas donné de stratégie de gestion de ce risque lié au manque de moyen, de machine ou de technologie, car elle n'est pas trop confrontée à ce facteur de risque.

#### **5.6.6 Risques liés aux chaînes de valeurs logistiques et opérationnelles**

Le fait de s'internationaliser entraîne aussi une internationalisation de la chaîne de valeurs logistiques et opérationnelles, ce qui peut créer surement du retard dans l'approvisionnement et le transport pour la livraison des produits. Pour gérer ces retards et les procédures administratives, l'entreprise D pense qu'il faut livrer le produit à l'avance ou l'envoyer quand il est prêt ou selon le carnet de commandes et souvent il faut parler avec le client à l'avance. Pour l'entreprise E, elle parvient à bien gérer la situation pour ne pas avoir des retards, car elle maîtrise bien les délais de livraison.

### **5.6.7 Risques liés à l'inexistence d'un réseau**

La première fois qu'on s'engage dans l'internationale, il y a toujours de la difficulté à nouer des relations et de constituer un réseau solide. C'est petit à petit qu'on réussit à avoir des contacts qui feront à l'avenir un réseau. Pour réussir cela, le répondant de l'entreprise D propose d'explorer les pays étrangers pour avoir des possibilités de nouer des contacts pour voir s'il y a intérêt ou pas. Pour le répondant de l'entreprise E, la façon pour lui de gérer le fait de ne pas avoir des réseaux d'affaires, c'est d'aller vers les ambassades qui lui fournissent toutes les informations dont il a besoin.

## **5.7 DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Cette partie qui concerne la discussion des résultats nous permettra de revenir sur les éléments importants relevés lors de notre analyse des données. C'est le moment de discuter de tous les facteurs de risque que nous avons étudié et de revenir sur les risques qu'on considère comme pertinents à travers nos entrevues. Enfin, nous allons faire des commentaires sur les pratiques de gestion de risque que les entreprises ont mis en place pour pouvoir gérer ces risques.

### **5.7.1 Les facteurs de risques exogènes**

Les facteurs de risques liés à l'aspect politique peuvent poser un véritable problème pour les entreprises qui ont du mal à les contrôler. Elles sont confrontées à des changements imprévisibles de la situation politique des pays émergents comme la Chine. Du jour au lendemain, tout peut changer sans préavis de la part du gouvernement. Il faut noter aussi que les grèves, les manifestations, les revendications syndicalistes peuvent toucher et impacter négativement les entreprises étrangères. En effet, compte tenu de l'inégalité sociale, de la cherté des services hospitaliers, de l'absence d'assurance maladie pour certaines personnes, il est parfois très difficile pour les entreprises étrangères d'échapper à des revendications des employés vulnérables dans le pays d'accueil. Pour éviter d'être durement touchées par ces aspects, les entreprises doivent accomplir des actes qui les permettront de gérer

éventuellement les risques politiques qui peuvent impacter négativement leur survie sur le sol chinois, d'où l'importance d'avoir une bonne relation diplomatique avec le gouvernement. Cependant, il faut reconnaître que la Chine est l'un des pays les plus stables politiquement, car ils ont un système de contrôle très efficace sur la population, sur les institutions et la justice. Du coup, les entreprises étrangères ne doivent pas trop craindre que leurs intérêts soient menacés par les manifestants en cas de soulèvement par peur de représailles et de punition de la part du gouvernement chinois. La population est très surveillée grâce au contrôle efficace de l'information, la censure, la propagande et les menaces des répressions sur elle. Avec leur système de surveillance des vidéos, l'avancé de leur technologie avec les reconnaissances faciales, aucun Chinois ou étrangers établis dans le sol chinois n'échappent à leur système de contrôle. Néanmoins, le parti communiste chinois laisse une certaine liberté privée aux intellectuels, aux artistes, aux écrivains, mais aussi une grande marge de manœuvre aux entreprises privées, mais continue à avoir une mainmise sur l'espace public. Entre autres, la question géopolitique n'est pas à négliger. On sait que la Chine et les États-Unis ont toujours eu des bras de fer, donc tout allié américain devient forcément un adversaire de la Chine, surtout dans le domaine du commerce international. Dans ce cas de figure, le Canada n'échappe pas aux sanctions chinoises si l'occasion se présente. A titre d'exemple, l'incident diplomatique qui avait opposé ces deux pays dû à l'arrestation d'un des membres du géant Huawei par le Canada, aurait eu probablement un impact négatif sur le déroulement des affaires de certaines entreprises travaillant avec des partenaires chinois ainsi que sur les intentions de certains dirigeants d'entreprises canadiens d'aller s'installer en Chine ou collaborer avec des partenaires chinois, et ce, par peur que le gouvernement chinois riposte d'un moment à l'autre.

L'aspect économique est l'un des facteurs de risque externe que les entreprises ne sont pas en mesure de contrôler. N'étant pas en mesure de mitiger la volatilité du taux de change, les entreprises peuvent trouver des stratégies plus atténuantes afin d'atteindre leur objectif d'internationalisation. Cependant, d'autres aspects sur le plan économique peuvent entrer en jeu dans le processus d'internationalisation des PME canadiennes désirant s'installer ou faire affaire en Chine. Il peut s'agir entre autres de la hausse des coûts de

production, du risque d'augmentation des prix de la matière première, de l'inflation qui devient de plus en plus importante à cause de la pandémie de Covid-19, à la guerre qui oppose la Russie et l'Ukraine. Tous ces aspects font que le risque économique pourrait devenir important du jour au lendemain. Néanmoins, les entreprises n'ont pas le choix de subir le coup de foudre de ces risques qu'ils soient importants ou pas, mais elles ont la possibilité de les examiner selon leur influence. Les contrats à terme sont aussi un autre risque économique important auquel les entreprises sont confrontées et dont les entrepreneurs n'apprécient pas leur déroulement. En outre, la diminution du pouvoir d'achat, l'augmentation de salaire dû au problème de manque de main-d'œuvre sont entre autres des aspects économiques que les entreprises ont subis. Par ailleurs, il faut reconnaître que la Chine est l'un des pays au monde les plus puissants sur le plan économique grâce aux efforts du gouvernement qui ne ménage aucun effort pour moderniser son économie. Selon Coface (2022), l'économie chinoise a connu une croissance de 9,8 % au cours des trois premiers trimestres de 2021, partiellement soutenue par le faible effet de base de 2020. Malgré la pandémie de Covid-19 qui n'a épargné aucun pays au monde en impactant négativement les efforts de développement économique, la Chine a su avoir un plan de résilience afin de maintenir sa puissance économique. Cela fait d'elle une destination très prisée des entreprises étrangères qui cherchent à s'internationaliser.

Sur le plan juridique et légal, nous pouvons affirmer que la Chine n'est pas très rigoureuse pour l'application de la loi en faveur des entreprises étrangères. Ces dernières sont confrontées à des risques tels que le non-respect des contrats. Il faut noter que les entreprises canadiennes, en particulier celles québécoises, sont très rigoureuses en ce qui concerne le respect des contrats et engagements contrairement à certaines pratiques adoptées en Chine où l'application des lois et règlements dans ce domaine est moins sévères. C'est pour cela que ces entreprises rencontrent d'énormes difficultés avec les partenaires chinois qui, parfois ne respectent pas les contrats ou leur engagement. GlobalNegotiator (2020) confirme le fait qu'il y a quelques années encore il n'existait pas d'entreprises privées et très peu de cabinets internationaux d'avocats en Chine. Cela a fait que le système juridique ainsi que les procédures et documents légaux sont considérablement moins développés dans ce pays que

dans le monde occidental. Maintenant pour éviter tout cela, les deux entreprises que nous avons interviewées préfèrent que le client paie à l'avance avant d'envoyer le produit même si ça leur fait perdre des clients. Ce n'est peut-être pas la meilleure solution, mais ça peut leur épargner de s'embarquer dans des poursuites judiciaires qui peuvent leur faire perdre du temps et beaucoup d'argent. Face à cette injustice, les entreprises ne s'aventurent pas à faire des poursuites avec les entreprises ou clients chinois. La meilleure façon d'être épargné c'est d'essayer d'avoir une bonne relation avec les partenaires ou agents chinois pour tout contrat signé avec eux. Donc pour les entreprises qui font affaire avec la Chine, il est essentiel d'utiliser des modèles de contrats qui rendent la négociation plus aisée avec les entreprises chinoises et apportent à la fois une certaine sécurité juridique (Global Negotiator, 2020).

Un autre facteur de risque que les entreprises prennent au sérieux c'est le problème de recouvrement qui est lié aux difficultés de non-paiement des clients. Pour gérer ce risque, les entreprises canadiennes se font payer à l'avance. Elles peuvent se le permettre, car leurs produits sont en demande, mais pour certaines entreprises qui veulent retenir leurs clients, ils ne peuvent pas leur exiger de payer à l'avance. Selon le dirigeant de l'entreprise E, il travaille avec des assurances pour rassurer les clients. S'il n'y a pas de litiges, le problème de non-paiement ne se pose pas. En revanche, si la personne n'a pas la bonne foi, elle peut créer un litige pour ne pas payer.

L'aspect socioculturel de la Chine fait partie des facteurs de risque externe les plus importants que les entreprises canadiennes doivent surveiller de très près lors de leur projet d'internationalisation. En effet, les deux pays ont une grande différence culturelle et coutumière sur presque tous les plans et qui peut occasionner des situations défavorables, d'incompréhension de leurs besoins au niveau des produits, des difficultés de communication, de négociation et de malentendu, car il devient très compliqué quand il n'y a pas de discussion entre les gens selon nos interviewés. La langue parlée peut être le principal problème de communication et d'incompréhension. Bien que la Chine soit un pays dans lequel la plupart parlent l'anglais, il peut y avoir de la difficulté à se comprendre à cause des accents qui diffèrent d'un pays à l'autre. Le respect de la parole donnée est un vrai

problème, car selon notre interlocuteur de l'entreprise D, c'est dans leur coutume de ne pas respecter leur parole. En effet nos interlocuteurs ont affirmé qu'un client peut te dire une chose et après il change de version. Pour une meilleure mitigation des difficultés liées à la différence culturelle et sociale, les entrepreneurs doivent faire l'effort de compréhension, bien se comporter avec les clients, les partenaires et les agents chinois. Les propriétaires des entreprises sont invités à s'adapter à la culture, aux coutumes chinoises pour un meilleur partenariat gagnant-gagnant dans le cadre des échanges commerciaux.

### **5.7.2 Les facteurs de risques endogènes**

Cette partie traite les facteurs de risque inhérents à l'environnement interne de l'entreprise dans laquelle nous allons faire une interprétation de ces risques pour orienter les entreprises qui désirent s'internationaliser. Cela va leur permettre d'avoir une longueur d'avance sur les difficultés et problèmes qui les attendent dans la réalisation de leur projet d'internationalisation.

Le facteur de risque endogène le plus important qui touche directement l'entreprise est celui lié à la gestion et l'expérience de l'équipe de direction. Le manque d'expérience, de connaissance, de compétence de l'équipe de projet peut être un obstacle dans la réalisation du projet d'internationalisation, des difficultés de pénétrer le marché étranger, mais surtout de mauvais choix de partenaires. Étant donné que les entreprises à l'étude sont des entreprises basées à Québec et qui font affaires en Chine, il est très difficile pour elles d'avoir une équipe ayant une expérience dans la gestion des activités internationales. Pour résoudre ce problème d'inexpérience, les dirigeants d'entreprises trouvent des partenaires et des agents chinois qui connaissent bien le pays. Notre interlocuteur de l'entreprise D nous a confié qu'il travaille beaucoup avec des distributeurs et des agents qu'il connaît qui sont des Canadiens d'origine chinoise et qui ont fait leurs études au Canada. Il affirme avoir fait affaire parfois avec des Chinois qui n'ont pas la culture canadienne, ce qu'il trouve plus risqué et compliqué. Les entreprises peuvent aussi avoir recours à la formation de leurs employés, au renforcement de leur capacité ou bien le recrutement des personnes qui ont déjà de l'expérience dans le

domaine du commerce international qui touche les produits halieutiques. En effet, le dirigeant de l'entreprise E a eu une mauvaise expérience qui lui a causé des coûts énormes à cause du mauvais choix d'un partenaire. Donc avoir une bonne équipe peut motiver le dirigeant des entreprises, et dans le cas contraire, cela peut le pousser à ne pas trop s'engager dans des projets à l'international.

En faisant allusion au manque de motivation, les risques endogènes qui touchent le plus souvent les entreprises sont ceux liés au manque d'engagement de la part des dirigeants envers le projet d'internationalisation. Ces risques sont à l'origine des situations défavorables à l'entreprise telles que l'insuffisance du temps et de l'énergie consacrés par les responsables et les employés au projet, la disposition de peu de moyens mobilisés pour réussir le projet d'internationalisation. Les dirigeants cherchent des agents motivés moyennant une rémunération et qui sont prêts à se donner les moyens nécessaires, de leur temps et d'énergie pour réaliser le projet d'internationalisation. Selon le dirigeant de l'entreprise D, ce qui le motive le plus c'est quand il a le produit et le volume qu'il veut vendre. Le fait d'explorer d'autres marchés et de faire des missions commerciales pour diversifier son marché et ne pas avoir de marché spécifique le motive aussi davantage à s'engager dans des projets à l'international.

Le manque de réseau ou d'intervenants extérieurs est sans doute l'un des facteurs de risque qui pose le plus de problèmes aux entreprises qui débutent leur projet d'internationalisation. Cela peut être dû à un manque d'informations nécessaires à l'entrée dans le marché étranger ainsi qu'un accès limité à certains renseignements importants. Le dirigeant de l'entreprise D avoue que c'est très compliqué de pénétrer un marché si l'entreprise n'a pas un réseau d'intervenants extérieurs dans ce marché d'accueil. Il affirme que s'il ne connaît personne, il va rentrer pour voir les possibilités et après il va nouer des contacts pour voir s'il y a intérêt. Certaines entreprises prennent le risque de s'engager à l'international sans même avoir toute l'information nécessaire pour bien s'installer dans un pays étranger, ce qui constitue un risque important et qui cause beaucoup de difficultés et des problèmes avec les différents partenaires étrangers. Pour pallier à cela, le dirigeant de

l'entreprise E suggère d'aller vers les ambassades, dans les sites internet du gouvernement du Canada, mais surtout nouer des relations dans le pays visé avec des personnes de confiance.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITE ET PERSPECTIVE DE LA RECHERCHE**

### **A. CONCLUSION GÉNÉRALE**

Avec la croissance fulgurante et la libération de l'économie mondiale, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence et à des exigences au niveau du coût et de la qualité des produits. Les changements dans l'environnement des affaires poussent les chefs d'entreprises, en l'occurrence ceux des PME, à revoir leur stratégie d'affaires et à essayer de conquérir des marchés étrangers en adoptant des projets d'internationalisation. Selon Stark (2005), de nos jours, on considère la mondialisation comme le processus d'intégration des différentes économies de marché développées du monde comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et l'Asie de l'Est. Ainsi, la Chine est l'un des pays le plus convoités des dirigeants d'entreprises parmi tant de pays émergents.

Rappelons qu'en menant une étude de cas multiple impliquant deux entreprises québécoises qui ont choisi de commercialiser leur produit en Chine, nous avons comme objectif général de recenser et de présenter les principaux facteurs de risques associés à l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes, tout en discutant leurs pratiques de gestion des risques qui doit répondre aux exigences des orientations stratégiques de ces entreprises. Il faut noter que les deux entreprises ne sont pas installées en Chine mais travaillent avec des partenaires et des agents qui habitent là-bas ou connaissent bien le milieu. Cette méthode de travail consiste à envoyer les produits depuis Québec et une fois arrivés au port de la Chine, ils seront sous le contrôle et la responsabilité des partenaires qui s'occuperont de la commercialisation. C'est dans ce cas de figure que nous rappelons les objectifs spécifiques de ce mémoire qui consistent à identifier les problèmes, les difficultés, les dangers, les obstacles ainsi que les imprévus liés à l'internationalisation et la commercialisation des produits de la mer afin de trouver des plans

et des mécanismes pour gérer les risques. Ainsi, les données qualitatives que nous avons pu recueillir à travers des entrevues semi-dirigées avec les dirigeants des entreprises étudiées nous ont permis d'identifier les risques associés aux projets d'exportation en Chine et d'explorer les stratégies de gestion de ces risques que les dirigeants interviewés ont adoptés. La connaissance des risques identifiés ainsi que des mécanismes permettant de les mitiger et les contrôler augmenteraient les chances de réussite des stratégies d'exportation vers des pays émergents (El Fadil, 2014), ce qui représente une contribution managériale du présent travail.

La réponse à nos questions de recherche permet aux dirigeants d'entreprises du domaine maritime d'avoir davantage d'informations sur les facteurs de risques exogènes et endogènes inhérents à ces entreprises, et ce, afin de mettre en place des plans de réponses pour gérer ces risques. En nous basant sur l'article de El Fadil et St-Pierre (2015), nous avons élaboré un guide d'entrevue mettant l'accent sur neuf catégories de facteurs déclencheurs exogènes de risque et sept catégories de facteurs déclencheurs endogènes. Ces auteurs considèrent que ces facteurs de risque sont incontournables dans le cas des stratégies d'internationalisation des PME.

En réponse aux objectifs spécifiques de ce mémoire concernant les risques auxquels les PME du domaine des ressources maritimes font face dans leur projet d'internationalisation, nous pouvons noter les risques liés aux aspects politiques et juridiques, aux difficultés de recouvrement, à l'environnement socioculturel de la Chine, au manque d'expérience, à l'inexistence d'un réseau entre autres. Tous ces risques peuvent être considérés comme des obstacles à la réussite des projets d'internationalisation des PME canadiennes. Concernant les aspects politiques, la situation peut basculer en un clin d'œil avec des changements de lois de manière imprévisible. Les entreprises sont impuissantes devant les décisions gouvernementales, comme celles qui sont relatives par exemple à l'augmentation des tarifs douaniers et aux relations commerciales. Pour l'aspect juridique, c'est le non-respect des contrats qui pose le plus de problèmes aux entreprises en plus des difficultés d'application des règlements. Concernant le recouvrement, ce sont les difficultés de non-paiement des clients qui ont le plus inquiété les entreprises. Pour gérer cette situation,

certaines entreprises exigent de se faire payer à l'avance. Les risques socioculturels sont parmi les risques qui ont le plus inquiété les dirigeants d'entreprises. En effet, la Chine est un pays qui tient beaucoup à sa culture, incluant leur langue, leur coutume et leur mode de pensée et de vie. Il est très difficile pour les entreprises de gérer cet aspect sans passer par des partenaires et agents fiables chinois ou d'origine chinoise. Cela pousse les dirigeants à dépenser des coûts supplémentaires pour trouver des agents et partenaires qui connaissent bien le milieu des affaires chinois. Du point de vue économique et financier, concernant le risque de taux de change, les dirigeants ont décidé de l'accepter et de vivre avec, car selon eux la gestion de celui-ci est coûteuse et compliquée à suivre. Les entreprises étaient conscientes de ce risque, mais elles n'utilisaient aucun mécanisme pour gérer cela. Il y a aussi le risque lié aux difficultés de recouvrement des paiements des clients qui peut mettre l'entreprise dans des situations de manque de liquidité. Pour gérer ce genre de risque, les entreprises préfèrent se faire payer à l'avance avant d'envoyer le produit aux clients. Il faut noter que les entreprises étudiées peuvent exiger un tel paiement, car la demande sur leur produit dépasse l'offre. Pour ce qui est des facteurs de risque endogènes, notons la criticité de l'inexpérience de l'équipe dirigeante qui peut causer des mauvais choix de partenaires étrangers. Par ailleurs, l'inexistence d'un réseau à l'étranger préoccupe considérablement les dirigeants interviewés, car selon le dirigeant de l'entreprise D, c'est très compliqué de pénétrer le marché si l'on n'a pas un réseau. Cela constitue en effet à une autre contribution managériale.

On peut ainsi confirmer pour ce travail de recherche que la contribution managériale est le fait d'identifier plusieurs risques et de montrer comment les gérer en discutant avec les différents dirigeants.

Au niveau de la contribution scientifique, la présente étude contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine du risque et de la gestion des risques. Elle fait ressortir principalement le fait que plusieurs risques sont gérés de manière différente dépendamment du secteur, des caractéristiques de l'entreprise et parfois des choix des dirigeants et de leur perception. Une autre contribution scientifique c'est le fait d'explorer les risques liés à un

secteur spécifique qui est le secteur lié à la transformation des ressources maritimes et l'on a essayé d'étudier comment ce genre d'entreprise se comporte avec différents risques.

## **B. LIMITES DE LA RECHERCHE**

Notre recherche était basée sur une étude de cas multiple sur deux entreprises québécoises du domaine des ressources maritimes. Nous comprenons bien que le nombre de cas sur lesquels on s'est basé constitue une des limites de notre recherche. Cependant, avec ces deux cas nous avons pu identifier plusieurs risques et différents mécanismes de gestion de ces risques. Néanmoins, puisque c'est une étude cas multiple, nous comprenons que nous ne pouvons pas généraliser nos résultats et nous aurons probablement besoin d'une étude plus élargie et quantitative pour généraliser nos résultats.

Par ailleurs, concernant les facteurs de risque, nous avons remarqué que nos interviewés n'ont pas assez d'informations sur certains risques exogènes ou endogènes tels que les risques commerciaux et les risques liés à la gestion des opérations. Il faut également noter que certains risques importants ne sont pas discutés avec les répondants, car cela dépendait de leur domaine et les caractéristiques de leurs entreprises. De même, avec la pandémie de la Covid-19, il serait intéressant de discuter des risques sanitaires qui ont eu un impact sur les risques politiques, économiques et financiers.

Il serait intéressant de parler d'autres facteurs de risque tels que la sécurisation des produits qui transitent d'un pays à l'autre avec une distance considérable, les risques d'endommagement du produit durant le transport, le risque de confondre les produits pendant l'emballage ainsi que les risques technologiques et environnementaux. Aussi, étant donné que les produits sont périssables, il serait important de prendre des mesures idoines pour empêcher que le produit soit éventuellement pourri ou détérioré en cours de son transport.

## **C. AVENUES DE RECHERCHE**

Pour une connaissance plus approfondie des risques liés aux projets d'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes,

il serait intéressant d'orienter cette étude sur d'autres pistes de recherche qui pourront intéresser d'autres chercheurs :

- Faire une étude mixte (étude qualitative et quantitative) et pour cela il faut mener une étude sur plusieurs entreprises qui sont dans le même domaine. Ce qui nous permettrait d'avoir des données quantitatives sur lesquelles une étude statistique plus approfondie pourrait être réalisée.
- Mener une étude de cas impliquant un autre pays émergent autre que la Chine, comme des pays émergents ou en voie de développement de l'Afrique ou de l'Amérique latine.
- Effectuer une étude de cas multiple sur plusieurs entreprises qui sont dans des domaines ou secteurs d'activités différents serait aussi intéressant. Cela peut nous permettre de faire des études comparatives afin de mieux comprendre l'influence de certaines variables sur les risques liés aux projets d'internationalisation en fonction des secteurs d'activités.
- Réaliser des études quantitatives, qualitatives, mixtes ou exploratrices sur des PME du secteur maritime qui souhaitent délocaliser leur entreprise dans des pays émergents comme la Chine ou du tiers monde afin de mieux comprendre les risques qui y seront associés.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aberkane, Y. (2017). La gestion du risque de taux de change dans les entreprises Algériennes. *11*(2), 384-395.
- Achou, B. (2016). Démographie et finance: attitude face au risque, anticipations et mécanismes de transmission. *Revue d'économie financière*, (2), 239-248.
- Agarwal, J., & Feils, D. (2007). Political risk and the internationalization of firms: An empirical study of Canadian-based export and FDI firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(3), 165-181.
- Aghazadeh Ardebili, A. (2020). A method to support risk management and resource allocation in projects based on risk acceptance strategy.
- Alaoui, N. N. (2020). RISQUES, INCERTITUDES ET COMPLEXITÉ DE LA PANDÉMIE COVID19. *International Journal of Management Sciences*, 3(3).
- AlQahtany, A. M., & Abubakar, I. R. (2020). Public perception and attitudes to disaster risks in a coastal metropolis of Saudi Arabia. *International journal of disaster risk reduction*, 44, 101422.
- Amansou, S. (2019). Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 86(2-3), 265-287. doi: <https://doi.org/10.7202/1068509ar>
- Amara, D. T., & Djellali, A. (2020). L'approche processus outil d'intégration opérationnelle des objectifs de développement durable, une illustration dans le domaine de la gestion des risques environnementaux. *Revue de Recherches en Economie et en Management Africain*, 8(8).

- Amewokunu, Y., & Su, Z. (2009). Repenser l'évaluation du risque-pays dans le contexte de la mondialisation. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(2), 35-52. doi: <https://doi.org/10.7202/029778ar>
- Andersen, T. J. (2008). The Performance Relationship of Effective Risk Management: **<b>Exploring the Firm-Specific Investment Rationale</b>**. *Long Range Planning*, 41(2), 155-176. doi: 10.1016/j.lrp.2008.01.002
- Angué, K. (2018). Réseaux et processus d'internationalisation dans le secteur des sciences du vivant. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, 81-98. doi: <https://doi.org/10.7202/1062497ar>
- Anouar, H., Attou, A., & Khihel, F. (2020). La valorisation des Ressources Humaines: Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable? *Revue Internationale du chercheur*, 1(3).
- 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)*.
- Appéré, G. (2006). Gestion des risques et information endogène. *Revue française de gestion*, (3), 63-76.
- Arcidiacono, B. (2005). Les projets de réorganisation du système international au XIXe siècle (1871-1914). *Relations internationales*, 123(3), 11-24. doi: 10.3917/ri.123.0011
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139-160.
- Assienin, A., & Ouattara, A. (2016). L'IMPACT DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES NON FINANCIERES. *Finance et Finance Internationale*, (1).
- Assienin, K. (2019). Les déterminants et l'effet du management des risques sur la performance dans les entreprises non financières : un état de l'art. *Assurances et*

*gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 86(1-2), 1-30. doi: <https://doi.org/10.7202/1062462ar>

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.

Aubin, M. (2015). Le développement de la pêche au homard de la région sud de la Gaspésie au Québec: une réflexion s' impose. *Revue Internationale d'Ethnographie, numéro thématique: La mer et les hommes. Territoires, pratiques et identités*, 5, 104-119.

Aubry, C. (2005). *La gestion des risques dans les entreprises françaises: état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*. Communication présentée au Comptabilité et connaissances

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management Avenir*, (3), 372-391.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.

Babas, M. (2021). Culture du risque de change et sa gestion dans les banques algériennes: une étude sur un échantillon d'agences bancaires de la ville de Sétif-Du point de vue de ses employés. *□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□□□*, 4(2), 591-606.

Barki, H., Rivard, S., & Talbot, J. (1993). Toward an assessment of software development risk. *Journal of management information systems*, 10(2), 203-225.

Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. *Les méthodes de recherches du DBA, EMS Management et Sociétés, Business Science Institute*, 133-146.

Basly, S. (2007). Le conservatisme: une explication des choix financiers de la PME familiale. *article présenté au congrès international de l'AFFI (Association française de finances), Bordeaux*.

- Basque, J., Desjardins, C., Pudelko, B., & Léonard, M. (2008). Gérer les connaissances stratégiques dans des entreprises manufacturières de la Montérégie: Expérimentation de la co-modélisation des connaissances dans trois PME.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of accounting and public policy*, 24(6), 521-531.
- Bédard, Y., Roy, T., Gervais, M., Larrivée, S., & Rivest, S. (2013). *Vers de nouvelles stratégies de gestion des risques liés à l'usage de masse des données géospatiales. : Géomatique.*
- Bekono, S. S., & Bekolo, C. (2020). LES PRATIQUES DE L'INNOVATION OUVERTE EN CONTEXTE DE PME DE CLASSE MONDIALE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Belantová, T., & Taraba, P. (2019). Risk management in the logistics projects. 292, 01049. doi: 10.1051/mateconf/201929201049
- Benazzi, K. (2021). L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines: Une étude quantitative. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- Bérard, A., Fontaine, R., Plisson, M., & Zerrar, N. (2014). Perception du risque dépendance et couverture au sein de la population. *Fondation Médéric Alzheimer, rapport d'étude*, 6(4), 5.
- Berg, B. L. (2004). Methods for the social sciences. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences. Boston: Pearson Education, 191.*
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management Avenir*, (1), 9-29.
- Bernard, J.-G., Rivard, S., & Aubert, B. (2002). Évaluation du risque d'implantation de progiciel. *Évaluation*, 2002, 15.

- Berrich, A., & Elakrich, Z. (2020). Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques: Proposition d'un cadre méthodologique. *Revue Internationale du chercheur*, 1(2).
- Bertrand, J., & St-Pierre, J. (2011). *L'identification des risques dans les projets d'innovation des PME : l'influence du profil des évaluateurs sur l'efficacité du processus*.
- Blondel, F., & Gaultier-Gaillard, S. (2006). Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 172(3), 10-23. doi: 10.3917/vse.172.0010
- Bou Nader, R., & Van Hoorebeke, D. (2020). Quelles relations entre management des risques industriels et RSE ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 25(1), 9-25. doi: 10.3917/proj.025.0009
- Boucher Boisclair, F. e. M. M. (2018). L'industrie de la pêche au Québec. Profil des secteurs maritimes 2015.
- Boulerne, S., & Sahut, J.-M. (2010). Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Management Avenir*, (3), 374-387.
- Bourdeau, S., Rivard, S., & Barki, H. (2003). *Evaluation du risque en gestion de projets*. : CIRANO.
- Bourgault-Faucher, G. (2020). *L'économie Des Pêches Au Québec: Analyse Et Propositions Pour Favoriser la Commercialisation Des Produits de la Mer Du Québec Sur Le Marché Domestique*. Institut de recherche en économie contemporaine.
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., & Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des PME : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 147-175. doi: <https://doi.org/10.7202/1069286ar>
- Bouvet, Y. (2021). Souverainetés et espaces maritimes: le rôle de la pêche en Atlantique sud-ouest. *Cahiers des Amériques latines*, (96), 195-220.

- Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1), 171-191. doi: 10.3917/risa.791.0171
- Brochier, T., & Bah, A. (2021). FisherMob: Un modèle bioéconomique de la mobilité des pêcheurs.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- Canada, O. (2019). Mal identifié. Comment résoudre le problème de la fraude des fruits de mer au Canada ; enquête à Montréal.
- Casanova, S., Messeghem, K., & Sammut, S. (2019). Idéaltypage de l'émergence collective des opportunités d'affaires sous l'angle intersubjectif. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(3), 106-117.
- Casson, M., & da Silva Lopes, T. (2013). Foreign direct investment in high-risk environments: an historical perspective. *Business History*, 55(3), 375-404.
- Charpentier, P.-Y. (2014). La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale. *Management & Avenir*, 74(8), 191-209. doi: 10.3917/mav.074.0191
- Chatelin-Ertur, C., & Nicolas, E. (2012). Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ? *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 257-288. doi: <https://doi.org/10.7202/1018423ar>
- Chaussade, J. (1995). Géographie des pêches canadiennes. Un bilan des recherches. *Norois*, 165(1), 173-184.

- Chauvin, B., & Hermand, D. (2006). Influence des variables distales sur la perception des risques : une revue de la littérature de 1978 à 2005. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 72*(4), 65-83. doi: 10.3917/cips.072.0065
- Chemlal, M., Benazzou, L., Mrabet, A., & Gharib, B. (2020). L'IMPACT DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES BANQUES MAROCAINES COTEES EN BOURSE. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, 2*(2).
- Chochard, Y. (2012). *Les variables influençant le rendement des formations managériales: une étude de cas multiple suisse par la méthode de l'analyse de l'utilité*. Université de Fribourg.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société, 3*(1), 107-128.
- Christoffersen, P. F. (2012). *Elements of financial risk management*. Elsevier, Inc.
- Churchill, R. Q., Agbodohu, W., & Arhenful, P. (2013). Determining factors affecting corruption: A cross country analysis. *International Journal of Economics, Business and Finance, 1*(10), 275-285.
- Coface. (2022). Ralentissement de la croissance dans un contexte de transformation économique et de stratégie « zéro-COVID ».
- Collard, C., & Roquilly, C. (2013). Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 48*(263/264), 45-55,48-49.
- Colovic, A. (2013). Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire. *Management international / International Management / Gestión Internacional, 18*(1), 138-152. doi: <https://doi.org/10.7202/1022225ar>
- Concina, L. (2014). *Attitude face au risque & sciences économiques*. FONCSI, Fondation pour une culture de sécurité industrielle.

- COSO. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary
- Courtot, H. (1998). La gestion des risques dans les projets, Paris, Economica, 294 p. *La gestion des risques dans les projets*.
- Daneau, M. (1987). Les pêches canadiennes, objet de relations internationales complexes et conflictuelles. *Études internationales*, 18(1), 127-152.
- Darsa, J.-D., & Fourmond, C. (2012). *365 risques en entreprise*. Gereso éd.
- de Araújo Lima, P. F., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
- De Marco, A., Rafele, C., & Thaheem, M. J. (2016). Dynamic management of risk contingency in complex design-build projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(2), 04015080.
- Deharo, G., Point, S., & Madanamoothoo, A. (2014). Les risques en entreprise : dialogues entre la gestion et le droit. *Management & Avenir*, 74(8), 135-143. doi: 10.3917/mav.074.0135
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE: QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).
- Deprince, E., & Arnone, L. (2018). Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, 17-29. doi: <https://doi.org/10.7202/1062491ar>
- Deprins, D. (2010). Probabilité et incertitude. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 57(1), 22-31. doi: 10.3917/re.057.0022

- Dhiba, Y., & Alaoui, M. (2020). Blockchain et gestion des risques logistiques: Quel apport? *Revue Internationale du chercheur*, 1(3).
- Dionne, G. (2013). *Gestion des risques: histoire, définition et critique*. Cirrelt.
- Dionne, G., & Mnasri, M. (2018). REAL IMPLICATIONS OF CORPORATE RISK MANAGEMENT: REVIEW OF MAIN RESULTS AND NEW EVIDENCE FROM A DIFFERENT METHODOLOGY. *L&#x27;Actualité économique*, 94(4), 407-452. doi: <https://doi.org/10.7202/1068065ar>
- Dominguez, N. (2016). Les stratégies tête-de-pont : un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME ? *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 109-134. doi: <https://doi.org/10.7202/1038334ar>
- Dominguez, N., Mayrhofer, U., & Obadia, C. (2017). Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices. *M@n@gement*, 20(5), 463-491. doi: 10.3917/mana.205.0463
- Dominguez, N., Mayrhofer, U., & Obadia, C. (2020). Internationalisation des PME: le rôle du partage d'informations dans les réseaux. *Revue internationale PME*, 33(1), 13-40.
- Dosdat, A., & Moulinier, H. (2014). Economie maritime en Bretagne: changeons de regard.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Ebondo Wa Mandzila, E., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3), 5-14. doi: 10.3917/rsg.237.0005

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- El Amrani, T., Amharref, M., Ouardouz, M., & Bernoussi, A. (2018). Risk management culture: reality & stakes, case of enterprises of Tangier-Tetouan-Al Hoceima region in Morocco. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 3(2), 58-76.
- El Fadil, J. (2014). *La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine*. PUQ.
- El Fadil, J., & St-Pierre, M. (2015). *Élaboration d'un outil de gestion des risques pour favoriser le succès des activités internationales des PME*. Communication présentée au Colloque risques et PME
- Elmoussaoui, H., & El Azzaoui, A. (2020). L'Évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises socialement responsables. Cas des sociétés des boissons gazeuses. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- Erne-Heintz, V., & Martin, B. (2020). De l'aléa à la vulnérabilité: du sens à donner aux mots (ou aux maux). *Riseo: risques études et observations*, (1), 174-181.
- Etner, J. (2011). Comment comprendre les comportements face à l'évolution des risques ? Une approche par les modèles de décision. *Humanisme et Entreprise*, 301(1), 13-28. doi: 10.3917/hume.301.0013
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2009). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Faini, R. (2002). Développement, commerce international et migrations. *Revue d'Economie du développement*, 10(1), 85-116.

- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*.
- FAO. (2016). *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2016: Contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition de tous*. Rome. 224 pages.
- Fayolle, A., Dubard Barbosa, S., & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 185(5), 141-159. doi: 10.3166/rfg.185.141-159
- Ferchaud, B. (2004). Journée d'étude ADBS. Gestion de l'information et gestion des risques. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 41(3), 187-189. doi: 10.3917/docs.413.0187
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011a). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81-88.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011b). What is strategic risk management? *Strategic Finance*, 92(10), 21.
- Gao, S. S., Sung, M. C., & Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- Garzon, C., Pelletier-Dubé, L.-A., Hudon, P.-A., & Morin, M. (2021). Les méthodes de l'indice des risques de corruption et de la détection d'anomalies dans les marchés publics à partir des données du SEAO.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
- Gilbert, C. e. H., F. (2018). Les exportations de produits bioalimentaires québécois à l'horizon 2025

- Gilbert, P. (2006). La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines. *Actes du séminaire «Management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques*, 73-85.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & Production Management*.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche in Méthodes de Recherche en Management, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd. : Dunod.*
- Givord, P., Picart, C., & Toutlemonde, F. (2008). La situation financière des entreprises: vue d'ensemble et situation relative des PME. *L'Economie Française*.
- Glatron, S. (2004). Le citoyen et le politique dans la gestion urbaine des risques majeurs. *Écologie & politique*, 29(2), 85-98. doi: 10.3917/ecopo.029.0085
- GlobalNegotiator. (2020). Contrats En Chine : Négociation Et Modèles Les Plus Utilisés.
- Gollier, C. (2005). Les déterminants socio-économiques des comportements face aux risques. *Revue économique*, 56(2), 417-421.
- Gratacap, A. (2006). Organisation éclatée et transversalité: De la nécessaire intégration de la gestion globale des risques au management stratégique. *Vie & sciences de l'entreprise*, 172(3), 59-79. doi: 10.3917/vse.172.0059
- Grossoehme, D. H. (2014). Overview of qualitative research. *Journal of health care chaplaincy*, 20(3), 109-122.
- Guillemette, F., & Baribeau, C. (2006). *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales: les questions de l'heure*. Communication présentée au Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) présenté au congrès de l'ACFAS, Montréal

- Gwangwava, E., Manuere, F., Kudakwashe, G., Tough, C., & Rangarirai, F. (2014). An assessment of risk management practices in SMEs in Zimbabwe: A review and synthesis. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 19(8), 6-14.
- Hajmohammad, S., & Vachon, S. (2016). Mitigation, avoidance, or acceptance? Managing supplier sustainability risk. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 48-65.
- Halman, J., & Van Der Weijden, P. (1997). In search of the best practices in risk management. *Managing Risks in Projects*, Edited by K. Kahkonen and KA Arto, Published by Chapman & Hall, 31-40.
- Harrison, G. W., Lau, M. I., & Rutström, E. E. (2007). Estimating risk attitudes in Denmark: A field experiment. *scandinavian Journal of Economics*, 109(2), 341-368.
- Hassid, O. (2008). *La gestion des risques*. Dunod Paris.
- Hellequin, A.-p., Flanquart, H., Meur-Férec, C., & Rulleau, B. (2013). Perceptions du risque de submersion marine par la population du littoral languedocien : contribution à l'analyse de la vulnérabilité côtière. *Natures Sciences Sociétés*, 21(4), 385-399. doi: 10.1051/nss/2014002
- Henning, E., Van Rensburg, W., & Smit, B. (2004). Theoretical frameworks. *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Henschel, T. (2006). Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(5), 554-571.
- Henschel, T. (2010). Typology of risk management practices: an empirical investigation into German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), 264-294.
- Hermant, D., & Chauvin, B. (2008). Contribution du paradigme psychométrique à l'étude de la perception des risques: une revue de littérature de 1978 à 2005. *L'année psychologique*, 108(2), 343-386.

- Hillson, D. (2003). Using a risk breakdown structure in project management. *Journal of Facilities management*.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2005). *Understanding and managing risk attitude*. Hampshire, Royaume-Uni: Gower Publishing Editions.
- Hitayezu, F., Ntibashoboye, B. et J. Robitaille. (2008). L’approvisionnement dans le secteur HRI : quelle est la place des PME ?
- Hlady-Rispal, M. (2002). La méthode des cas: Application à la recherche en gestion, Bruxelles: Editions De Boeck Université, coll. *Perspectives Mkg*.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. doi: 10.3917/rsi.102.0023
- Ismaili, A. A., & El M’kaddem, A. (2009). Variations des taux de change et facteurs de sensibilité des entreprises exportatrices marocaines. *Critique économique*, (23).
- Ismaili, S., & Delalieux, G. (2014). PME/Pêche-Mer-Environnement Marin.
- ISO31000. (2018). Risk Management.
- Jacob, S., Lawarée, J., Rhéaume, A., Gauthier, C., & Turmel, G. (2021). Les facteurs de risque dans la gouvernance des grands projets d’infrastructure publique: revue de portée de la littérature. *Éthique publique. Revue internationale d’éthique sociétale et gouvernementale*, 23(1).
- Jayathilake, P. M. B. (2012). Risk management practices in small and medium enterprises: Evidence from Sri Lanka.
- Jihane, A., & Attouch, H. (2022). Déterminants internes et externes de la performance à l’exportation: analyse conceptuelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 367-385.

- Joffe, H. (2005). De la perception à la représentation du risque: le rôle des médias. *Hermès, La Revue*, 41(1), 121-129. doi: 10.4267/2042/8962
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 131-156.
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The international journal of logistics management*.
- Kane, N. K. (2006-2007). *Analyse de la gestion des inondations dans la région de Dakar*.
- Karsenti, T., & Demers, S. (2004). L'étude de cas. *La recherche en éducation: étapes et approches*, 3, 209-233.
- Kouznetsov, A. (2008). Entry modes employed by multinational manufacturing enterprises and review of factors that affect entry mode choices in Russia. *The Business Review*, 10(2), 316-323.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.
- Kristofik, P., Horak, J., & Suler, P. (2019). Provision of trade credits in relation to corporate payment ability: A case study of the Visegrad four. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13(1), 96-108.
- Kunreuther, H., Heal, G., Allen, M., Edenhofer, O., Field, C. B., & Yohe, G. (2013). Risk management and climate change. *Nature Climate Change*, 3(5), 447-450.
- Lacasse, N. (1989). L'évaluation et la gestion du risque de défaut de paiement dans les contrats internationaux. *Revue générale de droit*, 20(3), 451-476.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69. doi: 10.3917/mav.022.0052

- Lajili, K., & Zéghal, D. (2005). Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : L'autre facette de la gouvernance d'entreprise. *Gestion*, 30(3), 104-114. doi: 10.3917/riges.303.0104
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.
- Lamkaraf, I., & Houria, Z. (2019). L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(2).
- Lassagne, M. (2004). *Gestion des risques industriels majeurs et management stratégique de l'entreprise: le cas de l'industrie maritime*. Communication présentée au Conférence Internationale de Management Stratégique
- Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2010). Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique? Une réponse par les pratiques de SCRM.
- Lavrova, M. (2021). La migration des ukrainiens comme l'un des facteurs de risque pour le développement économique de l'Ukraine.
- Lebaron, F. (2016). Risques politiques. *Savoir/Agir*, (1), 5-7.
- Lecerf, M.-A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale P.M.E.*, 25(1), 117-149. doi: <https://doi.org/10.7202/1014876ar>
- Léné, A. (2005). Détournements de main-d'œuvre et externalités de la formation dans un modèle de concurrence imparfaite. *Économie appliquée: archives de l'Institut de science économique appliquée*, 58(2, juin), p. 45-70.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* Newbury Park. Cal.: Sage.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.

- Mainelli, M. (2005). The (mis)behavior of risk managers: recognizing our limitations. *The Journal of Risk Finance*, 6(2). doi: 10.1108/jrf.2005.29406baf.002
- Major, M.-È., & Vézina, N. (2011). Élaboration d'un cadre de référence pour l'étude des stratégies: analyse de l'activité et étude de cas multiples dans deux usines de crabe. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-2).
- MAPAQ. (2018a). Plan d'action ministériel 2018-2025 pour l'industrie des pêches et de l'aquaculture commerciales du Québec.
- MAPAQ. (2018b). Politique bioalimentaire 2018-2025. Alimenter notre monde.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Marquès, G. (2010). *Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique: une approche par simulation*.
- Mason-Jones, R., & Towill, D. R. (1998). Shrinking the supply chain uncertainty circle. *IOM control*, 24(7), 17-22.
- Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres? *Management Avenir*, (3), 289-302.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. G. Morin.
- McShane, M., Eling, M., & Nguyen, T. (2021). Cyber risk management: History and future research directions. *Risk Management and Insurance Review*, 24(1), 93-125.
- Méreaux, J.-P., André, C., & Lethielleux, L. (2020). Les groupements d'employeurs et la mise à disposition de salariés comptables: une activité risquée? *Recherches en Sciences de Gestion*, 137(2), 143-167.
- Méric, J. (2000). *Le contrôle de gestion entre risque et incertitude*. Communication présentée au 21ÈME CONGRES DE L'AFC

- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), 311-331.
- Millaouche, A., & El Abjani, A. (2020). Les Stratégies d'internationalisation des PME marocaines dans les pays émergents: Etude par un cas unique. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- Mohamed, A. (2021). Les déterminants de choix de mode à l'entrée aux marchés internationaux et son impact sur le marketing-mix The determinants of the choice of entry mode to international markets and its impact on marketing mix. *Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales Vol*, 9(01), 1049-1069.
- Moulinier, H. (2013). *La stratégie maritime de la France et ses perspectives*. Communication présentée au Annales des Mines-Responsabilité et environnement
- Nelissen, V. (1999). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je.
- Neneh, N., & Van Zyl, J. (2012). Achieving optimal business performance through business practices: evidence from SMEs in selected areas in South Africa. *Southern African Business Review*, 16(3), 118-144.
- Nesterenko, S., Drobyazko, S., Abramova, O., & Siketina, N. H. (2019). Optimization of factorial portfolio of trade enterprises in the conditions of the non-payment crisis.
- Nieto, M., & Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation: case studies by the patterns of behaviour. *Management Decision*.

- Nimtrakool, K. (2018). *Les antécédents à l'adoption de la mutualisation de la logistique urbaine en tant qu'innovation interorganisationnelle: une étude de cas multiple*. Normandie Université.
- Njanbou, J. R. T., Mayegle, S., & Njocke, M. (2020). Les déterminants du risque fiscal: Une étude exploratoire en contexte camerounais. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 20-37.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of applied corporate finance*, 18(4), 8-20.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- O'Shaughnessy, W. (2006). *La conception et l'évaluation de projet*. Trois-Rivières, Qc: Les éditions SMG.
- Ocampo, J. A., & Tovar, C. (1998). Les flux de capitaux, l'épargne et l'investissement en Colombie, 1990–96. *MOUVEMENTS DES CAPITAUX ET PERFORMANCES DES INVESTISSEMENTS Les leçons de l'Amérique latine*, 161.
- Olympio, A. A. (2019). *Contributions au provisionnement en assurance de personnes et à la gestion des risques*. Université de Lyon.
- Omnès, C. (2009). De la perception du risque professionnel aux pratiques de prévention : la construction d'un risque acceptable. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 56-1(1), 61-82. doi: 10.3917/rhmc.561.0061
- Orobi, O. R. O. (2021). Influence de la perception du risque sur d'adoption des mesures de ripostes à la COVID19: analyse du rôle de la vulnérabilité perçue. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1).
- Panet-Raymond, A., Robichaud, D., Menvielle, W., & Balbinot, Z. (2018). *Marketing international*. Montréal, (Québec) Canada: Chenelière éducation.

- Pantin, F. (2004). La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française. *Management Avenir*, (2), 119-139.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation. *Gestion*, 31(1), 77-87.
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 13-42. doi: <https://doi.org/10.7202/1012492ar>
- Park, Y., & Sternquist, B. (2008). The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3).
- Pech-Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, É., & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME: Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 179-209.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2016). La gestion dynamique du risque relationnel par les PME dans l'industrie du voyage en France. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 47-71.
- Pelletier, M. (1999). Métiers relatifs à la commercialisation et à la vente des produits marins : poissonniers, poissonnières, courtiers, courtières et distributeurs-grossistes, distributrices-grossistes.
- Perrault, J.-L., & St-Pierre, J. (2009). Éléments Pour Une Mesure Intégrée De La Stratégie D'Internationalisation Des PME (Elements for an Integrated Measurement of SMEs Internationalization Process)(in French). *LA PME ALGERIENNE ET LE DEFI DE L'INTERNATIONALISATION: EXPERIENCES ETRANGERES*, 55-80.
- Pesqueux, Y. (2003). *Le concept de risque au magasin des curiosités*. Communication présentée au Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion

- Pesqueux, Y. (2012). La gestion du risque : une question d'expert ? *Prospective et stratégie*, Numéros 2-3(1), 243-265. doi: 10.3917/pstrat.002.0243
- Pesqueux, Y. (2020). Sécurité, fiabilité et risque.
- Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique.
- Project Management, I. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Sixième édition.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Qafas, A., & El Bijri, N. (2020). Les biais cognitifs et émotionnels chez l'investisseur marocain. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(5).
- Raïs, H. (2012). *Gestion des risques: mesures et stratégies: analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières françaises*. Toulouse 1.
- Ramadan, M., & Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. *Revue internationale P.M.E.*, 24(1), 71-106. doi: <https://doi.org/10.7202/1012552ar>
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2011). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1), 82-102.
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27-46. doi: <https://doi.org/10.7202/1038331ar>
- Rioux, C., Lévesque, M.-C., Kleiser, M., Brêthes, J.-C., Tita, G., & Gagnon, L. (2010). Étude sur la chaîne de valeur et la gouvernance territoriale de la filière halieutique: Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.

- Riverin-Simard, D., Spain, A., & Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1), 59-91.
- Rodriguez, V., Barcos, L., & Álvarez, M. J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2), 202-235.
- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, L., & Lee, C. (2015). Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29.
- Saenz, C., & Brown, H. (2018). The disclosure of anticorruption aspects in companies of the construction sector: Main companies worldwide and in Latin America. *Journal of Cleaner Production*, 196, 259-272.
- Sallami, K., Eloirdi, A., & Benelmokhtar, O. (2021). Perception et management du risque sportif Cas de l'équipe Wydad Athlétique Serghini d'El Kelaa (WASK). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Sansévérino-Godfrin, V. r. (2008). *Le cadre juridique de la gestion des risques naturels*. Paris: Éd. Tec & doc-Lavoisier. Repéré à <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb41188031n>
- Satour, R., Sadallah, A., Boucha, M., & Fekarcha, S. (2020). Les déterminants du taux de change en Algérie: Etude empirique pour la période 1990-2017. *Revue Economie & Kapital*, (18).
- Savoie-Zajc, L. (1997). L'entrevue semi-dirigée in Gauthier B. *Recherchesociale: de la problématique à la collecte des données*. 3e édition. Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec.

- Schönbohm, A., & Jülich, A. (2016). On the effectiveness of gamified risk management workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*, 3(2), 67-82.
- Setbon, M. (2021). CHAPITRE 6 Perception et gestion du risque. Dans *La maîtrise des maladies infectieuses* (pp. 123-136): EDP Sciences.
- Shad, M. K., & Lai, F. W. (2015). A conceptual framework for enterprise risk management performance measure through economic value added.
- Siadou-Martin, B. (2021). Innovation commerciale, source de dynamisme perpétuel pour la relation consommateur–entreprises? Manager l'innovation commerciale pour repenser les contours de l'échange marchand.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Silva, E. S., Wu, Y., & Ojiako, U. (2013). Developing risk management as a competitive capability. *Strategic Change*, 22(5-6), 281-294.
- Smith, P. G., & Merritt, G. M. (2020). *Proactive risk management*. productivity press.
- Sohail, M., & Cavill, S. (2008). Accountability to prevent corruption in construction projects. *Journal of Construction Engineering and management*, 134(9), 729-738.
- Sotty, P. (2006). L'évaluation des risques professionnels. un processus de construction des risques, de rationalisation de leur gestion et de régulation entre les acteurs. *Management & Avenir*, 8(2), 179-197. doi: 10.3917/mav.008.0179
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. PUQ.
- St-Pierre, J. (2009). Mondialisation et PME: l'internationalisation des activités comme solution. *Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières*.

- St-Pierre, J., Bertrand, J., & Uwizeyemungu, S. (2017). Accroître la performance en innovation des PME grâce à la gestion des risques. Étude exploratoire sur des PME manufacturières. *Gestion 2000*, 34(5), 315-336. doi: 10.3917/g2000.345.0315
- St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T., & Monnoyer, M.-C. (2017). *Économies en développement et internationalisation des PME: le cas de Madagascar*. Communication présentée au 7ième ATLAS-AFMI
- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D., & Garcia, C. (2014). Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 72-84. doi: <https://doi.org/10.7202/1027866ar>
- St-Pierre, J., Defays, L., & Lacoursière, R. (2015). *Gestion des risques et exportation des PME québécoises vers les pays asiatiques*. Communication présentée au ATLAS-AFMI-HANOI 2015
- St-Pierre, J., Raymond, L., & Laurin, F. (2011). Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Stark, J. (2005). The state of globalization. *International Economy*, 19(2), 52.
- Talbi, A. (2019). Evolution des risques: De la gestion du risque simple au Management des risques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(1).
- Tapia Moore, E., & Meschi, P.-X. (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), 87-99. doi: <https://doi.org/10.7202/045627ar>
- Temple-Boyer, S. (2016). Le plafonnement légal des délais de paiement dans les contrats internationaux: L'exemple français. *Revue de droit des affaires internationales= International Business Law Journal*, (3), 255-265.

- Thun, J.-H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 242-249. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.010>
- Torqui, G. D. (2017). Essai d'analyse afférent à l'impact du choix des modalités de paiement à l'international sur la trésorerie de l'entreprise algérienne.
- Torterotot, J. P. (1993). *Le coût des dommages dus aux inondations : Estimation et analyse des incertitudes*.
- Tracey, M., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Trimpop, R. M. (1994). *The psychology of risk taking behavior*. Elsevier.
- Tsohou, A., Karyda, M., Kokolakis, S., & Kiountouzis, E. (2006). Formulating information systems risk management strategies through cultural theory. *Information Management & Computer Security*.
- Vargas, R. (2019). *Portrait de la filière de la pêche maritime et de la transformation des poissons et des fruits de mer du Québec*. : BioClips.
- Vaughan, E., & Vaughan, T. (2001). *Essentials of Risk Management And Insurance*.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of technology management & innovation*, 8(3), 186-197.
- Viaud, F. o. (2019). *Politique monétaire américaine non conventionnelle et pays émergents: dynamique des taux de change et des flux de capitaux*. Bordeaux.
- Virglerová, Z., Kozubíková, L., & Vojtovič, S. (2016). Influence of selected factors on financial risk management in SMEs in the Czech Republic. *Montenegrin Journal of Economics*.

- Wambua, M. (2010). *Enterprise risk management strategies and practices as determinants of performance in commercial banks in Kenya*. University of Nairobi.
- Wu, D. D., Chen, S.-H., & Olson, D. L. (2014). Business intelligence in risk management: Some recent progresses. *Information Sciences*, 256, 1-7.
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35.
- Yap, K. H. A., & Yap, S. T. (2016). Enterprise risk management: evidence from small-medium enterprises/Yap Kiew Heong Angeline and Yap Saw Teng. *Management & Accounting Review (MAR)*, 15(2), 1-20.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5 edition).
- Younes, E. M. (2021). Quelles garanties présente l'assurance en matière d'investissements internationaux?
- Zanardelli, M. (2006). Vieillissement de la main-d'oeuvre et vieillissement actif: enjeux européens, contextes nationaux et spécificités luxembourgeoises.
- Zeng, S. X., Xie, X., Tam, C. M., & Wan, T. (2008). Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. *Measuring Business Excellence*.
- Zhu, H., & Deng, F. (2020). How to influence rural tourism intention by risk knowledge during COVID-19 containment in China: Mediating role of risk perception and

attitude. *International journal of environmental research and public health*, 17(10), 3514.

Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply Chain Management: an international journal*.

## ANNEXES GUIDE D'ENTREVUE

### 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 surplace, 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			[	[
Considérez-vous que la décision d'internationalisation et d'exportation a été un succès ?	[	[	[	[	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 surplace, 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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
-----------------------------	--------------------------------

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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
Internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.	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.

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

<b>Facteurs de risque</b> →	<b>Situations défavorables</b>
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs pouvant faciliter la réussite du projet d'internationalisation.	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.

## 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