

HEC MONTRÉAL

Affiliée à l'Université de Montréal

MSc. Gestion Internationale

« Le déploiement des ressources stratégiques comme un facteur
de succès dans l'internationalisation des entreprises :
Le cas Cidrerie La Face Cachée de la Pomme »

Par :

Maria Beatriz Davila

Sciences de la Gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Avril 2005

© Maria Beatriz Davila, 2005

m2005
m58

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Cet avis remplace celui émis en date du 28 octobre 2004, dont le titre était " Le positionnement stratégique des entreprises argentines dans l'industrie mondiale du vin: Le cas Bodegas Arizu au Québec.

Titre du projet de recherche:

Le levier des ressources stratégiques comme un facteur de succès dans l'internationalisation d'entreprises: le cas Cidrerie La Face Cachée de la Pomme.

Chercheur principal:

Chercheur : Maria-Béatriz Davila

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion internationale

Directeur : Jean-Michel Viola

Titre : Professeur(e) adjoint(e)

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

27 janvier 2005

Date d'approbation du projet:

02 février 2005

Date de publication de l'avis:

02 février 2005

Christiane Demers

Christiane Demers, présidente
Comité d'éthique de la recherche

SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur une étude de cas unique réalisée dans le but de vérifier comment les entreprises du secteur cidricole se développent à l'international avec succès.

Pour entreprendre notre recherche, nous avons fait premièrement un relèvement de la littérature sur l'approche des ressources et sur les théories de l'internationalisation. Une fois notre problématique identifiée et dans un deuxième étape nous avons construit notre cadre d'analyse à partir du cadre théorique de Hamel (Hamel, 2000, p.70), en lui ajoutant de nouveaux indicateurs issus de notre élaboration de quelques éléments jugés pertinents recueillis lors de la revue de la littérature.

Pour ce qui est de la méthodologie, nous avons pris contact avec les gestionnaires de l'entreprise La Face Cachée de la Pomme, localisée à Hemmingford, qui se sont gentiment prêtés à une entrevue chez eux.

Avec tous ces éléments théoriques et pratiques à l'esprit, nous présentons d'abord l'état de l'art de l'industrie cidricole au Québec et, ensuite, notre cas et son analyse. Après avoir confronté nos propositions avec la réalité, nous exposons des conclusions à l'aide d'un graphique de synthèse.

Mots clés :

- Internationalisation
- École d'Uppsala
- Approche des ressources
- Étude de cas
- Secteur cidricole
- Produits du terroir

TABLE DE MATIÈRES

I. REMERCIEMENTS.....	5
II. PROBLÉMATIQUE.....	6
CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MODÈLE D'ANALYSE.....	9
1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	9
1.1.A) L'APPROCHE DES RESSOURCES: UN LIEN AVEC LA STRATÉGIE.....	9
1.1.B) THÉORIES DE L'INTERNATIONALISATION.....	17
A) LE MODÈLE DE L'ÉCOLE D'UPPSALA.....	18
B) ÉLARGISSEMENT ET CONTRIBUTIONS AU MODÈLE DE L'ÉCOLE D'UPPSALA.....	22
1.2. MODÈLE D'ANALYSE.....	28
1.2.A) DIMENSIONS DU MODÈLE D'ANALYSE ET PROPOSITIONS.....	28
1.2.B) CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE.....	30
CHAPITRE 2 – ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES.....	35
3.1) INTRODUCTION À LA MÉTHODOLOGIE.....	35
CHAPITRE 3 – SITUATION SECTORIELLE.....	38
2.1. LES PRODUITS DU TERROIR.....	38
2.2. LE RÔLE DU GOUVERNEMENT ET DES ASSOCIATIONS EN MATIÈRE DE RÈGLEMENTATION.....	40
2.3 LE CIDRE DE GLACE AU QUÉBEC.....	42
CHAPITRE 4: PRÉSENTATION DU CAS « <i>LA FACE CACHÉE DE LA POMME</i> ».....	48
4.1. L'ENTREPRISE ET LA COHÉRENCE STRATÉGIQUE.....	48
4.2. LES PRODUITS.....	53
4.3. L'IMPORTANCE DE LA MARQUE ET DE SA PROMOTION.....	57
4.4 LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS.....	59
CHAPITRE 5: ANALYSE DU CAS « <i>LA FACE CACHÉE DE LA POMME</i> ».....	66
5.1 DOMAINE D'ACTIVITÉ DE LA FACE CACHÉE DE LA POMME.....	66
5.2. LES RESSOURCES STRATÉGIQUES.....	69
5.3 CONTEXTE EXTERNE FAVORABLE.....	73
5.4 STRATÉGIE DE MARCHÉ.....	76
5.5 RÉSEAU DE VALEUR.....	79
5.6 L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES: UN PROCESSUS COHÉRENT AVEC LES RESSOURCES.....	81
III. EN GUISE DE CONCLUSION.....	93
IV. BIBLIOGRAPHIE.....	101
ANNEXE A.....	108
ANNEXE B.....	112

TABLEAUX ET SCHÉMAS

Schéma représentatif du modèle d'analyse.....	32
Tableau 1 Évolution des ventes d'alcools québécois aux SAQ Terroirs d'ici.....	45
Tableau 2 Distribution des ventes à la SAQ Terroirs d'ici par produits.....	45
Tableau 3 – Distribution des ventes des produits de la catégorie pomme à la SAQ Terroirs d'ici	46
Schéma du Processus d'Internationalisation de La Face Cachée de la Pomme	91

I. REMERCIEMENTS.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent:

À mon directeur de mémoire, Jean Michel Viola, pour sa disposition bienveillante et sa disponibilité en permanence, ainsi que pour son guide pendant la rédaction.

À François Pouliot et à Stéphanie Beaudoin, de La Face Cachée de la Pomme, pour m'avoir donné de leur temps, de leur cordialité, et pour m'avoir offert la possibilité de prendre leur entreprise comme mon cas d'analyse.

À mon ami Jean-Christophe Durand, car grâce à lui j'ai eu la chance d'aller faire mon entrevue à Hemmingford.

À ma famille, qui m'a donné la possibilité d'être ici, pour leur constant encouragement à me dépasser.

À mon copain, qui m'a beaucoup motivée à approfondir dans le sujet de cet étude, pour son intérêt et dévouement, et -tout simplement- pour avoir été présent.

II. PROBLÉMATIQUE

Ce mémoire porte sur l'analyse de la façon dont les entreprises gèrent et disposent leurs ressources internes avant d'élaborer leurs stratégies d'internationalisation. L'objectif général consiste à pouvoir montrer, à partir de l'analyse d'un cas, comment les entreprises déploient leurs connaissances et leurs ressources, contribuant ainsi au développement régional. Plus spécifiquement,

Nous voulons comprendre, à partir d'un cas d'analyse, comment les entreprises du secteur cidricole se développent à l'international avec succès.

Nous avons été intéressée à développer ce sujet car le cidre de glace est un produit du terroir, typiquement québécois, et encore parce que peu de travaux scientifiques sont consacrés à l'étude du secteur, spécialement dans le cadre du management stratégique. Toutes les études trouvées portent sur le vin et sur ses aspects marketing, aussi que sur sa structure industrielle en gros. Nous avons observé qu'il y a une reprise de l'attention sur les produits du terroir dans le but de les promouvoir régionalement et internationalement, en renforçant la marque région : le Québec.

Par ailleurs, le secteur a attiré notre attention à partir d'une émission à Radio Canada sur l'essor de ce secteur au Québec. L'heureuse occasion de rester dans la province du Québec nous a permis de connaître de tout près ses produits locaux et originaux. Nous avons constaté la capacité innovatrice de la société québécoise et son esprit entrepreneur. C'est pour ce motif que nous voudrions contribuer au développement sectoriel du Québec à partir d'une analyse empirique des entreprises cidricoles québécoises ayant démontré du succès dans leur gestion.

Compte tenu de ce fait, notre question de départ portera sur

Comment les entreprises cidricoles au Québec se déterminent-elles à mettre sur pied une stratégie d'internationalisation en fonction de la disposition de leurs ressources internes?

Par conséquent, c'est à partir de la reconnaissance des compétences de base que les entreprises exploiteront leur avantage compétitif, qui sera exprimé dans leur stratégie. En d'autres termes,

Notre prétention est d'identifier les approches d'expansion internationale choisies par notre entreprise analysée ainsi que les dimensions clés qui ont intervenu dans ce processus.

Pour donner réponse à notre question de recherche, nous avons puisé dans notre revue de la littérature les perspectives théoriques qui nous ont apporté des fondements. En récapitulant, c'est l'approche des ressources qui nous a amenée à penser en termes des ressources, des capacités et des capacités de base. Cette approche soutient que la croissance de la firme dépend du contrôle exercé sur ses ressources, aussi bien que de l'existence d'une structure administrative capable de les coordonner.

En outre, il faut noter l'importance accordée aux contextes industriels et politiques, du fait que les gouvernements jouent un rôle facilitateur ou limitatif de certaines actions stratégiques mises en œuvre par les entreprises. Nous avons remarqué aussi la nécessité d'établir des stratégies éclectiques, capables d'intégrer harmonieusement les stratégies globales de l'entreprise et les traits de la politique internationale pilotée par l'État. Vu sous cet angle, nous affirmons que l'organisation des ressources et des capacités dans la chaîne de valeur déterminera une stratégie d'internationalisation précise et unique. En particulier, l'École d'Uppsala soutient que le processus d'internationalisation est lié à la performance interne, à l'apprentissage organisationnel et à l'encouragement des ressources. A son tour, ce processus d'internationalisation enrichira les activités clés de la chaîne de valeur. Étant donné que dans les activités internationales il

existe toujours de l'incertitude, l'expérience et l'information acquises par les activités quotidiennes en limiteront l'influence. Ainsi donc, l'École d'Uppsala est pour le développement d'une internationalisation par étapes. Cependant, les critiques formulées à la contribution de cette école mettent en évidence qu'il y a un temps d'adaptation pour se lancer à l'international, et celles-là favorisent par la suite une approche discontinue de l'internationalisation. Nous exposerons ces approches dans notre revue de la littérature.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MODÈLE D'ANALYSE

1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Notre objectif, dans cette section, est celui de faire un relèvement de la littérature portant sur les notions de l'approche des ressources et des théories de l'internationalisation. Nous débuterons par l'approche des ressources pour comprendre la création de l'avantage concurrentiel des firmes à partir du déploiement des ressources et des capacités internes de l'entreprise. Dans un deuxième temps après l'identification de l'avantage concurrentiel, la théorie d'internationalisation nous permettra de comprendre comment les entreprises s'embarquent dans la démarche d'internationalisation, notamment l'allure de l'internationalisation, les aptitudes et les structures requises, et les ressources qui doivent être disponibles pour créer des synergies. Cependant, dans cette voie, nous exposerons les hypothèses qui soutiennent la théorie d'internationalisation de l'École d'Uppsala, et par la suite, nous énoncerons des critiques conçues par des auteurs qui cherchent à élargir le pouvoir explicatif des théories traditionnelles d'internationalisation.

1.1.A) L'APPROCHE DES RESSOURCES : UN LIEN AVEC LA STRATÉGIE.

L'approche des ressources est née à partir de l'éclosion du secteur de la nouvelle économie. Cette approche considère la firme comme « un rassemblement de ressources et de capacités qui constituent l'origine d'un avantage compétitif soutenable » (Ensign, 2000, p. 204). Donc, si nous considérons la firme comme un agrégat de ressources, « sa croissance est à la fois encouragée et limitée par le processus de recherche que mènent les dirigeants pour trouver la meilleure utilisation des ressources disponibles » (Vézina, 2000, p. 281). La même affirmation se trouve dans la théorie de la croissance de la firme qui postule que « la croissance de cette dernière est limitée par les opportunités existantes à partir du contrôle qu'elle fait de ses ressources, et à partir d'une structure administrative utilisée pour coordonner ses

ressources » (Barney, 2002, p. 154), Donc, c'est à l'intérieur de l'organisation que se construit l'avantage concurrentiel. En conséquence, la question de départ de cette approche est de savoir « comment accomplir l'avantage compétitif » (Ensign, 2000, p. 204).

Ce sont des auteurs comme Prahalad et Hamel qui se sont distingués dans la conceptualisation de cette approche des ressources. Ils exposent que le point de départ pour exploiter les compétences de base consiste à « repenser le concept d'entreprise » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 79), donc le nouveau concept d'entreprise devient la nouvelle structure administrative. Pour reformuler ce concept d'entreprise, Prahalad et Hamel proposent le remplacement de l'approche managériale par une autre ayant une pensée stratégique (Prahalad et Hamel, 1990, p. 80). L'accent mis sur le management trouve sa réponse dans le fait que c'est le gestionnaire qui localisera les ressources dans l'entreprise, en fonction de ses habilités, pour créer des synergies qui vont finalement créer les compétences de base. Il faut noter que la compétitivité des entreprises surgit « des habilités managériales pour consolider les technologies et les habilités de production au sein de l'entreprise », qui seront transformées en compétences, en renforçant la position de l'entreprise face aux changements de l'environnement (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82).

Avant de continuer notre analyse, nous croyons convenable de nous attarder sur la définition des ressources, des capacités et des compétences de base. À ce sujet, nous pouvons considérer les ressources comme les intrants du processus de production, que ce soient tangibles ou intangibles, en possession de l'entreprise (Vézina, 2000, p. 283; Ensign, 2000, p. 205). Cependant, Jadivan nous donne une approche innovatrice qui établit une hiérarchie des compétences. L'auteur trouve à la base de cette hiérarchie les ressources et il les décrit comme « les *building blocks* des compétences » (Jadivan, 1998, p. 62). Il s'agit des ressources physiques, des ressources humaines et des ressources organisationnelles. De plus, l'auteur définit les capacités comme « l'habilité des entreprises à déployer ces ressources » (Jadivan, 1998, p. 62). Il s'agit des processus et des routines qui favorisent l'interaction entre les ressources. Alors, il

sera intéressant d'observer quel est l'impact des ressources et des capacités sur la performance de l'entreprise, et sur ses choix stratégiques.

Jadivan continue son exposition en plaçant les compétences au troisième étage de la hiérarchie. Il les décrit comme « une intégration *cross fonctionnel* » et comme « une coordination des capacités » (Jadivan, 1998, p. 62). Donc, les compétences de base dépeignent l'apprentissage collectif de l'organisation (Vézina, 2000, p. 283), ou encore, elles dépeignent « les habilités, les connaissances et les savoir-faire qui se trouvent à tous les échelons de l'organisation, et qui sont partagés par toutes les unités qui font partie de l'entreprise » (Jadivan, 1998, p. 62). À son tour, Prahalad et Hamel retracent que les compétences de base impliquent aussi la communication et l'engagement de toutes les ressources en deçà et au-delà des frontières de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82).

Cependant, avoir une compétence de base ne signifie nécessairement pas être meilleur que la concurrence. Pour qu'une compétence de base devienne un avantage concurrentiel, elle doit avoir certaines caractéristiques. Prahalad et Hamel distinguent premièrement qu'une compétence de base donne accès à un déploiement des marchés (Prahalad et Hamel, 1995, p. 219). Cela signifie que l'entreprise va développer des passerelles pour percer de différents marchés. Deuxièmement, une compétence de base crée de la valeur pour le client. Il faut à ce stade que le client aperçoive un avantage, une contribution de la part des produits de l'entreprise.

Il est très important de noter que Prahalad et Ramaswamy proposent un cadre de référence alternatif de la création de valeur où l'entreprise co-crée avec le consommateur une expérience personnalisée qui génère une valeur unique (Prahalad et Ramaswamy, 2000, p. 80). Selon eux, la valeur pour les consommateurs n'est pas liée aux produits en soi, mais à la qualité de l'expérience éprouvée à partir du produit ou service (Prahalad et Ramaswamy,

1999, p. 81)¹. De cette façon, la marque devient l'unité de décision fondamentale (Lockshin, 2003, p. 2; Hofmeister Toth; Toth, 2003, p. 7), car elle constitue la somme des images qui composent la perception et la représentation de l'entreprise chez les consommateurs. Alors, le packaging et l'information donnée aux consommateurs vont jouer un rôle central.

Enfin, et suite à l'analyse de Prahalad et Hamel, une compétence de base doit être difficile à imiter par la concurrence. La condition de ne pas être imitée devient du fait que l'entreprise a mis en œuvre des mécanismes propres pour mettre en relation ces ressources et ces habilités de façon originale, et en même temps, elle a su intégrer la technologie (Vézina, 2000, p. 284-285). C'est la raison par laquelle les compétences de base ne sont pas susceptibles d'externalisation.

En outre, il est nécessaire de remarquer qu'une compétence de base crée un avantage concurrentiel si elle a été bien conçue par l'entreprise, et si elle a quelque chose qui apporte de la valeur dans le marché (Jadivan, 1990, p. 66). À partir de ces aperçus, nous nous rendons à l'idée que bien que cette approche soit *inside-out*, nous n'affirmons pas que l'environnement externe soit exclu de l'analyse. Nous nuancions cette approche en exprimant la nécessité de prendre en considération le contexte externe parce que c'est là où l'entreprise interagit et où elle offre ses produits leaders. En outre, l'importance de prendre en considération l'environnement externe permet de canaliser les investissements qui seront destinés au renforcement des ressources qui conforment les compétences de base, en éliminant le risque d'investir en ressources de bas rendement (Collis et Montgomery, 1995, p. 126).

Par ailleurs, comme la théorie des ressources l'affirme, il faut avoir une structure administrative pour donner un levier aux ressources. À ce sujet, Prahalad et Hamel appellent à la construction d'une architecture stratégique qui établisse les objectifs pour créer les compétences de base de l'entreprise (Prahalad et Hamel,

¹ À ce sujet nous observerons comment cette expérience de consommation est attachée à la satisfaction qui peut donner la *marque* comme actif intangible et stratégique de l'entreprise.

1990, p. 89). Mais chaque structure doit être adaptée à la réalité de chaque entreprise. Selon ces auteurs, cette structure fournit une logique de diversification des produits et des marchés, et cela, grâce à la possibilité d'assigner des ressources à l'intérieur de cette structure. Donc, la structure administrative en soi devient une compétence du fait qu'elle ne peut pas être facilement copiée, car les particularités de chaque structure se créent à partir d'une assignation de ressources à l'interne. En d'autres termes, « l'habileté de mettre en place la stratégie dépend de la qualité de l'organisation »; une organisation qui se distingue par ses capacités à concevoir et à implanter des stratégies complexes (Prahalad et Doz, 1987, p. 5). De plus, comme nous l'avons exposé plus haut, il faut établir, dans cette structure, un management qui garantisse l'engagement de toutes les ressources, et la constitution d'une communauté qui partage les mêmes valeurs et visions. Par conséquent, Bartlett et Ghoshal nous proposent une typologie d'entreprises.: tout d'abord, il y a les entreprises globales, qui fabriquent des produits standardisés et utilisent des processus et des approches marketing pour potentialiser leur efficacité. Ensuite, ils décrivent les entreprises multinationales, qui adaptent leurs produits ou leurs services aux caractéristiques particulières des marchés ciblés, c'est-à-dire, il y a une présence du facteur de responsabilité locale pour satisfaire des nécessités distinctives des consommateurs. En troisième lieu, ils considèrent les entreprises internationales, qui développent des produits ou des services dans leurs pays d'origine, et les exportent dans une étape postérieure après avoir mis en œuvre les connaissances sur les marchés étrangers. Finalement, les entreprises transnationales sont celles qui veulent optimiser leur efficacité, leur responsabilité locale et leurs connaissances simultanément dans tous les marchés percés (Bartlett et Ghoshal, 1998, pp. 55-59).

Dans un même niveau d'analyse, nous voudrions exposer le travail de Barney et son originalité de prendre l'approche des ressources en l'intégrant dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Barney argumente que, même si les firmes exploitent des activités semblables dans leurs chaînes de valeur, elles appliquent des approches différentes dans la concrétisation de leurs activités, ce qui donne que chaque entreprise développe de façon différente les ressources et les capacités liées à ces activités (Barney, 2002, p. 158). Pour cette raison, l'auteur utilise l'image de la chaîne de valeur pour identifier les ressources et les capacités

puisque les entreprises vont gagner de l'avantage concurrentiel dans certaines activités de leur chaîne de valeur, de la parité concurrentielle dans d'autres, ou même des désavantages dans d'autres activités. « Ces ressources et ces capacités déterminent la façon dont l'entreprise va réaliser ses activités » (Collis et Montgomery, 1995, p. 119). Il est très important de souligner que « une entreprise décidera d'accroître ses activités internationales quand les actions stratégiques seront cohérentes avec les ressources et les capacités disponibles dans l'entreprise » (De Clereq et al., 2003, p. 7). Alors, il existe un déploiement significatif des ressources et des capacités par l'accroissement de l'intensité des activités réalisées dans les marchés extérieurs. (De Clereq et al., 2003, p. 5).

Par suite de ces considérations, le cadre conceptuel développé par Barney est appelé VRIO (valeur, rareté, pas imitable, organisation) (Barney, 2002, p. 159). Cette structure se présente à partir des questions centrales sur les activités dont « les réponses permettront d'identifier si les ressources et les capacités de l'entreprise représentent des forces ou des faiblesses » (Barney, 2002, p. 160). Les questions sont donc basées sur le VRIO : la valeur, la rareté, la non imitation et l'organisation. Tenant compte de ces propriétés, l'entreprise doit se poser la question suivante : « Cette stratégie est-elle plus facile à être mise en place par nous que par notre concurrence? » (Barney, 2002, p. 181). L'importance clé de la mise en œuvre de la stratégie est la phase finale où l'entreprise constate l'unicité de sa stratégie et la possession d'un avantage concurrentiel soutenable.

Même si nous avons déjà traité ces propriétés ci-dessus, il faut noter l'influence du *path dependency* dans la construction de l'impossibilité d'imitation (Barney, 2002, p. 166; Collis et Montgomery, 1995, p. 121). C'est-à-dire, l'avantage compétitif dont l'entreprise jouit dans le présent est le résultat de l'acquisition, le développement et l'exploitation qu'elle a fait de ses ressources et de ses compétences dans le passé. En outre, la difficulté à imiter peut venir aussi d'une ambiguïté causale (Barney, 2002, p. 167). Ce phénomène surgit de l'existence des actifs invisibles, comme la culture organisationnelle, le type de relation entre les employés, le type de relation avec les consommateurs et les fournisseurs, ou la formation des équipes de travail au niveau des managers. Cette combinaison des ressources est difficilement observable par les compétiteurs, et elle devient

alors un pilier pour construire un avantage concurrentiel. Ces compagnies ont beau faire des hypothèses par rapport aux combinaisons possibles, il ne sera jamais évident quelle ressource ou quelle capacité est à la base de cet avantage. Enfin, Barney expose la complexité sociale comme une autre raison de la difficulté à imiter (Barney, 2002, p. 169). En deux mots, il fait référence aux relations interpersonnelles entre les managers, la culture de l'entreprise, et la réputation qu'elle a su créer chez des clients et des fournisseurs.

Par ailleurs, Collis et Montgomery exposent une autre dimension de la difficulté à imiter, celle de la dissuasion économique (*economic deterrence*) (Collis et Montgomery, 1995, p. 122). Cette situation se présente quand une compagnie anticipe les actions d'un compétiteur en investissant dans un actif stratégique. Selon les auteurs, cela arrive lors que la stratégie est développée autour de grands investissements de capital sensibles aux économies d'échelle et spécifiques aux marchés donnés. Alors, Collis et Montgomery concluent que « dû à la présence de cette menace, l'imitateur potentiel choisit de ne pas imiter les ressources si le marché est trop petit pour supporter deux joueurs qui cherchent de gros profits ».

En ce qui concerne les implications stratégiques de cette approche, Collis et Montgomery insistent sur l'investissement constant face à la dépréciation des ressources pour maintenir et pour créer des ressources de valeur (Collis et Montgomery, 1995, p. 124). Aussi, ils proposent une mise à niveau des ressources, ce qu'implique additionner de nouvelles ressources, tenir compte des ressources alternatives pouvant menacer les capacités actuelles de l'entreprise, et éventuellement bouger vers d'autres industries plus attirantes. Une autre implication stratégique exposée par ces auteurs est l'importance de donner un levier aux ressources (Collis et Montgomery, 1995, p. 126). Comme nous l'avons exposé plus haut, les stratégies consistent à donner un levier aux ressources dans les marchés où ces ressources contribuent à la réalisation de l'avantage compétitif, ou à concurrencer dans de nouveaux marchés, ce qui améliore les ressources existantes dans l'entreprise. À la base, c'est l'idée de créer un répertoire unique des ressources et des capacités, mais en gardant

toujours un regard attentif sur le contexte industriel et sur la situation de concurrence.

À la suite de ces constatations, il ne nous reste aucun doute que l'internationalisation des opérations implique différents types de stratégies. De nos jours, nous sommes rendus à l'évidence d'un processus croissant de régionalisation des marchés internationaux. Certains auteurs (Rugman et Hodgetts, 2001, p. 18; Mucchielli, 1998, p. 106) se sont demandés si nous sommes arrivés à la fin de la stratégie globale. Nous devons, donc, envisager de nouvelles stratégies qui prennent en compte des accords régionaux, et aussi, des marchés culturellement différents. À cet égard, Prahalad et Doz soulignent l'importance, pour les entreprises, de penser régionalement, et d'agir localement (Prahalad et Doz, 1987, p. 18). Ces auteurs nous proposent la matrice de la stratégie de management internationale en deux dimensions, celle de l'intégration économique, et celle de la réactivité nationale. La matrice délinée des stratégies qui pousseront pour « la coordination stratégique et l'intégration des activités stratégiques considérées comme critiques ». En faisant un survol du modèle, les pressions sur la conformation des stratégies globales sont, selon Prahalad et Doz, l'importance des consommateurs multinationaux; la présence des compétiteurs multinationaux; l'intensité des investissements (et l'importance de générer un levier de ces ressources); l'intensité de la technologie (et la nécessité de sa centralisation pour un meilleur contrôle); les pressions pour une réduction des coûts; et les pressions des nécessités universelles (ce qui fait référence aux produits standardisés) (Prahalad et Doz, 1987, pp. 18-20). Par contre, la réactivité nationale implique prendre en considération les différences dans les besoins des consommateurs; les différences dans les canaux de distribution dans chaque pays ou région (parce que cela a un impact sur les prix, sur le positionnement du produit et sur sa promotion); l'existence de substituts et la nécessité de s'adapter; la structure du marché; et les demandes des gouvernements d'accueil (Prahalad et Doz, 1987, pp. 19-21).

À partir de ce modèle, Prahalad et Doz insistent sur le développement des stratégies éclectiques, à mi-chemin entre les stratégies globales et les stratégies de responsabilité locales, en associant les deux simultanément (Prahalad et Doz,

1987, pp. 25-26). Pour conclure, la contribution de ce modèle est celle de donner des outils aux managers pour qu'ils puissent décider sur la meilleure organisation pour gérer les aspects de la stratégie internationale. Il faut insister sur le fait que, une fois née, cette organisation sera en mesure de déterminer où se trouve le pouvoir qui décidera d'allouer des ressources critiques, de générer l'alignement des ressources d'après une stratégie, et de façonner un type de management congruent avec cette structure organisationnelle.

1.1.B) THÉORIES DE L'INTERNATIONALISATION.

Comme nous l'avons exposé plus haut, le levier des ressources et des capacités à l'intérieur de l'entreprise produit un impact sur la performance et les choix stratégiques des entreprises. La façon dont les ressources et les capacités sont déployées en chaque activité de la chaîne de valeur de l'entreprise permettra à celle-ci d'élaborer sa stratégie d'internationalisation. En d'autres mots, les activités internationales sont interdépendantes et doivent être consistantes par rapport aux ressources et aux capacités disponibles dans l'entreprise.

En conséquence, nous voulons comprendre la façon dont les entreprises se lancent à l'international. En d'autres mots, à partir de la compétence de base acquise par l'entreprise, il nous intéresse d'observer les étapes suivies par les entreprises dans leur démarche internationale, et les facteurs qui les déclenchent.

Dans ce sens, nous exposerons la contribution théorique faite par l'École d'Uppsala, ainsi que les améliorations que des auteurs ont développées afin de donner à la théorie d'internationalisation un pouvoir explicatif plus exact et étendu.

A) LE MODÈLE DE L'ÉCOLE D'UPPSALA.

Le modèle d'internationalisation incrémental, ou modèle de l'École d'Uppsala, est un modèle développé pendant les années '70, qui explique le processus d'internationalisation des entreprises (suédoises) comme un processus progressif où l'entreprise, dans sa volonté de s'internationaliser, suit certaines étapes, chaque passage d'une étape à l'autre répondant à un processus d'apprentissage organisationnel et à un engagement des ressources internes de l'entreprise. Alors, l'entreprise se lance sur des marchés internationaux afin d'accomplir l'objectif d'ajouter de la valeur à ses activités, en utilisant et en développant des ressources et des capacités, et en choisissant la meilleure méthode pour y arriver (Cuervo-Cazurra et Ramos, 2002, p. 2).

Par internationalisation, nous entendons « le procès d'incrémenter la participation aux opérations internationales » (Welch et Luostarinen, 1988, p. 156; Johanson et Vahlne, 1977, p. 32) « en déployant des produits, des services et des ressources au-delà des frontières » (Cuervo-Cazurra et Ramos, 2002, p. 3). Par Johanson et Wiedersheim-Paul, le terme international fait référence à « l'attitude de l'entreprise face aux activités étrangères », ou face aux activités qu'elle a menées jusqu'alors (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 17). Ainsi, le processus d'internationalisation peut être considéré comme l'interaction entre « les attitudes futures et les comportements actuels » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 17). Il nous importe de souligner que les caractéristiques qu'adoptent ces processus auront un effet sur la vitesse et la forme que prendra l'internationalisation.

Dans ce groupe de théories, il existe la supposition que les entreprises vont commencer leurs activités commerciales dans le marché interne, et après l'absorption d'information sur les marchés externes, elles s'embarqueront dans les activités internationales (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 17). Cependant, l'obstacle majeur qui empêche l'entreprise de se développer à l'international est l'incertitude du marché (Liesch et al., 2002, p. 19), et cela parce que l'information est limitée, et parce qu'il existe une distance physique et culturelle entre les marchés. Les entraves à l'internationalisation sont dues,

principalement, à un manque de connaissances et de ressources. Néanmoins, ces auteurs nous démontrent que ces obstacles sont éliminés par la mise en place d'un processus de prise de décisions progressif et par l'apprentissage sur les marchés étrangers.

À ce stade, Johanson et Wiedersheim-Paul nous exposent une théorie d'internationalisation bâtie par étapes, où chaque stade constitue l'intrant du stade suivant (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 17). La première étape consiste à des activités d'exportation qui ne constituent pas une activité régulière; la deuxième étape comporte des exportations à travers des agents de représentation; la troisième comprend les ventes parmi ses filiales établies dans les marchés internationaux; et la dernière inclut la production dans le marché international. Une autre étude nous présente l'existence d'autres étapes telles que la participation expérimentale, la participation active, et la participation engagée (Cavusgil, 1984, p. 54).

D'ailleurs, selon les théoriciens de l'école d'Uppsala, les étapes vers l'international sont « une conséquence d'un processus d'ajustements progressifs face aux changements internes de l'entreprise et de son environnement externe » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 35). De plus, Johanson et Wiedersheim-Paul soulignent que ces étapes deviennent importantes parce qu'elles se différencient « selon le degré de participation de l'entreprise dans le marché », et parce qu'elles sont attachées aux caractéristiques des gestionnaires (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 17). Il faut comprendre que le degré de participation de l'entreprise comporte une assignation et un engagement progressif des ressources d'une étape à l'autre, et il implique aussi l'élargissement de différentes expériences et informations sur les marchés. Nous remarquons que c'est la connaissance des marchés internationaux qui constitue la ressource primordiale de l'entreprise. Nous voudrions préciser que ce processus d'internationalisation progressif est matérialisé grâce à un processus d'accumulation progressive des connaissances qui a pour but de réduire les risques rattachés aux marchés étrangers (Liesch et al., 2002, p. 17; Rhee et Cheng, 2002, p. 420). De même, ces phases sont dépendantes des activités permettant de créer et de développer des connaissances, que ce soient de

nouvelles connaissances ou des connaissances acquises auparavant, toujours dépendantes « de la structure organisationnelle de l'entreprise » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 19). Puis, les connaissances acquises pendant le processus d'apprentissage engendreront une propension à un accroissement des investissements destinés à l'élargissement des activités internationales (De Clereq et al., 2003, p. 5). Cela explique la corrélation positive existante entre le processus d'apprentissage organisationnel et l'élimination du risque.

La théorie d'internationalisation, dans le modèle d'Uppsala, considère de même que les entreprises vont commencer à exporter vers les marchés proches et semblables culturellement et linguistiquement, parce que les entreprises ont une attitude adverse aux risques (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 18). Le phénomène de distance psychique a été introduit dans la théorie pour expliquer pourquoi les entreprises commencent leurs activités d'exportation vers les pays les plus proches géographiquement et semblables culturellement. En outre, il faut noter que l'action de traitement de l'information est attachée au développement de la connaissance au sein de l'entreprise. Bien que l'acquisition des connaissances permette le déploiement des activités vers l'international, cette acquisition n'est réussie qu'à partir de l'expérience. D'autres auteurs considèrent la distance psychique, dans un sens large, comme « un obstacle au commerce entre les pays » (Hallén et Wiedersheim-Paul, 1979, p. 292). Par Hallén et Wiedersheim-Paul, les deux facteurs fondamentaux qui empêchent le développement des relations commerciales sont le degré inégal de développement et l'éducation (Hallén et Wiedersheim-Paul, 1979, p. 292). Ainsi, ces auteurs ont constaté que le commerce est favorisé entre les pays ayant un degré de développement semblable. Ils vont plus loin et proposent l'idée que le marketing joue le rôle du facteur qui vient rapprocher les vendeurs des consommateurs dans les marchés différents, éloignés par cette distance psychique (Hallén et Wiedersheim-Paul, 1979, p. 292). En somme, la distance psychique est née des différentes perceptions des besoins de ces deux acteurs économiques. Cependant, il faut préciser que le développement actuel des technologies et l'essor du commerce électronique permettent de pénétrer de nouveaux marchés, même éloignés, sans regarder les différences culturelles. Ce phénomène est favorisé par l'apparente homogénéisation des modes de consommation dans le monde (Axinn et Matthyssens, 2002, p. 438).

Une autre contribution à la théorie d'internationalisation est le modèle proposé par Johanson et Vahlne. Ce modèle est constitué de quatre aspects dont deux sont statiques, et les deux autres, dynamiques (Johanson et Vahlne, 1977, p. 37). Pour ce qui est des deux premiers, les auteurs font référence aux ressources déployées dans les marchés internationaux (*market commitment* ou engagement vers le marché), et les connaissances acquises par l'entreprise auparavant concernant les marchés internationaux (*market knowledge* ou connaissance du marché). L'engagement vers le marché est décrit par les auteurs comme constitué par « la quantité des ressources engagées et le degré de cet engagement », ce dernier entendu comme les alternatives existantes pour l'utilisation des ressources. La connaissance du marché fait référence aux opportunités que l'entreprise y perçoit. Il est important de souligner que cette connaissance est acquise par l'expérience. Alors, le rôle joué par les gestionnaires est fondamental, parce que ce sont eux qui ont accumulé un savoir-faire tacite tout au long de leurs carrières professionnelles, ce qui sera mis en application pour déclencher les démarches vers l'international.

Par contre, les aspects dynamiques de leur modèle constituent les activités d'affaires quotidiennes, et l'engagement vers les décisions prises. Le premier aspect remarque que « les activités quotidiennes sont la source principale d'expérience » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 39). Les activités quotidiennes sont réalisées par les ressources humaines qui développent des routines porteuses de l'apprentissage organisationnel. En outre, le deuxième aspect concerne les choix faits par rapport à l'utilisation et à l'exploitation des ressources internes vers l'internationalisation. Johanson et Vahlne arguent que ces décisions sont prises selon les opportunités ou les menaces présentes dans le marché, et que la façon dont elles sont prises dépend de l'expérience de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1977, p. 40). Cependant, la théorie des ressources viendra changer l'optique d'analyse, parce que, selon cette dernière théorie, les décisions pour se lancer sur les marchés internationaux ne sont pas prises à partir des menaces ou des opportunités perçues dans chaque marché ciblé, mais à partir de la possession et de l'exploitation des ressources rares qui feront en sorte que les entreprises aient des capacités de base pour se positionner dans les marchés sélectionnés.

B) ÉLARGISSEMENT ET CONTRIBUTIONS AU MODÈLE DE L'ÉCOLE D'UPPSALA.

Dans la littérature, il y a une variété d'études qui ont testé et amélioré les hypothèses exprimées par le modèle d'Uppsala. La révision du modèle est due à plusieurs faiblesses trouvées qui faisaient du processus d'internationalisation progressive un processus statique. Parmi les critiques principales, nous constatons un manque de connaissances des marchés internationaux qui crée des obstacles pour une prise de décisions appropriée de la part des dirigeants sur les étapes à suivre dans les opérations internationales. Deuxièmement, l'hypothèse du modèle portant sur l'acquisition des connaissances sur les marchés internationaux par l'expérience requiert un temps d'adaptation adéquat pour accumuler cette connaissance (Rhee et Cheng, 2002, p. 422).

Une contribution intéressante vient d'une étude longitudinale faite par Welch et Luostarinen, qui examinent si les activités extérieures ont une dépendance par rapport à la performance interne de l'entreprise (Welch et Luostarinen, 1988, p. 156). De plus, ils argumentent que le processus inverse d'internationalisation peut y avoir lieu, « surtout dans les premières étapes d'internationalisation » (Welch et Luostarinen, 1988, p. 157). D'un autre côté, Ruigrok et Wagner affirment que les entreprises nécessitent « reconfigurer leurs structures internes, leurs systèmes et leurs processus pour qu'ils soient congruents avec l'environnement » (Ruigrok et Wagner, 2003, p. 70). En conséquence, « la relation entre le processus d'internationalisation et la performance est déterminée par le processus interne d'apprentissage organisationnel » (Ruigrok et Wagner, 2003, p. 70). Selon les mêmes auteurs, cette reconfiguration interne est incitée par des pressions pour parvenir à un certain niveau de performance tout au long de son orientation vers l'international. Cependant, nous ne pouvons pas ignorer le fait que de gros changements dans la structure de l'entreprise entraînent des coûts humains traumatiques (Prahalad et Doz, 1987, pp. 219)

Une autre recherche critique du modèle de l'École d'Uppsala suggère que les étapes suivies par les entreprises dans leur processus d'internationalisation, telles qu'exposées par le modèle, sont déterminées cette fois-ci par

« l'environnement, la structure industrielle et les stratégies marketing choisies » (Turnbull, 1987, p. 183). Turnbull affirme que nous pouvons comprendre comment les entreprises se lancent à l'international une fois qu'elles ont compris l'environnement dans lequel elles interagissent (Turnbull, 1987, p. 183). Alors, l'auteur présume que c'est cet environnement qui déterminera la nature de la stratégie d'internationalisation des entreprises. En d'autres mots, Turnbull soutient que la structure suit la stratégie (Turnbull, 1987, p. 183). De plus, « les risques inhérents à l'expansion internationale dépendent aussi de la facilité pour accéder aux ressources » (Rhee et Cheng, 2002, p. 423).

Parallèlement, nous trouvons des contributions assez intéressantes et riches des auteurs qui vérifient l'importance de l'information, de la connaissance et de l'incertitude dans le processus d'internationalisation. Il faut se rendre à l'évidence que le manque d'information chez les dirigeants, les coûts non négligeables de obtention de l'information sur les marchés internationaux, les imperfections dans la transmission des informations, les connaissances limitées, et l'incertitude, sont autant d'éléments qui restreignent le développement vers l'international (Liesch et al., 2002, p. 19).

En ce qui concerne l'incertitude, Rhee et Cheng confirment l'hypothèse selon laquelle les firmes qui font face à une grande incertitude par rapport aux marchés étrangers tendent plutôt à suivre le modèle progressif d'internationalisation (Rhee et Cheng, 2002, p. 433). Cependant, ces auteurs posent des contraintes en indiquant que « les entreprises répondent différemment à l'incertitude des marchés internationaux selon que leur attitude soit liée à des facteurs culturels ou à des facteurs opérationnels » (Rhee et Cheng, 2002, p. 433). Par rapport au facteur culturel, les auteurs affirment que les entreprises ont une disposition à suivre le processus progressif, tandis que quand les facteurs opérationnels interviennent, ce seront les limites industrielles à l'accès et à l'utilisation des ressources ainsi que les avantages offerts par le marché ciblé qui feront en sorte que les entreprises développent de nouvelles méthodes d'internationalisation. Cependant, Rhee et Cheng ne proposent pas de typologie des étapes suivies par des entreprises affectées par ces facteurs contingents.

C'est la théorie des réseaux qui établira un lien entre le flux d'information et le développement des connaissances (Liesch et al., 2002, p. 20). Le réseau est entendu comme « les connexions établies entre les entreprises et les individus dans une structure industrielle donnée (...) » (Liesch et al., 2002, p. 21). Ces connexions sont favorisées et maintenues par « des mécanismes formels ou informels, des ressources et des activités » (Liesch et al., 2002, p. 21). L'approche des réseaux a ses racines à l'École d'Uppsala, mais du moins à ce qu'il nous a paru, elle a été acceptée par des chercheurs qui généralement ont critiqué les théories de cette École. Le modèle suppose que l'entreprise a une place dans la structure industrielle, et son internationalisation dépend de la position gagnée et maintenue dans cette structure (Sorensen, 1997, p. 8). En d'autres termes, le modèle suggère que le type de stratégie mis en place par l'entreprise est lié à des relations qu'elle établit au niveau industriel.

Un survol du modèle des réseaux nous permet d'apercevoir qu'il se développe sur deux dimensions, à savoir, le degré d'internationalisation de l'entreprise et le degré d'internationalisation du réseau (Sorensen, 1997, p. 15). Le concept d'*early starter* fait référence à l'entreprise qui n'a pas établi de relations avec d'autres joueurs, et les deux dimensions étant basses, elle ne s'internationalisera que par étapes. Le *lonely international* est une entreprise qui a gagné de l'expérience à l'international, mais son réseau est encore maintenu à échelle locale. La notion de *late starter* concerne l'entreprise qui a développé un réseau de contacts internationaux déjà matures, mais dont l'orientation est encore concentrée sur le marché local. Finalement, le concept d'*international among others* désigne des entreprises opérantes dans un réseau international sans faire attention aux différences entre pays (Sorensen, 1997, p. 15-16). Dans ce cas, l'utilisation des ressources étrangères est la meilleure option pour s'étendre internationalement; les alliances stratégiques deviennent alors les options les plus fréquentes. Signalons en passant que ces alliances contribuent aux échanges d'information et de connaissances sur de différents marchés, et cela permet de diminuer l'incertitude et le degré de risque des investissements dans des activités à l'international (De Clereq et al., 2003, p. 7-8).

En dernier lieu, il nous reste à exposer les nouveaux apports des chercheurs qui se sont demandés s'il existe véritablement un suivi des étapes progressives et échelonnées vers l'international. De nouveaux phénomènes apparus à partir des années '90, comme l'essor des entreprises *start-up*, des entreprises innovatrices et intensives en technologie de pointe, ont marqué un point d'inflexion dans le développement des théories qui étudient le processus d'internationalisation des entreprises.

Alors, le processus d'internationalisation tend à être tenu maintenant comme un processus discontinu (Pedersen et Shaver, 2000, p. 2). Les hypothèses du modèle du *big step* considèrent que la proximité des marchés, pour se lancer dans la première exportation, n'est pas un facteur envisagé. Les éléments d'intérêt pour les gestionnaires sont les investissements et l'expansion vers des marchés où ils vont obtenir un avantage de coûts. Il est intéressant de noter à ce propos que la première activité exportatrice va demander plus de temps pour être accomplie parce que les gestionnaires devront accroître et accumuler des connaissances pour compenser le risque prévu, ce qui entraînera un changement des approches managériales utilisées. Il est important de considérer que ces nouveaux managers, avec une vision plus stratégique, devront établir les objectifs stratégiques derrière cette volonté de s'internationaliser. Alors, nous trouvons, dans la même voie de l'École d'Uppsala, que l'acquisition des connaissances à travers l'expérience est encore pertinente (Barkema et Drogendijk, 2003, p. 25). Il importe d'observer que cette connaissance sur les marchés est une connaissance tacite, difficilement codifiable, ce qui la rend une ressource rare et stratégique. Toutefois, l'information obtenue sur les marchés doit être absorbée et internalisée pour qu'elle déploie des capacités à l'intérieur de l'entreprise. Pour y arriver, la nouvelle information doit s'imbriquer avec les connaissances existantes auparavant dans l'entreprise permettant ainsi l'augmentation des ressources et des capacités (Barkema et Drogendijk, 2003, p. 8). La synergie créée ouvrira les portes pour se lancer sur des marchés lointains, plus profitables, en gagnant des positions concurrentielles plus fortes, dues à l'exploitation de ces connaissances.

L'importance accordée aux connaissances est expliquée par le fait qu'il existe des investissements (déploiement des ressources) pour se lancer à la conquête des nouveaux marchés, mais cela entraîne un coût fixe considérable qui n'est pas capitalisé. Cependant, Pedersen et Shaver nous rappellent qu'une fois la connaissance acquise, l'entreprise s'achemine vers l'international à des intervalles plus courts, plus réguliers et constants, parce que cela demande moins d'investissements qu'au début du processus (Pedersen et Shaver, 2000, p. 2). En d'autres termes, « les coûts d'adaptation auront un décroissement à partir de l'expérience obtenue par des opérations internationales » (Pedersen et Shaver, 2000, p. 10). Ces coûts sont ceux d'adapter les systèmes, les processus et les mécanismes internes de l'entreprise pour les aligner à chaque pays ciblé.

En dernière analyse, nous voudrions faire référence au développement des nouveaux produits exportables. La littérature porte sur les compétences liées à la connaissance des marchés pour les nouveaux produits, sur le rapport existant entre le développement du nouveau produit et son introduction sur le marché *on time* et sur le vecteur de croissance des produits.

En ce qui concerne la connaissance du marché pour les nouveaux produits, la littérature se rapproche de l'approche des ressources, car elle considère que cette connaissance devient une compétence de base pour les organisations (Li et Cavusgil, 2000, p. 57; Saban et al, 2000, p. 102; Shepherd et Ahmed, 2000, p. 161). De plus, cette connaissance joue un rôle fondamental dans la performance des produits dans les marchés internationaux, parce qu'elle permet l'accès aux caractéristiques des marchés qui permettront, par la suite, une adaptation adéquate du produit. Nous avons constaté que la littérature sur ce sujet appuie les fondements de l'École d'Uppsala, car c'est un fait déjà bien reconnu que l'information acquise par l'expérience est essentielle pour le développement des nouveaux produits si l'on tient compte des adaptations nécessaires pour satisfaire aux besoins des nouveaux consommateurs.

Selon Li et Cavusgil, la connaissance des marchés pour les nouveaux produits intègre trois composantes, à savoir : « le processus de connaissance des

consommateurs, le processus de connaissance des concurrents, et l'interface marketing - R&D » (Li et Cavusgil, 2000, p. 58). La première composante fait allusion à l'exploration et à l'exploitation des connaissances des besoins des consommateurs dans notre marché d'exportation pour diminuer le risque d'incongruité avec nos produits (Li et Cavusgil, 2000, p. 58; Cooper, 1994, p. 64). Alors, il doit y avoir un processus d'adaptation des produits (Wong, 2002, p. 121). Dans le même ordre d'idées, Häfisi et al. nous expose qu'une stratégie de différenciation doit avoir lieu lors du développement des nouveaux produits, « pour les doter d'une caractéristique unique que le consommateur sera prêt à payer plus cher » (Häfisi et al., 2000, p. 294). Néanmoins, cette connaissance sur les consommateurs du marché d'exportation doit tenir compte des besoins potentiels et des nouvelles tendances, car il s'agit d'une source de nouvelles idées pour les nouveaux produits. En somme, nous devons considérer que cette connaissance a un lien avec la performance de l'entreprise et les avantages qui peuvent être ajoutés à nos produits.

La deuxième composante nous renseigne sur l'importance d'analyser et de comprendre les comportements des concurrents dans les marchés internationaux. De cette façon, nous pouvons gagner une position compétitive dans ce marché. Ainsi, la vitesse d'un nouveau produit pour percer dans le nouveau marché aura un impact sur le profit de l'entreprise. En d'autres mots, l'introduction propice des nouveaux produits et la vitesse d'introduction sur le marché jouent un rôle fondamental pour le succès des nouveaux produits (Wong, 2002, p. 120 ; Tellis et al., 2003, p. 189). Ces deux facteurs permettront une réduction du cycle de production des produits, cependant le processus inverse ne se produit pas nécessairement. Il faut tenir compte que l'introduction des nouveaux produits demande une utilisation intensive des ressources; alors cette étape peut devenir lente et fluctuante.

Finalement, la dernière composante reflète l'importance de l'interface marketing - R&D pour procurer la cohérence entre le nouveau produit et le marché d'exportation. Cela permettra d'incrémenter le degré d'acceptation des produits chez les consommateurs. Pour y arriver, il faut une grande coordination des

fonctions ainsi qu'une motivation managériale qui encourage la communication, le travail en équipe et l'apprentissage organisationnel.

Le vecteur de croissance des produits est aussi présent dans la littérature. La croissance est en rapport avec un environnement favorable, et elle peut prendre des formes différentes. L'évolution du comportement de produits suit les étapes d'introduction, de croissance, de maturité, et de déclin (Arese, 2003, p. 162). De plus, ce cycle de vie correspond à une activité déterminée. Ainsi, dans l'étape d'introduction, l'objectif est de diffuser la nouveauté du produit; dans l'étape de croissance, c'est d'augmenter la participation dans le marché; dans celle de maturité, le but est d'augmenter les bénéfices en maintenant la part du marché; finalement, dans l'étape de déclin, l'entreprise cherchera à réduire ses coûts (Arese, 2003, p. 163 ; Häfsi et al, 2000, p. 298). Si nous considérons la matrice d'Ansoff, les options stratégiques de base se développent selon la volonté de l'entreprise de croître dans son domaine ou en dehors de celui-ci (Häfsi et al, 2000, p. 299). Les stratégies concernant la première option sont la pénétration (produit et marché actuels), l'extension du marché (produit actuel et marché nouveau), ou le développement de gamme (produit et marché nouveaux). Pour le développement en dehors de son domaine, il faut une stratégie de diversification des produits et des marchés, mais cette stratégie est risquée et elle demande l'engagement de toutes les ressources de l'organisation. Il faut considérer que ces étapes vont influencer les stratégies délinées pour chaque marché, car un même produit peut être localisé dans un stade différent de développement selon le marché.

1.2. MODÈLE D'ANALYSE

1.2.A) DIMENSIONS DU MODÈLE D'ANALYSE ET PROPOSITIONS

Pour façonner notre modèle d'analyse, nous avons pris en considération les catégories exposées dans le cadre théorique de Hamel (Hamel, 2000, p. 70). Dans son modèle, Hamel nous encourage à penser le concept d'entreprise d'une façon différente dans le but « d'accroître la variété stratégique dans tel ou tel secteur ou domaine d'activité » (Hamel, 2000, p. 66). En ce sens, cette

innovation dans le concept d'entreprise changera la base de la concurrence, car cette innovation va plus loin de l'innovation dans les produits ou dans la technologie. Le modèle proposé est un modèle d'affaires révolutionnaire qui s'appuie en même temps sur les concepts de efficacité, spécificité, cohérence et accélérateur de profit, en tant que facteurs qui vont déterminer le potentiel de richesse que ce concept d'entreprise va générer.

Nous avons trouvé ce modèle intéressant et nous l'avons donc pris comme schème pour esquisser les stratégies d'affaires, spécialement les stratégies d'internationalisation des entreprises. Les dimensions de ce modèle nous permettent d'éclairer les éléments essentiels dans l'élaboration du modèle d'affaires. La dimension centrale dans la construction de ce modèle d'affaires est l'axe stratégique. La pollinisation entre cet axe et les dimensions de ressources stratégiques et d'interface client, génère la synergie entre ces dimensions. De la même façon, nous avons pris les éléments qui font parti du réseau de valeur de l'entreprise (fournisseurs, partenaires, coalitions) en établissant la passerelle frontière de l'entreprise liée aux ressources stratégiques. Cependant, nous avons attribué de nouveaux indicateurs au modèle originaire pour élargir la capacité de mesure de nos dimensions.

De cette façon, notre modèle d'analyse ajoute la dimension du contexte favorable, ayant elle-même ses propres indicateurs. Nous avons décidé d'amplifier le modèle à cause de la réalité de notre secteur. Si bien le secteur cidricole au Québec est moins fortement réglementé que le secteur vinicole, nous considérons que l'État joue un rôle important dans les stratégies des entreprises, en encourageant certaines politiques à faveur des producteurs ou en limitant leur actions. Comme nous le verrons plus en détail dans notre analyse, certains organismes gouvernementaux encouragent la présence des produits québécois ailleurs par la participation aux foires internationales, ou même au moyen du financement. Néanmoins, l'objectif d'introduire cette dimension dans le modèle est celui de nous en servir comme élément de mesure de la capacité de l'entreprise à capitaliser sur un contexte externe favorable. C'est-à-dire, la capacité de capitaliser le contexte favorable comme une ressource qui renforce l'avantage concurrentiel. Donc cette variable fait partie de la frontière de

l'entreprise. Il faut noter qu'une pollinisation est aussi produite entre les dimensions qui sont à l'intérieur de l'entreprise et celles qui sont à la frontière.

Ainsi, notre concept de processus d'internationalisation, qui nous aidera à rendre compte du réel, aura cinq dimensions, chacune ayant ses indicateurs pertinents. Les indicateurs sont les phénomènes, les caractéristiques ou les attributs que nous utiliserons pour mesurer nos dimensions.

1.2.B) CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE

CONCEPT : PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Dimension 1 : Axe stratégique

Indicateurs :

- Mission/vision
- Rôle du dirigeant
- Éventail produit/marché
- Base de différenciation
- Contrôle des coûts
- Indicateurs de productivité et mesures du rendement

Dimension 2 : Interface clients

Indicateurs :

- Traitement des commandes et assistance client
- Informations clients et exploitation
- Dynamique relationnelle
- Politique tarifaire

Dimension 3 : Ressources stratégiques**Indicateurs** :

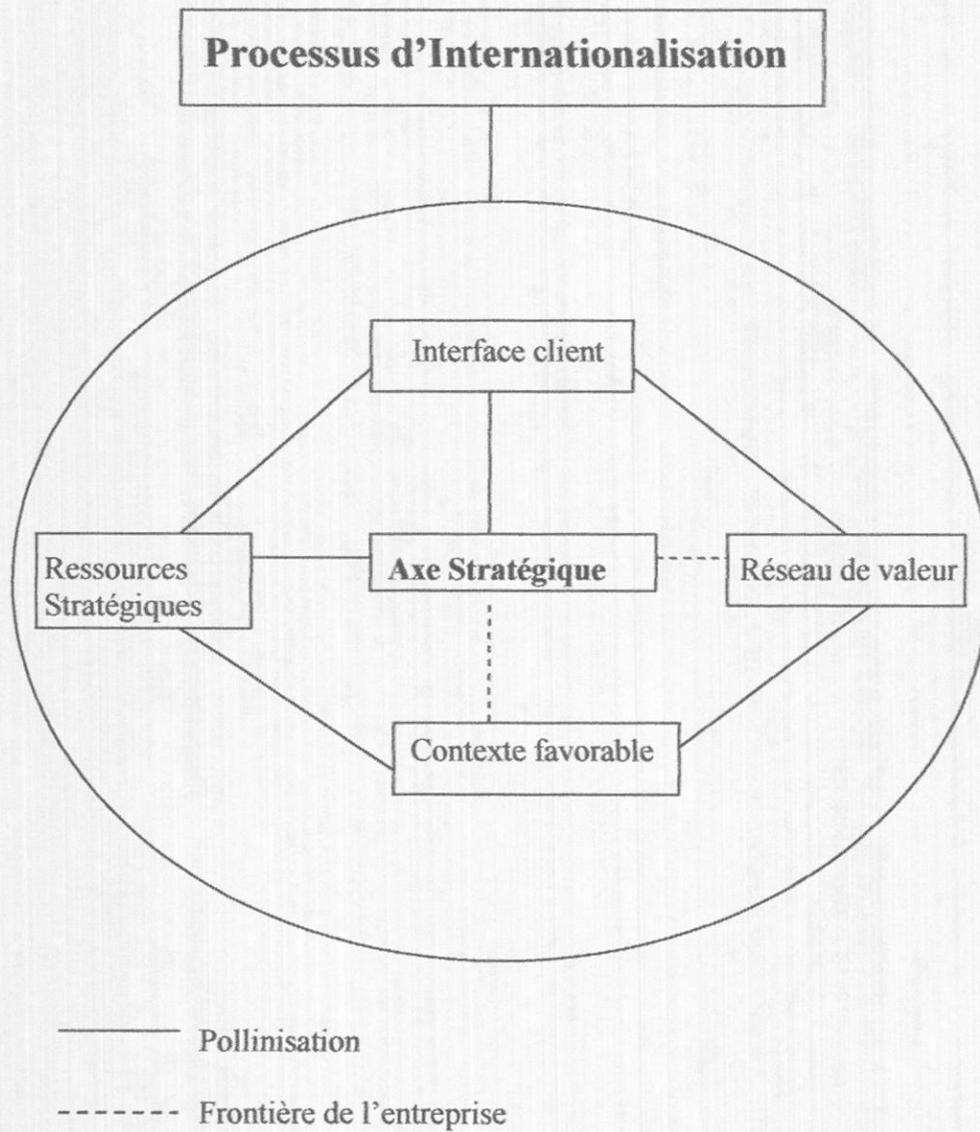
- Compétences techniques sur les processus
- Actifs stratégiques
- Conception des produits
- Investissements soutenus et accès aux capitaux
- Réseau de distribution
- Capacités commerciales
- Marque
- Intuition et créativité
- Notoriété de l'entreprise
- Qualité

Dimension 4 : Réseau de valeur**Indicateurs** :

- Fournisseurs
- Partenaires
- Coalitions

Dimension 5 : Contexte favorable**Indicateurs** :

- Rôle de l'État
- Niveau de compétitivité du pays/région dans l'industrie mondiale
- Rôle de la SAQ (Société des Alcools du Québec) et de l'Association des cidriculteurs artisans du Québec.

SCHEMA REPRESENTATIF DU MODELE D'ANALYSE.

Puisque notre méthodologie consiste à une analyse inductive, il n'y aura pas d'élaboration d'hypothèses de départ. En ce sens, nous avancerons des propositions qui encadrent notre recherche.

- La première proposition affirme que la façon dont les ressources internes d'une entreprise sont disposées détermine l'attitude à se lancer vers les nouveaux marchés internationaux. Nous vérifions l'existence d'un rapport avec la capacité de l'entreprise à accéder aux ressources.

- La deuxième proposition soutient que la stratégie d'entrée dans les marchés internationaux délinéée par l'entreprise est liée à sa façon de gérer les ressources stratégiques internes et à ses compétences, dans le but de créer un avantage compétitif (nous faisons référence ici au déploiement des ressources stratégiques et des compétences en tant que facteurs déterminants de la performance).

- La troisième proposition questionne si l'acquisition, l'intégration et l'utilisation graduelles de la connaissance sur les marchés internationaux se réalisent par des engagements incrémentiels, ou si, au contraire, un processus discontinu peut y avoir lieu.

- La quatrième proposition énonce que la connaissance sur le marché international donne une nouvelle forme aux activités courantes de l'entreprise, ce qui encouragera par la suite l'engagement et la connaissance de l'entreprise sur tous ses marchés.

- La cinquième proposition manifeste qu'il existe un lien entre le processus d'internationalisation et la performance de l'entreprise. La stratégie précède la structure, et cette association détermine la performance de

l'entreprise (Häfsi et al, 2000, p. 353-354). En outre, il faut tenir compte de l'influence de l'environnement sur la formulation de la stratégie.

Ces propositions, que nous essayerons de vérifier ou de réfuter, nous aideront à conduire notre recherche pour aboutir à la construction de notre modèle empirique.

CHAPITRE 2 – ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

3.1) INTRODUCTION À LA MÉTHODOLOGIE

Comme nous l'avons énoncé plus haut, l'étude portera sur l'analyse d'un cas spécifique d'internationalisation d'une firme cidricole québécoise à partir d'une approche inductive. La méthode inductive consiste à élaborer des « concepts opératoires isolés » (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 122). Cela signifie que « les concepts seront construits empiriquement à partir des observations directes ou d'informations rassemblées par d'autres » (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 122). De plus, notre méthodologie comportera une nature exploratoire et descriptive. D'après Bordeleau, « ce type de recherche est généralement utilisé quand un problème est nouveau, vague, et défini dans l'état actuel des connaissances ou pour tenir compte des caractéristiques particulières de l'environnement où surgit le problème » (Bordeleau, 1982, p. 54).

Dans le but de contribuer à un affinement de la théorie d'internationalisation de la firme dans un secteur spécifique, nous élaborons notre cadre théorique à partir des dimensions et des indicateurs présents dans notre revue de la littérature. Ce relèvement des théories sera utile à identifier et à clarifier les éléments qui ont été en jeu. Cependant, faisant abstraction de la théorie, nous osons tester et mettre en évidence des dimensions et des indicateurs qui ne sont pas présents dans les théories, mais qui surgissent des aspects particuliers de notre cas. Cela implique que nous sommes en présence d'un contexte national, culturel et politique précis qui jouera le rôle d'environnement externe influençant les variables dans notre recherche empirique.

En effet, nous considérons que l'étude de cas nous donne une vision de la réalité plus accomplie pour l'analyse des actions et des décisions prises dans le processus d'internationalisation. À cet égard, Robert Yin définit l'étude de cas

comme « an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiples sources of evidence are used » (Yin, 1994, p. 34). En d'autres termes, Yin explique que l'étude de cas est une stratégie privilégiée quand nous posons des questions qui se focalisent sur le "comment" et le "pourquoi"; quand l'investigateur a peu de contrôle sur les événements ; et lorsque l'accent est mis sur un phénomène contemporain qui se déroule dans un contexte réel (Yin, 1994, p. 34).

Dans un autre ordre d'idées, nous devons mentionner les obstacles trouvés dans la première étape de notre recherche. Nous avons démarré le projet avec l'idée de faire le même type d'analyse dans le secteur vinicole en Argentine. Cependant, le manque d'engagement de notre première entreprise vinicole contactée en Argentine, entreprise de grand prestige aux niveaux local et international, ainsi qu'un manque de réponse sérieuse par d'autres firmes du même secteur et de la même envergure, ont signifié un délai dans notre investigation qui ne nous a pas permis de profiter du voyage en Argentine pour réaliser notre étude sur le terrain. De plus, le fait que le mois de janvier et février y sont des mois de vacances a constitué un autre obstacle à la disponibilité des gens dans les entreprises.

Nonobstant, nous avons trouvé une niche dans l'étude du secteur cidricole au Québec, car nous considérons que l'analyse d'une entreprise productrice de cidre de glace est un sujet nouveau et original, donc motivant. De même, nous devons mentionner la bonne attitude, tout à fait remarquable, des producteurs cidricoles québécois qui ont traité la démarche avec beaucoup de professionnalisme.

Dans cette perspective, nous avons choisi l'entreprise *La Face Cachée de la Pomme* pour faire notre analyse de cas. Le choix est dû au fait qu'il s'agit d'une entreprise exportatrice, en croissance, et parce que l'histoire même de l'entreprise a attiré notre attention. Les modes de collecte de données utilisés ont

consisté en l'entretien individuel semi-dirigé, et en l'utilisation des données secondaires (comme leur site Internet et des articles de presse). Premièrement, nous avons envoyé à François Pouliot et à Stéphanie Beaudoin, propriétaires de l'entreprise, le guide d'entrevue par courrier électronique, ainsi que le formulaire de confidentialité. Après des contacts téléphoniques et par courriel, nous avons obtenu l'entrevue et nous sommes allées à la compagnie le 22 février 2005. Cette entrevue a été enregistrée, en nous demandant 1h30 d'entretien.

Le guide d'entretien utilisé dans notre entrevue avec ces gestionnaires est divisé par sections, dont les questions-guides font référence à une des dimensions de notre modèle d'analyse (voir annexe A). Nous avons considéré que cette structuration simplifiait et éclairait la démarche auprès les gestionnaires.

De plus, nous avons contacté une professionnelle de la SAQ (Société des Alcools du Québec) pour avoir un regard depuis une perspective autre que celle du producteur, car cela nous aidera à apprécier la perception des consommateurs des produits du terroir, ainsi qu'analyser comment ces derniers sont commercialisés, en détectant leur pourcentage de ventes. Un rendez-vous a eu lieu le 16 février 2005 au Siège social de la SAQ avec la personne chargée de la gestion des produits artisanaux des achats, à la Division des achats et de la mise en marché. Le type d'entrevue a été individuel semi-dirigé à partir d'un guide d'entretien (voir Annexe B). L'entrevue a duré 1h, mais elle n'a pas été enregistrée. Par contre, nous avons obtenu des informations secondaires (une présentation PowerPoint et des tableaux) utilisées dans notre mémoire.

En outre, notre échantillonnage ou unité d'observation a été composé -dans le premier cas- par les chefs d'entreprise, car ils évoquent le mythe fondateur de l'entreprise. Dans un deuxième moment, c'était la professionnelle à la SAQ qui a constitué notre second type d'univers d'analyse.

CHAPITRE 3 – SITUATION SECTORIELLE

2.1. LES PRODUITS DU TERROIR

Les débats sur la législation et la protection des produits du terroir ont repris la scène il y a quelques années au Québec. Le manque actuel d'une loi pour les produits du terroir fait que ces produits n'acquièrent pas la notoriété qu'ils méritent. Il faut noter que les produits du terroir sont liés au patrimoine rural, donc ils promeuvent la prospérité de la région, voire le village d'où ils sont originaires. Ils provoquent une identification culturelle particulière, car un produit du terroir personnalise les valeurs, la qualité et le goût d'un terroir donné. Ainsi, la notoriété d'un terroir est attachée à la notoriété des produits qu'il suscite.

À ce stade, nous présentons la définition des produits du terroir énoncée par Solidarité rurale du Québec. Pour eux, le produit du terroir est :

« Un produit issu d'une pratique valorisant les potentiels naturels et culturels locaux et qui a obtenu sa forme ou son usage précis en vertu de la transmission d'un savoir-faire traditionnel et un maintien d'une filière de production particulière. Le produit du terroir conjugue une ressource unique, des procédés de fabrication singuliers et est associé à un territoire délimité et nommé »².

Ainsi, c'est le Groupe de Travail sur les Appellations Réservées et les Produits du Terroir qui recommande la définition suivante :

² NICOLET, ? (2001), *Les produits du terroir québécois. Une façon de développer le Québec rural*, (en ligne), Solidarité Rurale du Québec, <http://www.solidante-rurale.qc.ca/>

« *Produit du terroir* : produit qui provient – ou dont les principales composantes proviennent – d'un territoire délimité et homogène et dont les caractéristiques qui le distinguent de façon significative des produits de même nature reposent sur la spécificité de ce territoire. Ses caractéristiques dépendent à la fois des particularités du milieu, comme la géologie, le climat, le relief, la culture, l'histoire ainsi que du savoir et du savoir-faire, traditionnels ou émergents, de ses habitants »³.

De ces définitions généralement acceptées, nous voudrions faire ressortir l'importance accordée à la personnalisation et à la différenciation des produits du terroir. Cela nous mène à penser aux produits du terroir comme des produits créneau qui s'adressent à une fraction restreinte des consommateurs, mais défendable du marché. À la base, il existe un rapport des aspects tangibles, voire symboliques, qui rendent le produit attractif. La spécificité du terroir, le savoir-faire traditionnel, le secret du métier, l'authenticité, et la qualité que ces produits traduisent, transforment le produit du terroir en un produit multifonctionnel (Nicolet, 2003, p. 6).

Au niveau du positionnement dans le marché, leur avantage comparatif devient de leur spécificité géographique. Cependant, un rapport particulier entre le producteur et le consommateur a lieu. Les éléments de sélection et de validation de ce type de produits chez les consommateurs repose sur : l'originalité et la réputation du produit, la production différenciée, la spécificité liée au lieu d'origine, à la qualité, à la saveur, l'esthétique et la convivialité, entre autres (Nicolet, 2003, p. 15).

³ GROUPE DE TRAVAIL SUR LES APPELLATIONS RÉSERVÉES ET LES PRODUITS DU TERROIR (2003), *Rapport présenté à la Ministre de l'Agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Madame Françoise Gauthier*, (en ligne), Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québec, octobre, 17 p. http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/318748C9-079E-495C-B694-6D84CA369425/0/Rapport_Desjardins_Ministre_241003.pdf

2.2. LE RÔLE DU GOUVERNEMENT ET DES ASSOCIATIONS EN MATIÈRE DE RÉGLEMENTATION

C'est la Solidarité rurale du Québec (SRQ) qui a pour mission « promouvoir la revitalisation et le développement du monde rural, de ses villages et de ses communautés, de manière à renverser le mouvement de déclin et de déstructuration des campagnes québécoises »⁴. Elle est l'instance-conseil du gouvernement en matière rurale.

La SRQ s'intéresse aux produits du terroir comme « un outil de développement rural ». Alors, sous l'angle d'un modèle de développement soutenu, la SRQ proposera : « une approche globale, territoriale, et durable du développement, voire une approche ouverte sur le monde »⁵.

C'est en mars 1998 que la Mesure gouvernementale d'aide financière sur les produits du terroir est mise en place, grâce à la proposition faite par la Conférence sur l'agriculture et l'agroalimentaire québécois. La Mesure de soutien au développement des produits du terroir s'inscrit à l'intérieur de la Politique Nationale sur la ruralité, et elle dépend du Ministère de Développement économique et régional et de la recherche. Les objectifs déclarés par la Mesure veulent contribuer « à la diversification de l'offre agroalimentaire et agroforestière; à la mise en valeur des savoir-faire traditionnels par la protection d'un aspect du patrimoine québécois; à occuper le territoire en soutenant la création ou le maintien d'entreprises et l'utilisation de ressources locales »⁶.

En ce qui concerne l'aide financière, la Mesure compte avec un budget annuel de \$600 000. De là, les projets retenus peuvent obtenir une aide maximale de \$25 000 sous la forme de subvention non remboursable. Ce montant est versé en

⁴ Solidarité rurale du Québec - <http://www.solidarite-rurale.qc.ca/>

⁵ *Idem*

⁶ Mesure de soutien des produits du terroir - http://www.solidarite-rurale.qc.ca/c_services/site_terroir/index.html

deux tranches, soit le 75% à la firme du protocole, et 25% une fois tous les documents fournis.

Néanmoins, c'est le manque d'un cadre juridique jouant comme garantie d'authenticité qui marque une déficience dans la protection des produits du terroir. Les spécialistes, voire la SRQ, lèvent leur voix en encourageant l'établissement des appellations comme celles existantes en France, ainsi que des labels. L'implantation de tels systèmes assurera le consommateur qu'il est en train d'acheter un produit de qualité. Ce système évite la confusion chez les consommateurs en créant un climat de confiance par rapport au produit, en le lui fidélisant. De plus, il faut reconnaître que le système d'appellations a une valeur économique, car il « contribue tout d'abord au développement économique local » grâce à ses importants effets multiplicateurs dans la région (Nicolet, 2003, p. 17).

Dans cette voie, l'Association des cidriculteurs artisans du Québec ont promu pour le cidre de glace, produit auquel nous sommes spécialement intéressés, l'obligation de faire mention, sur la bouteille et dans la publicité, de la légende « gelé avant récolte » ou « gelé après récolte », comme timbre d'authentification. De cette façon, ils impulsent de petites actions qui constituent le germe de ce qui s'attend comme réglementation dans le secteur. Plus particulièrement, en 2004 l'assemblée générale annuelle de l'Association des cidriculteurs artisans du Québec a établi à l'unanimité la définition du Cidre de Glace du Québec, l'adoption d'un Code d'éthique des Cidriculteurs, et la mise en place d'un Comité d'Appréciation de la Qualité, mesures qui mèneront à l'adoption d'un label de qualité.

En ce qui concerne la définition du Cidre de Glace du Québec, pour qu'elle devienne une appellation d'origine, l'Association des cidriculteurs artisans du Québec a établi certaines normes qui doivent être respectées. À savoir, « la concentration du jus de pomme devra avoir été obtenue par l'action du froid naturel ; le moût devra, avant fermentation, avoir un minimum de 310 gr/litre de

sucre et contenir, après fermentation un minimum de 150 gr/litre de sucre résiduel ; la teneur en alcool devra se situer entre 9 et 13% ; et il est interdit de chaptaliser (ajouter du sucre), de fortifier avec l'alcool ou d'ajouter arômes ou colorants »⁷.

À propos de l'adoption d'un Code d'éthique, M. Tardif, Vice-président de l'Association des cidriculteurs artisans du Québec, fait noter l'importance de la mise en vigueur de ce Code pour éviter toute confusion quant au procédé de fabrication du cidre de glace chez les consommateurs⁸. En ce sens, les cidriculteurs ont adopté la norme américaine du B.A.T.F. (*Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms*) quant au moment de l'intervention du froid (pré ou post récolte).

Finalement, la création d'un Comité d'appréciation des cidres de glace du Québec, formé d'experts indépendants, « aura pour mandat général de valider la qualité des cidres québécois en particulier les cidres de glace et de recommander au besoin de l'encadrement œnologique professionnel »⁹. En ce faisant, les producteurs de cidre de glace obtiendront un label de qualité qui certifiera le produit

2.3 LE CIDRE DE GLACE AU QUÉBEC

Le cidre de glace constitue, avec le sirop d'érable, le produit du terroir le plus distingué au Québec. Le cidre est un produit populaire très ancien, arrivé en 1534 au Québec avec Jacques Cartier. En extrapolant les techniques de conception de l'*ice wine* de l'Autriche, de l'Allemagne et de l'ouest canadien (spécialement de l'Ontario), le cidre de glace naît au sud de Montréal. C'est à Montérégie, spécialement, voire la Capital Nationale, les Cantons de l'Est, le Charlevoix, les

⁷ TARDIF, F. (2004), "Les cidriculteurs artisans du Québec veulent une appellation réserve pour les cidres de glace" (en ligne), http://www.macvine.net/refonte/nouv_005.html

⁸ TARDIF, F. (2004), *Idem*.

⁹ TARDIF, F. (2004), *Idem*.

Laurentides, et la Chaudière-Appalaches, où les entreprises cidricoles sont localisées¹⁰. Quelques cidreries de la région de la Montérégie sont¹² : La Face Cachée de la Pomme, Clos St Denis, La Cidrerie du Minot, La Cidrerie Verger Léo Boutin, Clos de la Montagne, Verger La Maison Rouge et la Cidrerie du Verger Gaston. Néanmoins, nous avons constaté que 80% du marché du cidre est dominé par trois compagnies parmi celles évoquées ci-dessus: La Face Cachée de la Pomme, Clos St Denis, et Domaine Pinnacle¹³.

Remontant un peu dans l'histoire, nous trouvons qu'en 1921 le gouvernement du Québec instaure la Commission des liqueurs ; cependant, le cidre est oublié dans cette législation. Donc, ce n'est qu'en 1970 que la production et la commercialisation du cidre sont légalisées dans la province. Néanmoins, la production n'était pas très performante, et les produits ont connu une mauvaise réputation due à sa basse qualité. À cette époque- là, le cidre était associé à la vie en campagne imprégnée de l'idée d'un retour en arrière, ce qui lui a montré de l'échec. Cette production n'était pas adaptée au monde urbain contemporain. Mais les permis émis en 1988 autorisant la production artisanale du cidre ont amené au développement et à la mise en place des savoir-faire traditionnels des cidriculteurs québécois. Ainsi, la reconstruction du secteur a lieu et gagne de la réputation¹⁴.

C'est en 2001 que l'Association de Cidriculteurs Artisans du Québec approuve la définition du cidre de glace, en l'encadrant dans le règlement sur le cidre déposé à la Régie des Alcools des Courses et des Jeux (RACJ) du Québec. Ainsi, l'article 9 établit :

¹⁰ Association des cidriculteurs artisans du Québec, Histoire, <http://www.cidreduquebec.com/Historique.htm>

¹¹ Agriculture et agroalimentaire Canada (2002), Information sur les marchés : Le Canada, *Entrée Canada : Une vitrine pour les aliments et boissons du Canada*, automne, http://atn-riac.agr.ca/can/entreecanada_f.htm#vin

¹² Association des cidriculteurs artisans du Québec, Cidreries, http://www.cidreduquebec.com/Region_Monteregie.htm

¹³ La Presse Affaires (2004), *Dossier L'industrie du cidre de glace*, « La production ne cesse d'augmenter », samedi 23 octobre.

¹⁴ Radio Canada (2002), La Semaine Verte, *Le cidre au Québec*, reportage du 23 juin, <http://www.radio-canada.ca/actualite/semaineverte/2001-2002.shtml>

« Cidre de glace : soit la boisson obtenue par la fermentation alcoolique de jus de pomme, lequel doit avoir une concentration de sucre avant fermentation faite uniquement par le froid naturel, (soit mentionné sur la bouteille et la publicité des produits de quelle technique il s'agit), qui devra être d'au moins 310 grammes par litre avant la fermentation et avoir une teneur en sucre résiduel d'au moins 150 grammes par litre. Le titre alcoométrique acquis est d'au moins 9% et au plus 13% d'alcool par volume. Il est interdit à toutes les étapes de la préparation du cidre de glace la réfrigération artificielle des pommes, du jus de pomme, du moût ou du cidre a une température inférieure à -6 °C ou l'utilisation du jus concentré avec des équipements industriels »¹⁵.

Donc, tout cidre liquoreux autrement produit ne peut porter la mention « cidre de glace ».

Outre que par la SAQ, le cidre de glace est vendu chez les producteurs, voire dans les épicerie fines et sur le marché public. Dans tout ce réseau, les ventes représentent 12 millions dollars en 2004¹⁶. Nonobstant, la SAQ sera elle seule en charge de la commercialisation des produits alcoolisés du terroir, à partir de 2006.

Au niveau statistique, les ventes des produits du terroir à la SAQ représentent 1% des ventes d'alcool totales en 2004. La vente de produits du terroir a commencé dans les magasins *Sélection* de la SAQ et elle s'est étendue vers les magasins *Classique* en 2002. A cause de l'importance que ses produits ont commencé à acquérir au cours des années, la SAQ a décidé d'inaugurer la SAQ Terroirs d'ici. Un autre facteur intervenant a été le changement des goûts des consommateurs, qui sont devenus plus intéressés aux produits de chez eux.

¹⁵ La Face Cachée de la Pomme, Cidre de Glace, <http://www.cidredeglace.com/cidredeglace-cidreglace.asp>

¹⁶ Radio Canada (2004), " Les alcools du terroir", *L'épicerie*, archives, <http://www.radio-canada.ca/actualite/lepicerie/docArchives/2004/07/14/reportage.shtml>

Comparativement, de 2001 à 2002, la SAQ commercialisait 40 produits du terroir environ dans ses magasins, pour des ventes de 2 millions de dollars. De 2003 à 2004, ces ventes ont grimpé à 7,2 millions de dollars, en estimant atteindre 9 millions de dollars en 2005. Nous exposons l'évolution des ventes d'alcools québécois aux SAQ Terroirs d'ici.

Tableau 1 – Évolution des ventes d'alcools québécois aux SAQ Terroirs d'ici

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005 (période non terminée)
Nb produits	49	140	215	230
Transactions périodiques	2,06 millions \$	4,62 millions\$	7,21 millions\$	Depuis mars : 4,33 millions\$

Source : SAQ

En ce qui concerne les ventes à la SAQ Terroirs d'ici, la distribution des ventes des produits du terroir correspondent au :

Tableau 2 – Distribution des ventes à la SAQ Terroirs d'ici par produits

Catégorie	Mnt Vente nette AC	Qté unité AC	Mnt vente nette AP	Qté unité AP	Croissance \$	Part de marché \$/AC
Miel	421 616,89\$	38 599	720 625,70\$	65 657	-70,9%	6,5%
Petit Fruits	295 322,37\$	17 979	515 728,14\$	31 805	-74,6%	4,6%
Pomme	4 348 772,15\$	248 027	4 906 480,25\$	284 196	-12,8%	67,3%
Raisin	1 398 574,49\$	81 113	1 311 688,19\$	76 266	6,2%	21,6%
Total	6 464 285,90\$	385 718	7 454 522,29\$	457 924	-15,3%	-

Source : SAQ – AC : année courante : 25 janvier 2004 au 29 janvier 2005 / AP : année précédente : 2 février 2003 au 24 janvier 2004.

Bien que nous puissions observer une décroissance dans la vente des produits de pomme entre 2003 et 2005, cette baisse correspond à la grève de trois mois au sein de la SAQ. La période la plus touchée, a été celle des fêtes car, dans les quelques succursales qui ont quand même été ouvertes, les produits du terroir n'ont pas été offerts convenablement à cause du manque de personnel qui a nui à leur provision et à leur promotion en faveur des produits plus traditionnels. On

peut bien croire que la baisse des ventes n'est pas associée à une mauvaise performance du secteur.

Par ailleurs, si nous considérons seulement la catégorie pomme, nous observerons la distribution des ventes suivante :

Tableau 3 – Distribution de ventes des produits de la catégorie pomme à la SAQ Terroirs d'ici

Catégorie	Mnt Vente nette AC	Qté unité AC	Mnt vente nette AP	Qté unité AP	Croissance \$	Part de marché \$/AC
<i>Cidre apéritif</i>	44 089,15\$	2 686	47 731,09\$	2 722	-8,3%	1,0%
<i>Cidre de glace</i>	3 171 820,50\$	146 779	3 253 078,38\$	150 903	-2,6%	72,9%
<i>Cidre effervescent</i>	568 681,25\$	62 635	774 909,38\$	83 775	-36,3%	13,1%
<i>Cidre tranquille</i>	312 952,90\$	25 996	370 444,34\$	30 013	-18,4%	7,2%
<i>Mistelle</i>	117 077,91\$	6 462	215 425,34\$	10 755	-84,0%	2,7%
<i>Autre</i>	134 150,44\$	3 469	244 891,72\$	6 028	-82,6%	3,1%
Total	4 348 772,15\$	248 027	4 906 480,25\$	284 196	-12,8%	-

Source : SAQ – AC : année courante : 25 janvier 2004 au 29 janvier 2005 / AP : année précédente : 2 février 2003 au 24 janvier 2004.

Nous constatons que le cidre de glace est LE produit par excellence. Les chiffres d'affaires exhibent son importance dans la catégorie des produits de pomme. Comme nous l'avons exposé plus haut, la baisse de 2,6% dans ses ventes est due à la grève qui a affecté la Société des Alcools de Québec. Cependant, c'est bien évident que le cidre de glace accapare 72,9% du marché, et cela confirme le poids qu'il commence à conquérir dans le marché.

D'un côté, nous pouvons argumenter que cette croissance peut être causée par la baisse des ventes de porto, ce qui a prédisposé les consommateurs à déguster un nouveau produit comme le cidre de glace. D'un autre côté, c'est aussi la curiosité de nouveaux produits chez les consommateurs, à plus forte raison s'ils sont originaires de leur lieu de naissance, qui les amène vers le cidre de glace.

Toutefois, le vin de glace gagne position aussi dans le marché. Son taux de croissance de 2003 à 2005 a été de 6,2%. Nous pouvons considérer le vin de glace, en tant que produit apéritif, comme un produit substitut du cidre de glace, mais ce dernier continue à être le produit étoile.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DU CAS « LA FACE CACHÉE DE LA POMME »

4.1. L'ENTREPRISE ET LA COHÉRENCE STRATÉGIQUE

C'est en 1994 que François Pouliot entreprend la production de cidre de glace d'une façon artisanale. Né à Montréal en 1964 dans un environnement fermier, il décida de s'embarquer dans le monde cinématographique. Producteur prestigieux de vidéos clips, de courts métrages et de longs métrages lui faisant remporter d'importants prix, François Pouliot s'est déterminé à acquérir un verger à Hemmingford. Il a vu ainsi devenir réalité son rêve de cultivateur.

Son esprit jeune et innovateur était alimenté par son désir ardent de créer quelque chose de nouveau, d'inédit au Québec, typique de son terroir. Il a exprimé :

« Mon but était d'élaborer un produit actuel, moderne, qui fût authentique, étroitement lié à la culture québécoise et à sa température, dont la nouveauté et la qualité lui permettraient de laisser sa marque dans l'histoire du Québec contemporain, un produit dont les Québécois ici comme à l'étranger auraient de quoi être fiers »¹⁷.

François Pouliot, un visionnaire, conçoit l'idée de faire du vin de glace haut de gamme. Mais vu qu'au Québec la vigne est un peu limitée et que, par contre, la pomme pousse très bien, il a décidé d'extrapoler le processus de vinification des vins de glace à la pomme. François Pouliot manifeste que

¹⁷ **La Face Cachée de la Pomme**, L'Histoire derrière la Face Cachée de la Pomme, <http://www.cidredeglace.com/cidreie.asp>

« C'est une innovation québécoise, propre et unique à notre terroir, qui présente un excellent potentiel de développement. C'est une chose qui n'a pas été pensée possible ou qui n'avait pas été pensée pour la pomme. C'est un peu un secret caché de la pomme, et delà le nom La Face Cachée de la Pomme ».

De même, son esprit visionnaire et aventurier se prouve dans sa volonté devenir un pionnier dans les marchés.

Quatre ans plus tard, M. Pouliot obtient le 27^e permis de production de cidre artisanal émis au Québec.

C'était avec l'aide et la motivation de son ami Christian Bartheuf, viticulteur et pionnier dans la production de cidre de glace au Québec, que notre producteur a développé un nouveau procédé de fabrication. Il consistait à une technique innovatrice et avant-gardiste : « les pommiers sont tronqués, ce qui facilite notamment la cueillette des pommes, et ils sont plantés à très haute densité, permettant une optimisation de l'espace et une gestion écologique du verger »¹⁸. Actuellement, l'entreprise encourage l'innovation à partir de l'élaboration d'autres produits à base de pommes.

Puis, c'est en 2000 que Stéphanie Beaudoin, conjointe de François Pouliot, devient cidricultrice associée et chargée de la communication de l'entreprise. A la fois traditionnelle et innovatrice¹⁹, elle est plus cartésienne que François Pouliot. C'est une fille qui ne panique plus à rien. « J'ai compris qu'à chaque problème, il y a une solution et surtout, je sais qu'il y aura un autre défi à relever dès le lendemain »²⁰. Née à Montréal, elle est titulaire d'une maîtrise en Études des Arts. En 1996, elle a réalisé un premier court métrage qui a été diffusé au

¹⁸ La Face Cachée de la Pomme, *ibidem*.

¹⁹ L'actualité alimentaire, Le magazine des spécialistes de l'alimentation, vol.1, no. 6.

²⁰ *Idem*.

Canada. Retirée du domaine des Arts Visuels, elle a participé activement au développement de l'entreprise.

De la sorte, la mission de la Face Cachée de la Pomme est celle de développer un produit unique et du terroir, qui est l'image du Québec, en évitant d'imiter toute autre chose faite ailleurs dans le monde. Ses chefs d'entreprise sont devenus des pionniers de la fabrication du cidre de glace. Donc, l'objectif de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin sera « de demeurer LA référence dans l'industrie du cidre de glace ». Cet objectif déclenche la vision qui nourrira l'entreprise. Elle est exprimée par ses dirigeants comme leur désir « de faire voyager notre cidre de glace comme voyagent les films et la culture; qu'ils soient de véritables ambassadeurs du Québec à l'étranger ». Ils ajoutent que

« À l'international, c'est exporter le meilleur de notre culture, et souvent cela veut dire le meilleur de notre culture en bouteille ».

D'ailleurs, leur objectif plus à moyen terme est celui d'être sur la carte dans les établissements les plus prestigieux et ce, dans toutes les métropoles du monde²¹. « Au-delà, la Face Cachée de la Pomme incarne un art de vivre cosmopolite, 100% actuel. Ce terroir du nouveau monde est l'élément liant de la culture, des affaires et de l'hospitalité ». En rayonnant le Québec à travers le monde, Stéphanie Beaudoin se sent participer à l'Histoire; « cela me fascine et m'émeut à la fois »²².

Pour atteindre leurs objectifs, ces dirigeants ont dû faire face à la nécessité de trouver des partenaires financiers et du capital de risque.

²¹ *Ibidem.*

²² L'actualité alimentaire, Le magazine des spécialistes de l'alimentation, *ibidem.*

« Pour rester la référence du meilleur cidre de glace, nous avons investi dans les installations à technologie de pointe et on veut miser sur optimiser la qualité dans la production » indique François Pouliot.

C'est le cas de Capital Financière agricole Inc., filiale d'investissement de La Financière agricole du Québec, qui a fourni à l'entreprise un investissement initial de 400 000\$, lui permettant d'acquérir un terrain, d'agrandir ses bâtiments et d'acheter de l'équipement afin d'augmenter sa capacité de production et de développer de nouveaux marchés. Cette Financière dispose du capital de risque pour soutenir des projets structurants et rentables, principalement de transformation et de commercialisation, dans le secteur agricole et agroalimentaire. L'investissement au complet totalisait un peu plus d'un million de dollars. Quant à l'accès au capital, pour François Pouliot cela n'a pas été si compliqué. Il déclare que « si c'est un bon produit, c'est facile d'accéder au capital. Mais quand on démarre, n'importe dans quel domaine, c'est toujours plus compliqué ».

En matière d'infrastructure, la chaîne d'embouteillage est toute neuve. La plupart de la machinerie est d'origine italienne car l'Italie est le pays le plus reconnu dans la production de technologies destinées à la vinification. Le type de relation que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs est une relation axée sur la qualité. François Pouliot a affirmé que « notre politique d'achat est d'acheter le meilleur produit disponible sur le marché. On a des produits qui viennent de partout. Nous avons des bouchons qui viennent de Portugal, de Toronto, de l'Italie. Donc, on ne peut pas avoir une politique d'acheter seulement canadien, parce qu'on n'aurait pas de fournisseurs. On cherche qualité égale. Je ne veux pas un bon prix, je veux la meilleure qualité. Mais si la qualité est meilleure ici, je préfère me servir sur place. Cependant, les fournisseurs de l'Italie ont des distributeurs ici au Canada ».

À propos de la production, « un nouvel entrepôt vient de sortir de terre et, dans les champs qui entourent l'exploitation, 1 300 nouveaux pommiers ont été plantés, frêles bouts de bois en rangs serrés qui sont aujourd'hui à hauteur d'homme » souligne François Pouliot. En 2005, 5 000 autres pommiers seront plantés. « On traite des volumes importants mais nous n'utilisons pas de technologie lourde. C'est une démarche éthique, une recherche d'authenticité qui nous motive »²³ indique Stéphanie Beaudoin. Et nullement François Pouliot et Stéphanie Beaudoin ne veulent dépasser leur production de 200 000 bouteilles, car au-delà de ce chiffre la fabrication risque de devenir industrielle. Stéphanie Beaudoin mentionne

« Quelques valeurs primordiales reposent à la base de notre cidre de glace. La première, c'est l'authenticité. Neige et Frimas sont un lien avec la terre, mais jamais cette donnée ne va nous empêcher d'innover. Nous modernisons une tradition tout en conservant au produit son côté artisanal ».²⁴

Dans le même ordre d'idées, l'entreprise est en train de mettre sur place un système de contrôle des coûts. « On travaille là-dessous pour améliorer nos revenus », indique François Pouliot. Il continue en soulignant: « Nous faisons 200 000 bouteilles, si on fait un million de bouteilles nous bénéficieront des économies d'échelle. Mais ce n'est pas notre but non plus d'être gros. C'est comme les voitures de luxe : on fait quelques unes par année et c'est tout. On veut faire le même avec le Frimas. On veut créer quelque chose que le monde veut et qu'ils vont être prêts à payer pour ». De plus, ces chefs d'entreprise travaillent fort pour l'obtention d'une appellation d'origine réservée. L'existence de normes de production est un enjeu mondial qui permettra de garantir au consommateur l'authenticité des produits, comme dans le cas des vins de qualité²⁵.

²³ Fantaisies (2004), *Lafayette Gourmet*, « La pomme éternelle », no. 8, automne.

²⁴ L'actualité alimentaire, Le magazine des spécialistes de l'alimentation, *ibidem*.

²⁵ *Idem*.

Quant aux autres ressources, ce sont les pommes, la matière première de la plus haute importance. En été 2005, l'entreprise planifie augmenter son verger en 20 000 nouveaux pommiers. Pour faire le cidre, l'entreprise prend seulement les pommes de qualité, les meilleures pommes, car elle veut être la meilleure dans son domaine. Du reste, ce sont les ressources humaines qui représentent les autres ressources essentielles. L'entreprise compte 10 personnes à temps plein.

4.2. LES PRODUITS

Ainsi, l'entreprise lance sur le marché deux produits qui constituent son image.

Il s'agit du cidre de glace *Neige* et *Frimas*. Ces deux produits haut de gamme, se démarquent des autres produits du terroir par le savoir-faire inscrit là-dedans, par l'histoire qu'ils incarnent, voire par l'art de vivre cosmopolite qu'ils évoquent et par leur soif de finesse.

« Pour nous différencier, nous avons développé le cidre de glace sur une amélioration de nos techniques et de notre culture. Alors, on travaille au début de la pomme, sur la culture de la pomme, jusqu'à la fabrication du cidre. On ne travaille pas juste sur la mise en marché du cidre, mais autant sur la culture de la pomme, sur le respect de l'environnement, sur l'aménagement du cidre. On travaille à toute sorte de niveaux », précise François Pouliot.

Aussi, *Neige* et *Frimas* se distinguent l'un de l'autre par leur méthode de production, ce qui leur donnera une caractéristique de différenciation particulière. « Les deux produits sont haut de gamme, mais *Neiges* est fait avec des pommes recueillies en automne: les pommes sont pressées, et ensuite le jus est mis au dehors; alors la concentration se fait dans le jus. Le *Frimas* est élaboré uniquement avec la récolte d'hiver, avec les pommes cueillies au mois de janvier. Donc, la concentration se fait directement dans la pomme qui reste sur l'arbre jusqu'en janvier. Cette dernière production est plus limitée, plus risquée. Nous

parlons d'une production de 5 000 bouteilles par saison seulement. Alors, la différence reste une question de goût » précise François Pouliot.

Un autre élément de distinction de ces produits de luxe est son étiquetage. François Pouliot explicite que « on peut lire les dates exactes auxquelles les pommes ont été cueillies. En quelque sorte, une appellation de temps contrôlé »²⁶.

Par ailleurs, ces deux produits sont commercialisés à la SAQ depuis l'an 2000. En 2002, Frimas a fait son entrée dans les SAQ *Signature*. Tout cela a signifié une tournante pour l'entreprise, car elle a dû étendre son niveau de production en augmentant sa capacité installée. « L'entrée de ses produits dans le vaste réseau de distribution de la SAQ a grandement contribué aux ventes, mais aussi à la reconnaissance du produit »²⁷. À ce moment-là, les prix des produits de la Face Cachée de la Pomme dans les magasins de la SAQ étaient les suivants :

- Frimas, cidre de glace 2002, 375 ml : 45,25\$
- Neige, cidre de glace 2002, 375 ml : 22,85\$
- Neige, cidre de glace 2002, 500 ml : 27,90\$
- Neige, cidre de glace 2003, 200 ml : 15,05\$
- Neige, cidre de glace 2001, 500 ml + 2 verres dans coffret carton : 44,00\$
- Neige, cidre de glace 2002, 200 ml + 2 verres dans coffret carton : 32,25\$
- Neige, cidre de glace 2001, 375 ml + pomme verre soufflée main: 44,25\$

²⁶ *L'actualité alimentaire*, Le magazine des spécialistes de l'alimentation, *ibidem*.

²⁷ *La Presse Affaires* (2003), *Dossier L'agroalimentaire*, « Le cidre de glace, nouvel emblème du terroir québécois », 10 mai.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le chiffre d'affaires de la SAQ concernant le cidre de glace est de 3,2 millions de dollars. C'est-à-dire que Frimas et Neige représentent le tiers des ventes.

Si nous faisons une comparaison avec la concurrence, le rang pour les prix du cidre de glace va de 19,85\$ à 45,75\$, toujours dans le cadre du réseau de la SAQ. Nonobstant, les deux produits dont les prix sont les plus élevés correspondent à *Frimas* (45,25\$), et à *Signature réserve spéciale Domaine Pinnacle 2002* (35,25\$). Pour le reste, on constate que les prix sont tous dans le rang des 20\$, ce qui indique qu'il n'existe pas de différenciation des produits par leur prix, sauf pour ces deux cidres de glace haut de gamme.

En ce qui concerne la relation avec la concurrence, elle est caractérisée par la coopération. Selon Stéphanie Beaudoin, « on travaille en équipe, il faut, parce que se développer est difficile ». Elle explique que « on essaie de développer le marché en travaillant ensemble. Ainsi, on monte la qualité. On décide de favoriser de faire un produit de qualité, parce que tout le monde va être gagnant en bout de piste. Il y a 10 ans, il n'y avait personne, donc on n'avait pas de concurrents. Quand il a commencé à avoir de concurrents, (...), à ce moment-là c'est devenu stimulant parce qu'on ne peut pas s'asseoir sur notre propre et seul succès. Mais quand la compétition s'est installée, il y a eu ceux qui ont commencé à faire du cidre de mauvaise qualité, de sorte que pour nous ça a été de nous positionner, de nous différencier ».

En outre, Stéphanie Beaudoin a remarqué qu'il y a un impératif, celui de devenir une industrie, donc il est question de s'associer.

« *Les producteurs de cidre de glace peuvent valoriser une catégorie, et dans cette même catégorie, la Face Cachée de la Pomme se positionne avec une approche avant-gardiste, très cosmopolite* » insiste Stéphanie Beaudoin.

François Pouliot ajoute que « il faut s'assurer que les producteurs du cidre de glace le font avec soin et qualité ».

Dans la même voie, Stéphanie Beaudoin précise que La Face Cachée de la Pomme se démarque par la qualité du produit.

« C'est dans notre approche marketing, dans notre positionnement: on se veut un produit haut de gamme, de luxe, et on se veut un produit actuel, et ça se traduit même dans le packaging. Ça se traduit dans la manière dont on se présente. Ça se traduit avec qui on s'associe pour faire des affaires; c'est là où on se distingue. Notre défi est de rester la référence».

Il faut remarquer que les dirigeants de la Face Cachée de la Pomme n'ont pas établi d'indicateurs de performance pour mesurer leur productivité. Cependant, étant des entrepreneurs, c'est à partir de l'augmentation des ventes qu'ils déterminent leur indicateur. Ils savent que le produit améliore aussi en qualité en le dégustant, lorsqu'ils rencontrent un produit mûri.

À la base de cette hausse des ventes, il y a des consommateurs qui découvrent le cidre de glace. « C'est le consommateur qui dit que c'est bon, alors il achète et rachète » indique François Pouliot. À propos des consommateurs, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin croyaient au début que leurs consommateurs consistaient en des connaisseurs des vins. « Après, on s'est rendu compte que ça va toucher les gens de 18 à 80 ans, autant les gens professionnels de 30/40 ans qui commencent à travailler, à acheter des choses, que les baby boomers ou que les personnes à la retraite. Cependant, le produit séduit plus les femmes, de 45/55 ans; elles aiment beaucoup notre packaging, notre présentation», mentionne François Pouliot. Il ajoute que « ça va toucher tous, autant les gens moins fortunés que les gens sophistiqués. Car c'est la pomme et tout le monde aime et connaît la pomme,

spécialement ici au Québec; mais ça va toucher vraiment tout le monde. Même les Américains capotent parce que c'est sucré, mais pas trop, juste assez ». Alors, l'entreprise ne met pas l'accent sur un type de consommateur précis. Ses dirigeants veulent faire « quelque chose de contemporain, de ce que nous aimons personnellement, mais après ça on suit la tendance ».

Tout ce parcours n'a pas été sans implications sur la production de l'entreprise. Nous observons que l'entreprise commence ses activités commerciales en ne produisant que 1 800 bouteilles de cidre de glace. Dès 1999 et jusqu'en 2001, la production croît de 2 500 bouteilles à 25 000 bouteilles, seulement de cidre de glace Neige. En 2004, ils ont élargi leur production annuelle à 200 000 bouteilles de Neige. En ce qui concerne le Frimas, le bijou de la famille Pouliot, ils produisent à peine 5 000 bouteilles de 375 ml. Cette limite vient du fait que les pommes utilisées sont des pommes gelées qui continuent accrochées aux arbres jusqu'à leur cueillette avant la fin de l'hiver.

Il faut mentionner en passant qu'un autre produit de l'entreprise est Dégel. Cependant, ce n'est pas un cidre de glace, il s'agit d'un cidre tranquille, qui n'est vendu qu'à sa propre boutique. Dégel est un produit qui n'est pas cher, et qui est fait avec le deuxième jus du cidre de glace Neige. Il s'agit d'un sous-produit de l'entreprise.

4.3. L'IMPORTANCE DE LA MARQUE ET SA PROMOTION

Pour La Face Cachée de la Pomme, la marque est un atout stratégique. Leur marque est évocatrice de ce qu'ils font. Neige et Frimas sont des termes évocateurs de l'hiver, du termes associés avec le Québec. François Pouliot et Stéphanie Beaudoin font beaucoup parler les médias à propos d'eux. Ils affirment :

« On travaille pour la reconnaissance du milieu. Que les chefs, les sommeliers, les connaisseurs nous reconnaissent, que nous sommes la référence. Alors, que les gens qui sont allées au magasin, au restaurant, nous serons conseillés comme les meilleurs ».

Quand les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme regardent l'approche *bulldozer* de la concurrence pour faire la publicité, ils se démarquent avec une approche différente. Stéphanie Beaudoin manifeste que « nous, on va y aller par la bande, on ne fait jamais de la pub ou à peu près pas. Mais on commande, on est là, on s'associe avec tout ce qui est de plus haut à Montréal ou ailleurs dans le monde. On y va par la reconnaissance des professionnels, alors c'est la critique, les gastronomes, qui viennent authentifier, valoriser, confirmer la qualité de notre production ».

Liée à la reconnaissance de la marque, on remarque l'importance des prix gagnés par Neige et Frimas. Pour ce qui est du cidre de glace Frimas, il a gagné la Grande médaille d'or aux Sélections Mondiales 2004; la médaille d'or aux Sélections Mondiales 2002; la Pomme d'or au Concours Vins & Cidres du Québec 2002; François Cartier, le meilleur sommelier au monde en vins et spiritueux français du concours de 1994, le désigne comme son Coup de cœur du Salon des Vins de Montréal 2002; La Sélection Chartier 2004 de La Presse; et la Médaille d'argent à la Coupe des Nations 2002.

Dans le cas de Neige, il a gagné la médaille d'argent aux Sélections Mondiales 2004; la médaille d'or à la Coupe des Nations du Québec 2002; « Meilleur choix 2001 & 2002 » du guide Debeur Les vins; mention découverte aux Sélections Mondiales 2002; Sélection « Tendances et Innovations » au SIAL Paris 2002; et la Sélection Chartier 2003 & 2004.

4.4 LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Au regard du développement des marchés, La Face Cachée de la Pomme consacre aujourd'hui 75% de sa production au marché québécois, et 25% aux marchés internationaux; ces derniers représentant un chiffre d'affaires à l'international de 2 millions dollars. Le but de l'entreprise est de disperser sa production pour arriver à 50 et 50% de pourcentage des ventes dans chaque marché. Comme nous l'avons noté plus haut, ils vont encore accroître un peu leur production, mais ils ne veulent pas devenir le plus gros producteur, mais rester la référence en tant que le meilleur cidre de glace.

François Pouliot et Stéphanie Beaudoin sont en charge des activités du commerce international. Ils s'occupent de faire des contacts avec des agents, des instructeurs, des importateurs dans chaque marché. « Aussi, ça arrive souvent qu'eux nous contactent, car ils entendent parler de nous » précise François Pouliot. De même, ces dirigeants comptent sur une adjointe qui s'occupe de trouver des bars à l'étranger, de faire la documentation, des démarches aux douanes, du transport.

Leur activité à l'international est autant structurée qu'informelle. François Pouliot et Stéphanie Beaudoin n'articulent ni d'études des marchés ni de plans de développement des marchés. Selon François Pouliot « c'est eux (les importateurs, les distributeurs, les restaurants) qui croient à nos produits, et on leur vend ». Cependant, ils établissent chaque année les marchés où ils veulent se localiser, les foires qu'ils veulent atteindre ainsi que les dégustations qu'ils organiseront à chaque pays.

Il faut noter que Neige et Frimas sont commercialisés dans plus de 13 pays : le Canada, la France, le Mexique, l'Italie, le Hong-Kong, la Chine, l'Espagne, l'Irlande, l'Angleterre, le Benelux, la Belgique, les États-unis, l'Andorre, la Suède, et la Suisse.

Le premier pays vers lequel François Pouliot et Stéphanie Beaudoin ont exporté leurs produits a été la France. Un pays avec une proximité linguistique et historique qui inaugure une nouvelle étape dans l'entreprise. C'est en partie grâce au soutien des gouvernements provincial et fédéral que l'entreprise a réussi dans la recherche des marchés d'exportation, et aussi grâce à la ténacité et à la motivation de ses gestionnaires. D'ailleurs, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin ont choisi la France comme premier pays d'exportation, car la France est un pays du vin. Alors, pour eux, avoir la reconnaissance de leurs produits dans ce marché était important du point de vue de la crédibilité des produits. De plus, François Pouliot manifeste que la France représente un marché naturel pour leurs produits, car les Français sont attirés par un produit comme le cidre de glace, parce qu'ils aiment, en général, les produits sucrés, et la pomme, en particulier.

Les deux stratégies les plus utilisées et les plus performantes pour la Face Cachée de la Pomme ont été la participation aux foires internationales et le contact direct avec les agents de commerce aux Ambassades du Canada et aux Consulats. Ainsi, pour se lancer sur le marché de la France, ces dirigeants ont pris contact avec le Club Export Agroalimentaire du Québec en 2001. Ce Club a remboursé une partie des frais de déplacement de l'entreprise pour participer à *Futalia* en France. Aidé par la participation des agents de commerce de l'Ambassade du Canada à Paris, François Pouliot a signé cinq jours après une entente de distribution avec La Fayette Gourmet. François Pouliot révèle « quand j'étais à Paris (...) pour assister à un festival du cinéma québécois, M. Yannick Dheilly, un agent de commerce de l'ambassade du Canada, m'a donné le nom de Bruno Quenioux, directeur de Lafayette Gourmet – et en l'espace de deux jours, notre entreprise de cinq employés a signé un accord avec l'un des plus grands et des plus raffinés magasins de vin à Paris »²⁸. Par la suite, c'est en 2002 que *Neige* s'étendait sur les magasins spécialisés de Paris, soient 30 les détaillants qui offrent les produits de la Face Cachée de la Pomme à Paris.

²⁸ Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (2002), *CanadaExport*, vol 20, no. 13, 15 juillet.

Ce premier pas vers l'international renforçait la confiance et la fierté de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin pour ses cidres de glace. Ils l'exprimaient en disant que « le cidre de glace est un nouveau produit qui ne saurait exister sans les hivers rigoureux du Québec. En se fiant à la réaction des Français, il est permis de croire que notre cidre deviendra un incontournable du Québec, à la manière du sirop d'érable qui fait notre renommée mondiale »²⁹.

Toujours dans le marché de la France, M. Pouliot a participé à la Foire de Bordeaux, foire internationale de l'alimentation à Bordeaux; aux Journées fantastiques à Paris, exposition gastronomique annuelle de deux semaines présentée par Lafayette Gourmet; à la Semaine du cinéma québécois à Paris en 2001, offrant la dégustation de Neige pendant le cocktail d'ouverture; au Menu tout homard du Canada, organisé par l'ambassade du Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada en action conjointe avec Frères Blancs, un des restaurants les plus chics de France; et au Rendez-vous International de Vinexpo à Bordeaux en 2003.

En matière d'apprentissage, chaque fois que François Pouliot et Stéphanie Beaudoin exportent, ils acquièrent de nouvelles connaissances. Cependant, selon François Pouliot « il ne change pas grande chose ». L'explication est que « chaque pays a ses particularités, mais le fait d'exporter a de similitudes ». Il faut souligner que bien que le gouvernement ait aidé au développement des marchés en facilitant la participation aux foires, le fait d'exporter vient d'eux, de l'esprit battant et audacieux de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin.

Suite à la réussite formidable dans le marché français, c'est en 2002 que François Pouliot fait déguster un échantillon de ses produits au Consulat Général du Canada à Hong Kong. Fascinés par la qualité et l'exclusivité du

²⁹ Club Export@ction (2002), vol.2, nro.2, juin.

produit, le Consulat invite François Pouliot à présenter son produit dans la Conférence virtuelle agroalimentaire auprès d'un groupe d'acheteurs à Hong Kong. Dès lors, ils commercialisent Neige et Frimas en Asie. Ces produits sont présentement commercialisés au luxueux hôtel *The Peninsula Arcade* à Hong Kong, où on peut trouver une bouteille de Neige à 78 \$ dollars canadiens.

Pour ce qui est du marché du Mexique, c'était l'organisation d'une mission québécoise dans ce marché qui a offert à La Face Cachée de la Pomme l'opportunité d'y commercialiser ses produits. Dans ce marché, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin ont établi contact avec un importateur pour représenter le marché. « C'est un marché avec une grande population, et avec un intéressant pourcentage de gens avec un grand pouvoir d'achat » précise François Pouliot. Encore sur le marché latino-américain, François Pouliot a reçu des commandes de l'Argentine à travers son distributeur au Texas. Néanmoins, il n'envisage pas réaliser une mission commerciale dans ce coin pour le moment, à moins que le nombre de commandes la rende intéressante.

Quant au marché canadien, ils ont prévu couvrir le reste du Canada vers la fin de l'année. François Pouliot considère qu'au niveau des consommateurs, ils vont avoir une bonne réceptivité des produits. Par contre, ils doivent surmonter les obstacles posés par les monopoles d'État sur tout le territoire en ce qui concerne la commercialisation de boissons alcoolisées.

Nonobstant, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin misent sur les États-Unis. Ce pays est leur voisin, et il constitue un très grand marché avec un pouvoir d'achat très attrayant. « Dans ce marché, nos produits ont un avenir très prometteur », indique François Pouliot. De plus, pour les Américains, Neige et Frimas sont des noms français avec une touche romantique. Pour eux, il s'agit des produits exotiques, alors cela attire leur curiosité d'en

déguster. Pour ce qui est de la promotion des produits, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin ont commencé à faire affaire avec des relationnistes de presse. Ils ne placent pas la publicité, et répètent la même stratégie à chaque marché: ils rejoignent les médias pour que les journalistes goûtent les produits de sorte qu'ils en parlent ensuite.

Toutefois, il y a eu des obstacles. Aux États-Unis, il y a des difficultés pour obtenir l'acceptation des étiquettes. Le cidre de glace est un inexistant dans le marché américain, donc il n'existe pas de législation, comme dans le cas des vins, pour réglementer l'étiquetage et les conditions de qualité. Alors c'est à François Pouliot de démontrer qu'il s'agit d'un nouveau produit développé au Québec. Quant aux autres pays, ils acceptent le produit comme tel, ne posant pas d'obstacles normatifs.

Des autres obstacles, tels que la langue, n'influencent pas la démarche exportatrice. Tant en Europe qu'aux États-Unis, les négociations sont faites en français ou en anglais. Dans le cas du Mexique, le fait que ni François Pouliot ni Stéphanie Beaudoin ne parlent l'espagnol fait que les négociations suivent une autre dynamique, moins fluide, mais cela n'empêche d'arriver à de bons accords commerciaux.

Néanmoins, pour François Pouliot les obstacles sont une éventualité. A son avis, cela fait partie de sa vie, « j'aime ça, ça me stimule! ». Mais il explique qu'il a été toujours comme ça dans sa vie, voire dans sa carrière de producteur cinématographique. Il ajoute: « Partir en Asie, en Europe, en Amérique du Sud, wow! c'est le fun de rencontrer une autre culture, un autre monde. On s'adapte ».

D'ailleurs, leur stratégie face aux risques consiste à avoir une présence en plusieurs pays, alors si dans un pays les ventes ne fonctionnent plus, ils vont

essayer dans les autres. Comme le marché est en essor, ils ne s'inquiètent pas si dans un marché leurs produits ne fonctionnent pas. Par contre, il faut noter que pour La Face Cachée de la Pomme la France et les États-Unis sont ses marchés clés.

En ce qui regarde la relation avec leurs clients, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin les gèrent cas par cas. Les prix sont standard de pays en pays, ils veulent qu'ils soient pareils pour tout le monde. De plus, à l'international, en général les majorations ainsi que le transport sont uniformisés. Leurs clients sont des restaurants, des magasins cadeaux, des bars, des hôtels. Ici au Québec, ce sont aussi la SAQ et le marché public. Ils les développent constamment, mais toujours dans le segment le plus haut. Par exemple, La Face Cachée de la Pomme vient de conclure une entente de partenariat avec les chefs des restaurants L'épicier et la Scala de Montréal³⁰. Également, ils ont lancé leur cidre de glace à Las Vegas en le commercialisant à l'hôtel l'Auréole.

Dans le cadre de leur expansion, François Pouliot s'est intéressé à la possibilité d'établir une alliance stratégique avec un grand vignoble. Son désir est de s'associer à un grand producteur de vin avec qui commercialiser le cidre de glace. Compte tenu que le vin est un produit complémentaire du cidre de glace, la mise en place de cette stratégie permettra à La Face Cachée de la Pomme d'élargir son réseau de distribution internationale, ainsi que d'atteindre de nouveaux clients, donc plus de consommateurs. Cependant, François Pouliot n'a pas encore trouvé son partenaire à ce propos. En somme, François Pouliot s'est aperçu que l'intérêt à se développer à l'international était fondé sur leur désir de diversifier leurs marchés, ainsi que de créer un sein de ventes. François Pouliot affirmait que leur positionnement et leur image de marque dans le marché québécois amélioreraient quand ils gagnaient de la popularité à l'étranger. De plus, selon François Pouliot, le fait d'aller sur les autres marchés les inspire pour améliorer leurs stratégies de

ventes, pour développer de nouveaux clients, pour promouvoir leur produit en accentuant toujours la qualité. Toute cette performance à l'international a donc des impacts sur le marché local, en démontrant que le cidre de glace de La Face Cachée de la Pomme reste dans le segment le plus haut et qu'elle constitue *la* référence.

En conséquence, François Pouliot affirme que le succès de La Face Cachée de la Pomme s'explique par la nouveauté du produit, sa qualité indiscutable et par son histoire séduisante. « C'est l'histoire, quand tu entends parler de l'histoire à la télé, ça séduit. C'est une histoire séduisante du produit, ce n'est pas juste le goût, mais c'est l'histoire qui l'entoure. C'est aussi sa présentation, et l'hiver du Québec. Le cidre de glace est un produit exotique et on a le goût de le goûter ».

³⁰ L'actualité alimentaire, Le magazine des spécialistes de l'alimentation, *ibidem*.

CHAPITRE 5 : ANALYSE DU CAS « LA FACE CACHÉE DE LA POMME »

5.1 DOMAINE D'ACTIVITÉ DE LA FACE CACHÉE DE LA POMME

L'expérience d'internationalisation vécue par La Face Cachée de la Pomme nous sert de point de départ pour notre analyse des facteurs déterminants de l'internationalisation des entreprises, et de la façon dont les entreprises font face à cette démarche.

Dans le cadre de notre cas, nous observons que le concept d'entreprise de La Face Cachée de la Pomme est né d'un rêve d'un producteur cinématographique, celui de François Pouliot. L'histoire du succès s'appuie sur la personnalité, les valeurs, les aspirations de ce gestionnaire innovateur, pionnier et motivé pour arriver loin. Nous devons aussi considérer l'entrée en scène de Stéphanie Beaudoin avec son impétuosité et sa détermination au monde de La Face Cachée de la Pomme. Elle a encore imprégné les activités de l'entreprise de ses valeurs, ses idées fermes et son encouragement constant. Pour Stéphanie Beaudoin, sa motivation et sa lutte consistent à être un Sujet qui fait partie de l'Histoire, un Sujet qui crée et détermine l'Histoire.

Sous la direction de ces deux personnages, La Face Cachée de la Pomme a pris un profil tout à fait particulier. Sa mission de rester *la référence* de l'industrie cidricole, nous affirme que nous sommes en présence d'une stratégie d'entreprise qui constitue le prolongement de ses dirigeants, ou encore, la matérialisation des caractéristiques de ses dirigeants (Häfsi et al, 2000, p. 60). La raison de ce qui précède nous la trouvons dans le fait que ces dirigeants ne cherchent pas à égaler d'autres producteurs de l'industrie, alors qu'ils ont développé une stratégie singulière à laquelle ils s'identifient. Ils ont réussi dans leur vie, car ils ont mis toujours l'accent sur l'originalité, la nouveauté et sur l'idée d'être les premiers. En fait, ces valeurs personnelles sont matérialisées dans la mission de

leur entreprise, mettant en relief la forme qui prendra la stratégie de l'entreprise. De plus, nous constatons ces caractéristiques particulières des gestionnaires quand nous apprenons que le nom « La Face Cachée de la Pomme » vient de cette nouvelle conception de faire du cidre de glace à partir de la pomme gelée pendant les froids hivers québécois. Un secret caché de la pomme que François Pouliot a su élucider.

De la sorte, si nous considérons la stratégie comme un « filon conducteur », comme une conceptualisation qui permet la création de l'avantage concurrentiel (Häfsi et al, 2000, p. 56), nous pouvons affirmer que la stratégie de La Face Cachée de la Pomme est aussi en accord avec sa vision. Cela est explicable du fait que ces dirigeants veulent développer un produit unique et du terroir, un produit inédit au Québec. Ainsi, mettant en relation les ressources internes de façon innovatrice, cette entreprise est en train de bâtir son avantage concurrentiel à l'interne de l'organisation.

Cependant, c'est le rôle du gestionnaire qui devient clé dans la localisation optimale des ressources internes pour créer l'avantage concurrentiel. Accomplir un avantage concurrentiel résulte des habilités managériales pour consolider les ressources et les capacités au sein de l'entreprise. Donc, nous avons observé le rôle fondamental joué par François Pouliot et Stéphanie Beaudoin dans la gestion des produits et des marchés, la capitalisation du contexte favorable et la gestion des ressources, ainsi que dans la mise en œuvre de leur stratégie sur le marché local et ailleurs.

En ce qui concerne la gestion des produits et des marchés, La Face Cachée de la Pomme commercialise deux produits du terroir haut de gamme. Neiges et Frimas constituent les marques évocatrices de La Face Cachée de la Pomme. Ces deux produits sont des vaches à lait pour l'entreprise, car sa rentabilité est élevée avec un flux de fonds positif. La part du marché de ces deux produits est en croissance, parce que l'industrie est en naissance, ce qui fait que la courbe du

cycle de vie des produits soit dans l'étape de croissance. De plus, il y a peu de concurrents, spécialement des concurrents offrant des produits haut de gamme. Alors, l'entreprise a des marges de manœuvre dans le développement des marchés, jouissant à présent d'un positionnement privilégié dans l'industrie. C'est aussi son approche avant-gardiste et cosmopolite qui lui a permis de gagner de l'avantage concurrentiel.

D'ailleurs, nous devons considérer que ces deux produits sont de nouveaux produits. Le cidre de glace est un produit du terroir québécois qui n'existe pas ailleurs. Donc, il est indispensable d'établir une stratégie de différenciation qui remarque ses caractéristiques uniques, que le consommateur sera prêt à payer plus cher. C'est de cette façon que Neiges et Frimas se démarquent des autres produits du terroir, voire des cidres tranquilles ou des apéritifs, par le savoir-faire inscrit là-dedans, par l'histoire qu'ils incarnent, voire l'art de vivre cosmopolite que ces produits évoquent, et par leur soif de finesse. Dans ce point, nous contredisons les logiques de différenciation exprimées par Porter (Häfsi et al, 2000, p. 251). Cet auteur exposait que coûts bas et prix élevés sont les deux stratégies de différenciation. Nous trouvons que ce n'est pas le cas de La Face Cachée de la Pomme. La différenciation est plutôt qualitative, profitant de l'innovation et de la valeur ajoutée aux produits, ce qui justifie leur prix.

Il faut noter qu'au niveau des coûts, les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme donnent plus d'importance à l'acquisition des intrants de qualité, à réaliser leurs activités productives de façon à élaborer des produits de qualité. La *qualité* est leur valeur centrale, et cela donne du prestige, permet à l'entreprise de se différencier de façon plus artisanale, et justifie les prix établis. D'ailleurs, se centrer sur la culture de la pomme, travailler la pomme dès le début jusqu'à la fabrication du cidre, garantit la qualité qui imprégnera ces deux produits de luxe.

Dans la même voie, nous soulignons que la connaissance du marché pour les nouveaux produits devient une compétence de base pour l'organisation. Le fait

d'identifier des marchés potentiels, ainsi que les consommateurs pour ces produits, démontre les habilités, les connaissances et le savoir-faire inhérents à l'organisation. Et cela devient une compétence de base, car ces connaissances ouvrent la voie au déploiement des marchés d'une façon unique, puisque la caractéristique tacite de ces connaissances les rend une compétence difficilement imitable par la concurrence. De plus, cette connaissance a un impact sur la performance des produits. Toutes ces considérations nous indiquent que cet apprentissage organisationnel est encouragé par la motivation managériale de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin, en constatant à nouveau la centralité du rôle des dirigeants.

En ce qui a trait à l'éventail des marchés ciblés par La Face Cachée de la Pomme, nous avons déjà dit que l'entreprise a une présence commerciale en 13 pays. Ce sont les marchés de la France, du Mexique, de l'Italie, du Hong Kong, de la Chine, de l'Espagne, de l'Irlande, de l'Angleterre, du Bénélux, de la Belgique, des États-Unis, de l'Andorre, de la Suède, et de la Suisse, qui contribuent tous à consolider l'image de marque à l'intérieur du marché québécois et canadien, en renforçant la fierté de l'entreprise en ses produits. Par ailleurs, comme nous le verrons plus en détail dans notre analyse, l'entreprise se plonge dans chaque marché à partir d'une approche avant-gardiste, différente de celle de la concurrence. Cela opère de manière à ce que chaque marché soit une source d'innovation du concept que l'entreprise a de soi-même, car elle acquiert de l'expérience pour se développer avec conviction dans de nouveaux marchés.

5.2. LES RESSOURCES STRATÉGIQUES

Nous avons déjà démontré que tout avantage concurrentiel provient du déploiement des ressources et des capacités internes de l'entreprise d'une façon qui lui est propre et, de ce fait, unique. De plus, la croissance même de l'entreprise est encouragée par l'utilisation optimale de ces ressources.

Il est incontestable que les ressources les plus importantes pour La Face Cachée de la Pomme sont les pommes. Elles deviennent les intrants les plus importants pour l'entreprise. De là, nous comprenons l'accent mis sur la qualité de cette matière première et sur les facteurs et les processus de la production. Bien que la pomme puisse être considérée comme un produit standard, spécialement ici au Québec, province caractérisée par la production de pommes, tout le savoir-faire inscrit dans la récolte et la production des pommes constitue des capacités propres à l'entreprise. En d'autres termes, c'est l'habileté de l'entreprise, ou de ses dirigeants spécifiquement, pour déployer ces ressources, donc leur propre méthode de production, qui fait la différence entre l'entreprise et la concurrence. Aussi l'entreprise se distingue-t-elle par la méthode de commercialisation de ses produits, une méthode qui constitue une capacité clé. Comme ces processus clé de production et de commercialisation sont difficilement observables, donc difficilement imitables, ils deviennent -avec le savoir-faire et les connaissances tacites des dirigeants- les compétences de base de l'entreprise.

Il faut considérer aussi les ressources humaines parmi les ressources stratégiques de l'entreprise. Comme nous l'avons noté plus haut, ces ressources sont les détenteurs de la connaissance, source de l'unicité du concept de l'entreprise. Également, ce sont leurs valeurs et leur esprit novateur qui marquent leur importance stratégique. Ces ressources humaines ont des aptitudes uniques quant à la production et à la commercialisation de leurs produits. Prenons en considération le fait que le concept même du cidre de glace, grande innovation de la part de François Pouliot, incarne l'originalité et la fraîcheur des idées au sein de la communauté de La Face Cachée de la Pomme. De la sorte, c'est avec ce regard qu'ils s'embarquent dans les différents marchés où nous observons la rareté de ces ressources.

Pour ce qui est des actifs stratégiques, nous voyons la marque comme un atout central. La caractéristique la plus saillante est que leur marque est évocatrice de ce qu'ils font. Les marques de Neiges et du Frimas constituent la somme des images qui composent la perception et la représentation de l'entreprise. De

même, Neiges et Frimas sont des termes évocateurs de l'hiver, des termes porteurs de signification au Québec. Nous affirmons que c'est à partir de la marque de ces produits que les consommateurs éprouvent une expérience de consommation unique et singulière. Signalons à ce propos que les consommateurs trouvent dans ces marques un produit exotique, dont ils n'ont jamais avant entendu parler. Alors, c'est ce mystère attaché, cette histoire des hivers du Québec qui captivent les consommateurs en leur donnant une expérience d'achat précieux et personnalisé. Au but du compte, cette satisfaction plutôt symbolique éprouvée justifiera le prix payé.

D'autres ressources à considérer sont les ressources financières. Toute entreprise a besoin des fonds de roulement pour fonctionner. L'accès aux capitaux n'est pas facile, spécialement quand le succès du produit n'a pas encore été testé dans le marché. Cependant, François Pouliot a réussi à se procurer du capital de risque à travers des partenaires financières. Leur mission toujours présente de rester *la* référence du milieu avec le meilleur cidre de glace, a encouragé François Pouliot à investir dans l'amélioration de l'infrastructure, dans l'acquisition de technologie de pointe qui mise sur la qualité, dans l'acquisition de différents équipements afin d'augmenter la capacité de production, dans l'acquisition du terrain et de nouveaux pommiers. Nous estimons devoir insister sur l'importance d'investir sur les ressources et les actifs clés pour les mettre au niveau, et ainsi maintenir leur valeur concurrentielle. Nous observons que l'accès aux ressources financières a soutenu l'entreprise dans des projets rentables de commercialisation, et l'a aidée dans la démarche d'internationalisation et dans le renforcement de sa présence sur les marchés étrangers.

Malgré tout, l'entreprise veut rester artisanale. Ce positionnement distinctif au sein de l'industrie marque la cohérence, et l'accord avec leur vision d'entreprise et les valeurs de ses dirigeants. Pour ces raisons, l'entreprise déploie ces processus clés dans le cadre d'une démarche éthique, qui cherche l'authenticité.

En tant qu'entrepreneurs, les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme n'ont pas établi de système de mesure de la performance. Ils estiment leur amélioration par la comparaison des ventes annuelles et par le taux d'acceptation de leurs produits chez les consommateurs. Nous devons garder à l'esprit que notre entreprise, sujet d'analyse, n'est pas une grande entreprise où les postes sont bien délimités, et les ressources équitablement assignées. La Face Cachée de la Pomme fait partie du groupe des PME (petites et moyennes entreprises) qui se lancent dans les marchés internationaux (Julien, 2000, p. 176-177). Ces types de PME sont exportatrices et appliquent ses ressources à mettre au point des stratégies qui les amèneront à ce but, sans beaucoup se soucier de mesurer leur performance. Ces entreprises veulent tirer profit de chaque opportunité, que ce soit dans le marché interne ou à l'international, pour étendre leur image de marque et pour faire accroître leurs chiffres d'affaires.

Néanmoins, nous observons la présence d'une structure administrative qui permet l'alignement entre les ressources et la stratégie de l'entreprise. Cette structure est adaptée à la réalité de chaque entreprise, et dans le cas de La Face Cachée de la Pomme la structure est une architecture simple où François Pouliot et Stéphanie Beaudoin sont ceux qui décident où l'entreprise va aller et de quelle façon elle va le faire. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce sont eux qui ont établi les objectifs pour créer les compétences de base de l'entreprise. Leur objectif de développer un produit haut de gamme, unique et du terroir, a déclenché des forces centripètes dans la création de leur compétence de base : leurs savoir-faire et leurs connaissances sur la production et sur la commercialisation du cidre de glace.

Partant de ces constatations, il résulte que nous pouvons identifier les activités réalisées par l'entreprise dans sa chaîne de valeur, d'où elle créera son avantage concurrentiel. L'analyse à partir de la chaîne de valeur type proposée par Porter (Häfsi et al, 2000, p. 251), nous permet d'identifier les activités de production et de marketing et ventes, comme les activités de base effectuées par l'entreprise, celles qui créent de la valeur aux yeux des clients dans le marché. La Face

Cachée de la Pomme se distinguera de la concurrence par la réalisation de ces deux activités, qui sont appuyées par les activités d'infrastructure et de la gestion des ressources humaines. Mais ces activités de base sont concrétisées d'une façon unique, car il existe à la base un déploiement propre et original des ressources et des capacités. L'approche appliquée à la production, celle de produire seulement avec des intrants de qualité et d'avoir un savoir-faire rare, ainsi que l'approche marketing utilisée, que nous analyserons dans la section suivante, constituent les piliers fondamentaux où s'appuie la création de la valeur et de l'avantage concurrentiel de La Face Cachée de la Pomme.

Mentionnons en passant qu'ils existent deux autres facteurs ayant exercé une influence considérable dans la création de l'avantage concurrentiel de La Face Cachée de la Pomme. Il s'agit du *path dependency*. La position dont l'entreprise bénéficie aujourd'hui est la résultante d'un regard visionnaire de François Pouliot ainsi que de 10 années de recherche constante de la meilleure façon de produire un cidre de glace haut de gamme, et de le commercialiser. L'autre facteur est l'ambiguïté causale. La culture propre de La Face Cachée de la Pomme, reflet des valeurs de ses dirigeants, constitue elle-même le moteur déclencheur de la différenciation. C'est pour ces raisons que la culture d'entreprise est difficilement extrapolable à d'autres réalités, car elle est la matérialisation invisible d'un type de relation particulier entre les ressources internes et l'environnement externe de l'entreprise.

5.3 CONTEXTE EXTERNE FAVORABLE

La variable qui nous occupe a été placée sous cette rubrique de "contexte externe favorable" pour mettre en relief le fait qu'elle ne dépend seulement de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise mais au-delà de ses frontières, prenant compte du rôle de l'Etat, du développement soutenable qu'il encourage dans la région et de l'impact de ces facteurs sur les stratégies des entreprises. Plus spécifiquement, nous parlons de la capacité de la Face Cachée de la Pomme de capitaliser sur ce contexte favorable, en l'intégrant au titre de ressource servant

à la construction de l'avantage concurrentiel. De cette manière, le contexte favorable sera un tremplin pour concurrencer différemment dans les marchés internationaux.

La croissance des produits est étroitement liée à un environnement favorable. Dans ce contexte, les produits du terroir représentent le patrimoine rural de la région du Québec, qui entraîne une identification culturelle particulière. Ce sont les produits du terroir qui matérialisent les valeurs attachées à un terroir. Comme nous l'avons signalé au chapitre 3, c'est la notoriété du terroir qui déclenche la notoriété du produit. Donc, l'avantage concurrentiel des produits du terroir consiste en leur spécificité géographique, leur production différenciée, et leur savoir-faire inhérent.

Au Québec, il existe un réseau d'acteurs qui encouragent le développement des entreprises liées à la production artisanale des produits du terroir. C'est le cas de Solidarité rurale du Québec qui promeut le développement de la ruralité au Québec, en donnant des conseils au gouvernement pour la promotion des activités liées à la revitalisation du secteur, et en encourageant la sanction de lois.

En outre, l'un des rôles de l'Association de Cidriculteurs Artisans du Québec est celui d'impulser l'établissement de légendes sur les étiquettes des produits, pour qu'elles agissent comme timbre d'authentification. Aussi, cette association exerce son influence auprès des gouvernements pour obtenir la réglementation du secteur, et pour l'établissement des appellations d'origine pour certifier la qualité des produits du terroir.

Un autre acteur dans la scène rurale est la Mesure gouvernementale d'aide financière. Elle contribue à la diversification de l'offre agroalimentaire et agroforestière, en soutenant économiquement la création et la croissance d'entreprises du secteur.

De cette façon, nous constatons que l'État et les associations jouent un rôle central dans l'encouragement des normes, et dans la promotion du secteur. Principalement au Québec, province qui se caractérise par la production de pommes, le gouvernement doit prendre conscience de l'importance stratégique des produits du terroir dans le développement économique de la région. Il faut remarquer aussi l'esprit entrepreneurial des Québécois, qui contribue à l'exploitation des ressources locales, et à la promotion de l'image du Québec au moyen du succès de ses PME (petites et moyennes entreprises).

Mentionnons en passant que le gouvernement impulse aussi les activités d'organismes tels que Développement Économique Canada pour les régions du Québec, qui aident les PME dans toutes les étapes, dès le démarrage jusqu'au développement des marchés d'exportation. C'est le cas du Programme de Développement des Marchés d'Exportation, géré par cet organisme, qui a pour objectif d'aider les entreprises canadiennes à commercialiser leurs produits à l'étranger. En plus, l'outil des délégués commerciaux virtuels sert à donner de l'information sur les marchés étrangers, ainsi qu'à conseiller sur la façon de les pénétrer.

Un autre organisme gouvernemental central est Exportation et développement Canada, qui agit comme un organisme de crédit à l'exportation offrant des « services de financement et de gestion de risque »³¹ aux entreprises qui veulent s'internationaliser.

C'est aussi à travers la SAQ que l'État promeut et contrôle la commercialisation d'alcools. Il faut se rendre à l'évidence que la vente des produits du terroir représente pour la SAQ 1% des ventes totales de boissons alcoolisées. Selon ses statistiques, de la totalité des produits du terroir, 67,3% correspond aux produits faits avec des pommes, dont le cidre de glace à lui seul domine 72,9% du marché. Ce pourcentage représente un chiffre d'affaires de trois millions de

dollars. Par conséquent, la SAQ constitue un moyen stratégique pour l'augmentation des ventes internes, pour la reconnaissance de la marque, et elle agit comme un tremplin à l'internationalisation.

En conséquence, nous devons accepter l'évidence que les politiques gouvernementales liées à la promotion des exportations jouent un rôle fondamental dans les stratégies d'internationalisation des entreprises. Les entreprises sont bénéficiaires des services de support qui rendent la démarche exportatrice moins risquée et moins incertaine.

Il importe de rappeler que les obstacles à l'exportation sont généralement le manque d'information précise sur le marché visé ou sur la possibilité d'acceptation des produits dans ces marchés étrangers, ainsi que le manque de financement. Donc, les entreprises devraient se servir de ces services du gouvernement pour accéder aux capitaux et à l'information sur les marchés, en renforçant les capacités internes pour développer des marchés. Certaines entreprises, notamment les PME, ne comptent pas avec un département spécialisé en commerce international, ou bien les dirigeants ne maîtrisent pas tous les aspects de la gestion d'affaires. Dans ces conditions, les organismes publics de promotion d'exportations doivent intégrer un axe dans la stratégie d'internationalisation des entreprises.

5.4 STRATÉGIE DE MARCHÉ

Dans cette section, nous analyserons les politiques marketing ainsi que la dynamique relationnelle utilisées par La Face Cachée de la Pomme pour s'embarquer dans la conquête des marchés.

³¹ Exportation et développement Canada, http://www.edc.ca/index_f.htm

Tout d'abord, il faut identifier les clients ciblés par l'entreprise. Il existe deux types de clients : les consommateurs individuels, et les clients institutionnels.

En ce qui concerne les consommateurs individuels, ce sont les gens de 18 à 80 ans, autant des gens professionnels de 30 ou 40 ans, que les baby boomers ou les personnes à la retraite. Nous voyons que ce ne sont pas seulement les connaisseurs du vin qui veulent expérimenter avec de nouveaux produits comme le cidre de glace. La même expérience de découverte se présente dans un rang très varié des gens. L'explication est donnée par François Pouliot: le cidre de glace est un produit élaboré avec la pomme, fruit connu et aimé par tout le monde, ce qui fait que les consommateurs potentiels de l'entreprise se trouvent autant parmi les gens s'initiant aux boissons alcoolisées que parmi les connaisseurs sophistiqués.

Néanmoins, François Pouliot a souligné l'impact de leur produit chez les femmes d'entre 45 et 55 ans. Le packaging est ce qui attire leur attention et qui les incite à déguster le cidre de glace. Par conséquent, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin n'ont pas ciblé des consommateurs déterminés pour leurs produits... Au contraire, ces dirigeants veulent que tout le monde déguste Neige et Frimas et soit touché par la qualité de ces produits, parce que c'est à partir de ce moment que la marque se fidélisera chez ces consommateurs, et La Face Cachée de la Pomme constituera leur référence.

Quant aux clients institutionnels, ce sont les chefs, les gastronomes, les sommelières, les connaisseurs, les magasins, les restaurants et les hôtels de luxe. Pour La Face Cachée de la Pomme, ces clients institutionnels deviennent leurs clients clés, car c'est à partir de l'acceptation du milieu que l'entreprise projette obtenir la reconnaissance de la marque.

Donc, leur stratégie marketing consiste à contacter les médias, les journaux, pour qu'ils parlent des produits de La Face Cachée de la Pomme. Il ne s'agit pas des publicités ciblant les consommateurs directement, avec de publicités frappantes. C'est plutôt une approche qui privilégie les médias comme véhicule de promotion. Leur critique sera le point de départ pour que les gens s'intéressent aux produits, et de plus, la propre histoire de l'entreprise sera évocatrice et attrayante. Par la suite, l'authentification et la confirmation de la qualité de Neige et de Frimas seront le tremplin vers la reconnaissance du produit et de la marque.

Dans la même voie, ce type de marketing privilégié fera en sorte d'accentuer la compétence de l'entreprise : la qualité inhérente à leurs produits. En toute cohérence, ces produits haut de gamme seront commercialisés dans des endroits de luxe, comme c'est le cas de l'Hôtel *The Peninsula Arcade* à Hong Kong. La présentation du produit constitue la première image que le consommateur se fera de l'entreprise. Pour cela, une stratégie de différenciation clé pour La Face Cachée de la Pomme est d'identifier les meilleurs partenaires pour faire des affaires.

Il est intéressant de noter que la valeur créée conjointement par l'entreprise avec ses clients constitue pour elle une compétence de base. Cette valeur est matérialisée dans la qualité du produit, et dans les sentiments et les émotions que la marque évoque. Au Québec, il y a aussi des éléments affectifs qui incitent à cette dynamique relationnelle. Ces éléments affectifs sont l'origine du produit, un produit du terroir typiquement du Québec, et l'histoire de succès de deux entrepreneurs québécois qui font voyager dans le monde le meilleur de la culture du Québec, et le meilleur de la culture en bouteille. Par ailleurs, l'entreprise incarne un art de vivre cosmopolite qui évoque de nouvelles valeurs de la société québécoise.

À propos de la politique tarifaire de La Face Cachée de la Pomme, les gestionnaires ont une politique standard pour les différents marchés ou clients.

Dans le marché interne, l'entreprise commence son étape de commercialisation en 2000 dans les magasins de la SAQ. La SAQ inaugure une nouvelle section *Terroirs d'ici*, et en 2002 Frimas est commercialisé dans les succursales SAQ *Signature*. Rentrer dans le réseau de distribution de la SAQ a signifié pour l'entreprise une tournante qui a contribué à la hausse des ventes, voire des chiffres d'affaires, mais aussi à la reconnaissance du produit. De la sorte, Neiges et Frimas sont commercialisés à la SAQ aux prix qui sont dans la moyenne si nous les comparons avec les prix de la concurrence. Tous les produits dans la catégorie du cidre de glace ont un prix dans le rang des \$20, donc une différence de quelques sous ne représente pas une différenciation des produits par le prix. Nous devons mettre en évidence que Frimas a un prix plus élevé, car il s'agit d'un produit haut de gamme qui se différencie des autres cidres de glace, voire haut de gamme, par son procédé de fabrication.

En somme, la différenciation des produits passe par l'axe de la qualité et par des caractéristiques plutôt qualitatives, au lieu de se régir par la variable prix ou coût de production faible. Donc, prix plus élevés ou coûts bas ne sont pas nécessairement en rapport avec l'augmentation des chiffres d'affaires ni avec l'amélioration de la performance. Comme nous l'avons constaté, Neige et Frimas font l'objet du tiers de ventes de la SAQ, d'un total de 3,2 millions de dollars canadiens, tout en ayant des prix semblables à ceux de la concurrence.

5.5 RÉSEAU DE VALEUR

Comme nous l'avons signalé précédemment, le marché du cidre de glace est en croissance, et il n'existe que peu de concurrents ayant la capacité de commercialiser leurs produits dans le marché interne ou ailleurs. Les deux concurrents de la taille de La Face Cachée de la Pomme sont Domaine Pinnacle et Clos St Denis. Ils sont des PME (petites et moyennes entreprises) qui se sont développées à l'international, mais à partir d'approches différentes de celles de La Face Cachée de la Pomme.

Mentionnons en passant le cas de Domaine Pinnacle: cette entreprise a développé une approche marketing plus concurrentielle, qui s'appuie sur la publicité de masse. Ses chef d'entreprise veulent la faire croître pour arriver à une production plus industrielle, tandis que La Face Cachée de la Pomme veut croître aussi, mais toujours en restant une production artisanale.

Néanmoins, La Face Cachée de la Pomme a établi une approche de coopération dans sa relation avec la concurrence. Les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme sont conscients que pour se développer dans un marché nouveau, où ils sont aussi de nouveaux joueurs, ils doivent travailler en équipe avec la concurrence. Leurs arguments soulignent la nécessité de lier les forces pour faire en sorte que chaque joueur produise des produits de qualité, parce que cette stratégie de coopération constitue un jeu gagnant-gagnant, où chaque entreprise dans l'ensemble bénéficiera d'une position plus favorable dans le marché.

L'existence de concurrents, comme mécanisme régulateur, les stimule constamment à améliorer les produits et leur image. Pour François Pouliot et pour Stéphanie Beaudoin, l'objectif est d'inciter les forces pour que la production du cidre de glace devienne une industrie. Sa naissance aura lieu le jour où les entreprises du secteur s'associent dans la création de synergies de manière conjointe.

Quant aux fournisseurs, le type de relation est axé sur la qualité. Si La Face Cachée de la Pomme privilégie la qualité de ses produits, c'est en choisissant des fournisseurs qui lui procurent des intrants et des matières premières de qualité que l'entreprise garantit la permanence de son avantage compétitif. Donc, une autre fois, l'avantage des coûts n'est pas une variable à partir de laquelle La Face Cachée de la Pomme choisira de s'approvisionner. La politique d'achat établie par François Pouliot est de miser sur la qualité, même si les produits viennent d'ailleurs ou même s'ils sont un peu plus chers que les autres intrants disponibles dans le marché. Bien qu'il puisse y avoir un impact sur le prix final du produit,

François Pouliot sait que le consommateur qui l'a choisi est prêt à payer un prix plus élevé, car il est conscient des bénéfices attachés au produit ainsi que de la qualité du produit qu'il achète. Alors, ce consommateur va payer le prix pour jouir de cette expérience d'achat unique, pour sentir l'histoire qui l'entoure. En même temps, il sait qu'il est en train de payer pour un produit exotique et pour un produit qui lui donnera du prestige.

Mentionnons en outre que François Pouliot et Stéphanie Beaudoin envisagent de conclure une alliance stratégique avec un grand et prestigieux vignoble. Leur stratégie consiste à faire des ventes conjointes dans de nouveaux marchés ou même dans les marchés où ils sont positionnés maintenant. De cette façon, ils obtiendront une part de marché plus étendue, car le vin constitue un produit complémentaire du cidre de glace. Le vin est une boisson qui accompagne un repas, tandis que le cidre de glace accompagne le dessert, comme s'il s'agissait d'un apéritif. Donc, la stratégie d'aller ensemble vers les différents marchés permettra que les consommateurs du vin éprouvent de nouvelles boissons alcoolisées dans leurs repas ou leurs moments de convivialité.

Néanmoins, il faut tenir compte que La Face Cachée de la Pomme agit dans un contexte spécifique. L'analyse de l'environnement externe ne peut pas être négligé, car c'est cet environnement qui permettra de canaliser les investissements qui seront destinés au renforcement des ressources conformant les compétences de base, et au développement des marchés.

5.6 L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : UN PROCESSUS COHÉRENT AVEC LES RESSOURCES.

Jusqu'ici, nous pouvons confirmer notre première hypothèse. Nous avons affirmé que la façon dont les ressources internes d'une entreprise sont disposées détermine son attitude à se lancer vers les nouveaux marchés internationaux. Les entreprises accroissent leurs activités internationales quand les actions stratégiques sont cohérentes avec les ressources et les capacités disponibles à

leur intérieur. Donc, ce sont les ressources et les capacités uniques propres à l'entreprise qui façonneront les activités vers l'internationalisation.

Nous avons constaté que les ressources les plus importantes pour La Face Cachée de la Pomme sont sa matière première de qualité (la pomme), les ressources financières, la marque, et le savoir-faire et les valeurs des ressources humaines, plus spécifiquement des dirigeants. La façon unique dont ces ressources sont déployées détermine l'allure des activités d'internationalisation.

Dans les points précédents, nous avons expliqué comment ces ressources et ces capacités sont gérées. Maintenant, il nous reste à voir l'impact de leur gestion sur le développement des stratégies d'internationalisation.

À partir de notre recherche, nous pouvons affirmer que la stratégie d'internationalisation s'appuie sur la mission et sur la vision de l'entreprise, et sur les valeurs propres des dirigeants. À savoir, c'est leur objectif de produire des cidres de glace de qualité, de demeurer la référence de l'industrie, ainsi que les valeurs d'être pionniers, innovateurs, avant-gardistes et entreprenants, qui détermine le façonnement de la stratégie de La Face Cachée de la Pomme. Leur stratégie d'internationalisation est colorée par le goût d'aller vers des marchés différents, des marchés inconnus qui les motivent et les incitent, par le désir que tout le monde parle de La Face Cachée de la Pomme comme l'entreprise caractérisée par ses produits haut de gamme, attirants et évocateurs de tout le meilleur de la culture québécoise. Cette stratégie est aussi imprégnée par le goût de découvrir de nouvelles expériences, de nouvelles cultures, et de faire connaître leur propre culture québécoise.

L'axe qui pousse le plus dans l'élaboration de la stratégie est celui des valeurs inhérentes des dirigeants. Cependant, pour leur esprit entrepreneurial, ils exécuteront les activités à l'international d'une manière structurée et informelle à

la fois. Bien qu'ils n'articulent d'études de marché ni d'études de possibilité d'acceptation des produits dans les différents marchés visés, ils déterminent chaque année les marchés où ils veulent faire pénétrer leurs produits, ainsi que les foires internationales et les dégustations auxquelles ils vont participer.

Pour donner une idée plus accomplie de l'importance pour La Face Cachée de la Pomme d'aller vers l'international, en ce moment, 25% de la production est destiné aux marchés étrangers, tandis que 75% restant est commercialisé dans le marché québécois. Ce 25% des ventes correspond à un chiffre d'affaires de 2 millions dollars canadiens, chiffre qui n'est pas négligeable si nous parlons d'une PME. Cependant, l'objectif des dirigeants est d'arriver à un équilibre des ventes de 50%-50% en mieux distribuant la destination de leur production.

En outre, nous affirmons l'importance de l'accès aux ressources comme une condition pour exporter. Spécifiquement, nous faisons référence aux ressources financières et à l'information sur les marchés. Pour ce qui est des ressources financières, La Face Cachée de la Pomme a eu accès aux capitaux de risque qui l'ont aidée à agrandir sa production et son infrastructure. Ces ressources ont été aussi un soutien et une plate-forme de lancement vers son développement à l'international. C'était grâce à un organisme de financement public qui encourage les investissements dans le secteur agricole, que le lien entre l'entreprise et les capitaux a été constitué. Donc, nous constatons l'importance du rôle du secteur public dans l'encouragement des exportations. Cependant, nous devons préciser que les projets financés sont des projets viables commercialement et financièrement, ainsi que des projets dont la conception des produits est originale, voire rentable à court terme.

En ce qui concerne l'accès à l'information sur les marchés, La Face Cachée de la Pomme s'est procurée des renseignements à travers des agents de commerce aux Ambassades canadiennes, ou même au moyen des voyages de ses dirigeants dans certains pays au cours desquels ils ont profité pour établir des

contacts et des partenariats d'affaires. Bien que l'acquisition d'information soit parfois chère ou difficile à acquérir, c'est encore dans ce domaine que l'esprit tenace et entrepreneurial d'aller en avance sans avoir peur qui résulte en des gains.

En référence à la stratégie mise en place par l'entreprise face aux risques du marché, il faut considérer qu'elle consiste à avoir une présence simultanée dans plusieurs pays, pour se protéger de l'inacceptation éventuelle des produits dans des marchés déterminés.

C'est donc avec moins de risque du marché et avec disponibilité des ressources financières que La Face Cachée de la Pomme s'est embarquée dans les activités d'internationalisation. Son premier marché d'exportation a été la France. À ce stade nous nous demandons sur la nature et la vitesse du processus. Les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme ont choisi la France pour y débiter, car La France est un pays du vin, alors, la reconnaissance de leurs produits dans ce marché était importante pour gagner de la crédibilité. De plus, la France est un marché naturel, où le Québec jouit d'un rapprochement linguistique et historique. Dans cette première expérience, les dirigeants ont réalisé un processus d'apprentissage. Ils ont développé leur capacité à agir vite pour profiter des opportunités du marché. Ils ont rentré avec une attitude proactive, avec le goût de connaître les acteurs principaux de leur nouveau marché. Cela est démontré par la flexibilité de l'entreprise pour arriver à tous les coins commerciaux de la France.

Avec cette première expérience d'exportation de La Face Cachée de la Pomme, nous sommes en mesure d'affirmer que la première exportation se fait vers les pays avec une proximité psychique, soit à cause d'aspects culturels, linguistiques, historiques ou géographiques. Ce processus a consisté à l'acquisition et à l'internalisation progressives de l'information par les contacts avec des agents commerciaux de l'Ambassade canadienne à Paris, et par la participation aux

foires internationales où l'entreprise a signé des ententes, comme c'est le cas de l'entente avec Lafayette Gourmet.

Il importe toutefois de garder toujours à l'esprit que La Face Cachée de la Pomme est une PME (petite et moyenne entreprise). Selon Pierre-André Julien, l'exportation des produits et du savoir-faire des PME se fait de manière graduelle, premièrement envers les marchés proches, pour se lancer après envers les marchés plus lointains (Julien, 2000, p. 304). Ce pas est encouragé par l'innovation au sein de l'entreprise. Ensuite, Julien nous indique que la justification à ce processus graduel est donnée par l'existence des coûts de transport non négligeables et par la demande considérable d'investissements avec une rentabilité à long terme (Julien, 2000, p. 305).

Alors, nous devons considérer que le processus d'internationalisation des grandes entreprises ne correspond pas avec la réalité des PME. Il faut considérer qu'une part de la littérature ramassée fait allusion aux processus réalisés par de grandes entreprises. Néanmoins, nous confirmons l'applicabilité du modèle d'internationalisation incrémentale de l'École d'Uppsala dans notre cas d'internationalisation de La Face Cachée de la Pomme. Mais, comme nous sommes en présence des PME où l'image des dirigeants imprègne les caractéristiques adoptées par ce processus, la vitesse et la forme que prendra l'internationalisation dépendront de chaque entreprise, c'est-à-dire, l'internationalisation dépendra de la façon dont les dirigeants déploient ses ressources internes, et des valeurs qu'ils privilégient. Également, elle sera en rapport avec l'apprentissage organisationnel acquis grâce à ces activités.

Donc, l'élément de différenciation de ces dirigeants pour se lancer à l'international a été leur capacité à agir vite et à profiter des opportunités commerciales dans les marchés. Ils ont montré une grande capacité d'adaptation face à la réalité de chaque marché, en considérant le défi des différences sur chaque nouveau

marché comme une possibilité d'apprentissage. Ces gestionnaires ont su donner de la valeur à chaque marché, en s'enrichissant aussi de chaque expérience.

En outre, il est intéressant de noter les facteurs clés de succès dans l'internationalisation des entreprises soulignés par Julien. D'après lui, avoir un marché de base nationale solide et avoir accès aux ressources et à l'information constituent les premières conditions pour la différenciation et pour le succès dans les marchés étrangers (Julien, 2000, p. 310). Ici, l'argumentation appuie le modèle d'internationalisation incrémental. Nous observons dans l'expérience de La Face Cachée de la Pomme qu'elle a commencé à exporter une fois qu'elle a obtenu une reconnaissance dans le marché québécois ainsi qu'après avoir accompli un niveau de ventes lui permettant de justifier les investissements à l'international. Par la suite, il faut offrir des produits relativement originaux, où l'innovation gagne du terrain. Nous rendons compte que le cidre de glace est un produit très innovateur, original, de qualité, et avec une histoire séduisante. Il s'agit d'un produit qui ne pourrait être conçu que grâce au climat exceptionnel du Québec. À ce stade, nous voulons ajouter qu'un autre facteur de succès à l'international pour ce type d'entreprises est la confiance et la fierté que les dirigeants et les employés ont dans leurs produits. Il est opportun d'insister sur le fait que le succès de La Face Cachée de la Pomme est dû au fait que ses dirigeants croient à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont.

Cependant, dans le processus d'internationalisation de La Face Cachée de la Pomme, les dirigeants ont trouvé certains obstacles. Le plus remarquable a été la difficulté pour faire accepter des étiquettes dans le marché américain. Il faut rappeler que les États-Unis ainsi que la France constituent les marchés clés de l'entreprise, tant pour leur envergure que pour le prestige obtenu à partir de leur pénétration. Le problème d'étiquetage a été soulevé par le fait que le cidre de glace n'est pas un produit déjà existant dans le marché américain, donc il n'existe pas de normes qui réglementent sa commercialisation, son authentification de qualité ou sa provenance. Il a fallu que François Pouliot et Stéphanie Beaudoin démontrent l'existence de ce nouveau produit québécois, ainsi que la qualité

incarnée par ce produit haut de gamme. Puis cette expérience a contribué à l'apprentissage de l'entreprise quant aux particularités à considérer dans les marchés internationaux. Cela démontre que, pour les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme, les obstacles sont une éventualité qui les stimule. Par ailleurs, la capacité d'adaptation face à chaque obstacle met en évidence la souplesse du processus de prise de décisions dans l'entreprise. Il n'existe pas de manuels de procédure, seulement des décisions pertinentes des gestionnaires entrepreneurs.

En somme, nous pouvons corroborer notre hypothèse suivante en affirmant que dans notre cas, l'entreprise a traversé par un engagement progressif et incrémentiel des ressources et des connaissances, pour se lancer dans son premier marché d'exportation.

Par ailleurs, la connaissance acquise par sa première expérience en France a engendré un apprentissage organisationnel à l'intérieur de l'entreprise en déclenchant des ajustements dans la structure, dans la forme des activités réalisées et dans sa vision sur les activités internationales. Bien que François Pouliot exprime que l'activité exportatrice montre quelques similarités, chaque pays possède ses particularités. C'est de ces caractéristiques particulières que les chefs d'entreprise tirent des leçons. Comme résultat, ces expériences ont soulevé chez les dirigeants de La Face Cachée de la Pomme une aptitude à aller découvrir les marchés asiatiques, celui du Mexique et celui des États-Unis. A présent, plus d'effort et d'investissements sont destinés au développement international, car les résultats sont déjà palpables. Dans ces conditions, nous vérifions notre hypothèse sur l'impact de la connaissance des marchés internationaux sur le développement des activités courantes de l'entreprise et sur l'encouragement à investir dans les activités internationales.

De toute évidence, nous constatons aussi le lien étroit entre le processus d'internationalisation et la performance de l'entreprise. Le fait que l'entreprise

réussit à l'international signifie qu'elle fait bien les choses. Nous n'avons aucun doute que l'internationalisation de La Face Cachée de la Pomme et sa popularité gagnée à l'étranger ont aidé à améliorer son positionnement et son image de marque dans le marché québécois. Par ailleurs, l'internationalisation de La Face Cachée de la Pomme a permis la diversification de ses marchés, et la création d'un sein de ventes. D'autres bénéfices attachés au processus d'exportation ont été le perfectionnement des stratégies de ventes, le développement de nouveaux clients et la promotion des produits misant toujours sur la qualité.

À la suite de ces constatations, il ressort que les facteurs qui déterminent qu'une entreprise se lance vers les marchés internationaux sont l'accès aux ressources (surtout aux ressources financières), l'accès à l'information stratégique sur les marchés et sur la possibilité d'acceptation des produits, et fondamentalement, les valeurs et les caractéristiques des dirigeants. Quant à ces dernières, les dirigeants doivent garantir que toute l'organisation soit imprégnée de ces valeurs qu'ils incarnent, et qu'elle croie à la réussite et à la qualité de ses produits.

La forme et la vitesse que ce processus d'internationalisation dépendront de la gestion de ces ressources et de ces valeurs, ainsi que du type d'organisation analysée. Le processus mené à terme par les PME diffère de celui des grandes entreprises qui sont nées globales, principalement pour ce qui est de l'accès aux ressources et à l'information.

De toutes ces considérations, il serait utile de signaler les éléments les plus saillants de notre analyse.

- Le facteur le plus précieux de l'entreprise est sa base de différenciation. Pour La Face Cachée de la Pomme, les éléments servant à sa différenciation sont, d'une part, les traits identitaires qui conforment sa propre image d'entreprise; et d'autre part, la différenciation symbolique qui

lui vient des spécificités locales. Les deux produits de La Face Cachée de la Pomme sont liés à la culture québécoise, à son terroir. De là, les marques Neiges et Frimas évoquent des sentiments et des émotions. Donc, nous pouvons les caractériser comme « core products » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 85) parce qu'ils matérialisent les compétences de base de l'entreprise.

- Nous avons constaté que les gestionnaires sont des ressources fondamentales pour le succès de l'entreprise. Ce sont leurs valeurs personnelles qui façonnent le concept d'entreprise. Ils sont eux qui possèdent de la connaissance (dans ce cas, une connaissance tacite) et du savoir-faire. Alors, nous pouvons affirmer que c'est à partir d'eux que l'entreprise crée son avantage concurrentiel, car ces connaissances constituent une compétence de base pour l'organisation. Cependant, nous avons souligné que cette connaissance tacite est acquise par l'expérience, phénomène que Nonaka et Takeuchi appellent « learning by doing » (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 69). Il est important d'affirmer que cette acquisition de connaissances par l'expérience a déclenché un processus d'apprentissage organisationnel où les gestionnaires ont su établir des mécanismes de prise des décisions souples pour permettre leur adaptation à chaque réalité rencontrée dans les différents marchés. Ces mécanismes ont été leur désir de se positionner dans plusieurs pays en profitant des opportunités ainsi qu'en les encourageant. Cette dynamique est une caractéristique des entreprises jeunes, innovatrices, avec des dirigeants entrepreneurs.

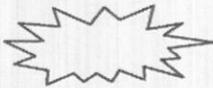
- L'allure, la vitesse ainsi que les particularités du processus d'internationalisation ont un rapport avec les caractéristiques des gestionnaires et avec l'accès aux ressources. Dans la théorie traditionnelle portant sur l'internationalisation, il n'y avait pas d'indication sur quels facteurs déclenchent le désir d'une entreprise de se lancer à l'international. Les étapes séquentielles présentes dans le corps théorique

de l'École d'Uppsala n'indiquaient pas clairement sur quoi les entreprises s'appuient pour les parcourir. Nous avons identifié que, dans le contexte spécifique de notre cas, notre entreprise passait d'une étape à l'autre (vente dans le marché local, première exportation en France, exportations postérieures vers tout le monde) parce que l'esprit avant-gardiste et précurseur de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin les motivait à aller toujours plus loin. Mais le fait d'avoir commencé leur exportation par la France (pays le plus proche psychologiquement) a été la conséquence d'une éventualité, d'une mission commerciale organisée par Québec en ce pays, que les dirigeants ont pris comme expérience pour démarrer leurs activités internationales. Et c'est cette même éventualité que nous observons quand les dirigeants nous expriment leur désir d'aller par tout dans le monde, sans craindre les obstacles. Mais il est à remarquer qu'ils ont su comment tirer profit des éventualités évoquées. Nous mentionnons l'importance du contexte et des opportunités qui se présentent au cours d'un laps de temps spécifique, car ils influencent les choix stratégiques des entreprises.

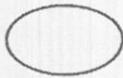
- Finalement, pour exposer plus clairement l'influence des facteurs sur l'internationalisation des entreprises d'un point de vue temporel, nous proposons un graphique où la taille de chaque élément indique son degré d'importance dans le processus d'internationalisation (toujours dans le cadre de notre analyse de cas unique).

Schéma du Processus d'Internationalisation de La Face Cachée de la Pomme.

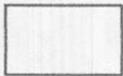
Légende :



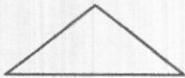
Les indicateurs les plus importants



Les indicateurs en deuxième degré d'importance pour s'internationaliser

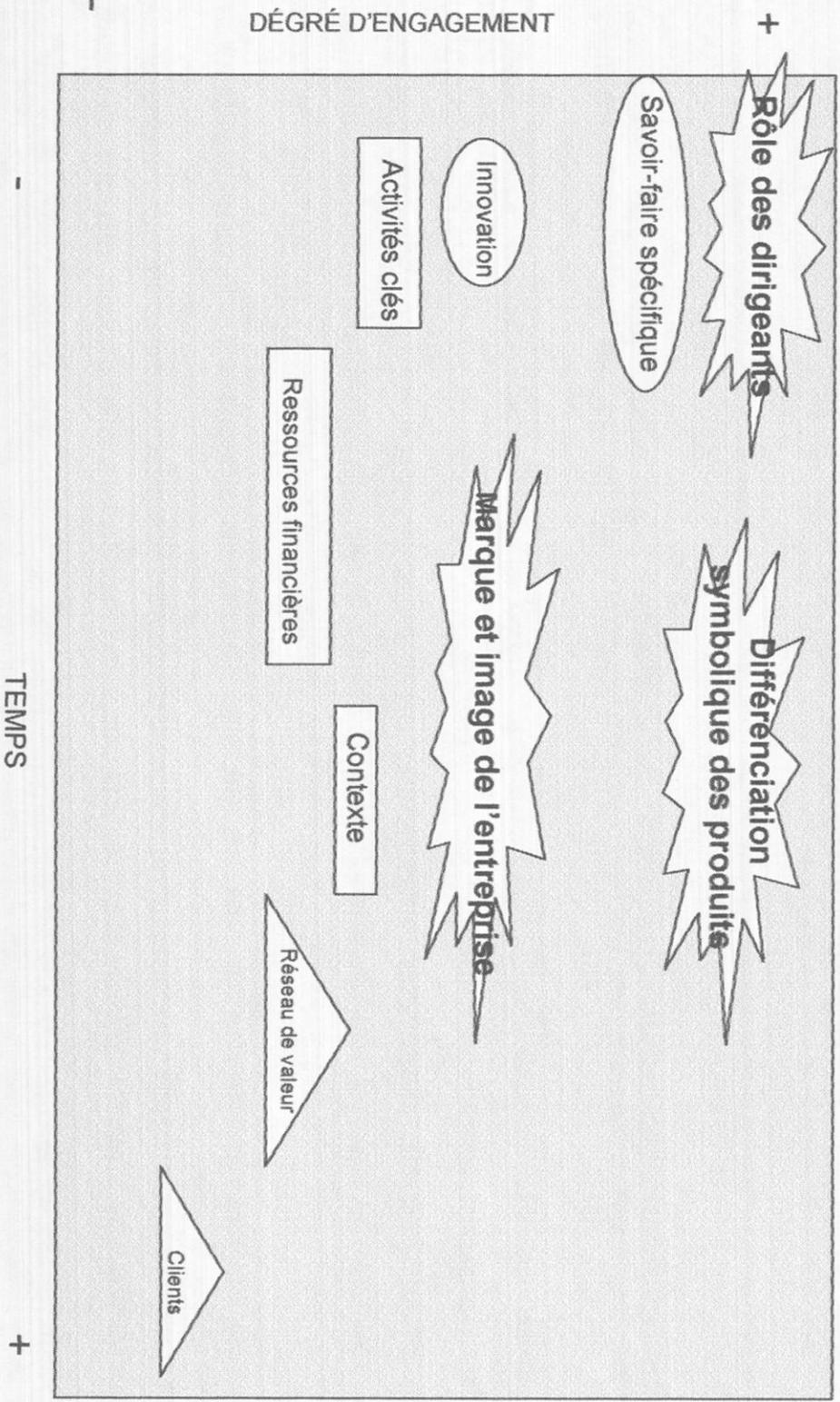


Les indicateurs avec une influence moyenne



Indicateurs qui n'influencent pas beaucoup le processus d'internationalisation de notre entreprise

PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA FACE CACHÉE DE LA POMME



III. EN GUISE DE CONCLUSION

La littérature sur les affaires internationales est très vaste, et le nombre d'articles à ce sujet trouvés lors de notre revue de la littérature est énorme. Obligée de choisir, nous avons retenu l'approche des ressources et les théories de l'internationalisation parce que nous entendons qu'elles contribuent davantage à l'objectif de notre recherche. Pour ce qui est de la sélection des théories, nous avons privilégié la focalisation sur le domaine stratégique managérial.

Nous avons commencé notre recherche avec l'objectif d'élucider tant les approches d'expansion internationale choisies par les entreprises que les dimensions clés intervenant dans ce processus. Nous nous sommes bornée au secteur cidricole du Québec à titre de cadre géographique où étayer notre recherche. Notre question de départ a été donc celle de trouver « comment les entreprises cidricoles du Québec se déterminent à mettre sur pied une stratégie d'internationalisation en fonction de la disposition de leurs ressources internes ».

Par ailleurs, notre recherche s'est fondée sur l'analyse d'un cas unique, ce qui lui a donné un caractère inductif. L'adoption de l'entreprise La Face Cachée de la Pomme en tant que cas d'analyse répond au fait qu'il s'agit d'une entreprise active à l'international, qui agit en ambassadrice des produits du terroir du Québec, et dont l'historique de succès se révèle attirante pour le grand public.

Notre choix de mettre en rapport l'approche des ressources avec les théories de l'internationalisation a son origine dans l'intérêt pour comprendre les facteurs intervenant dans l'internationalisation des entreprises. Nous avons voulu arriver à la compréhension de ce processus du point de vue d'une analyse contemporaine, actuelle, apportée par le groupe des nouvelles théories appliquant une approche « inside-out ». C'est-à-dire, nous avons eu tout notre intérêt à jauger l'influence

des éléments internes de l'entreprise sur l'établissement des stratégies d'internationalisation.

En ce qui concerne l'approche des ressources, nous avons mis en relief les idées principales. Le fait que l'avantage concurrentiel soit construit à l'intérieur de l'entreprise exige des gestionnaires un contrôle sur les ressources et il demande aussi qu'une structure administrative soit bâtie pour mieux les coordonner. Cependant, qu'une entreprise possède cet avantage concurrentiel signifie qu'elle maîtrise une compétence de base difficilement imitable par ses concurrents, lui permettant d'accéder aux marchés différents, et de donner de la valeur à ses clients. De plus, il faut noter que les ressources et les capacités déterminent la façon de réaliser leurs activités de la part des entreprises: les gestionnaires sont ainsi obligés de les mettre au niveau constamment pour maintenir l'avantage concurrentiel, sans jamais négliger l'environnement externe de l'entreprise.

Les théories des ressources ont jeté de la lumière sur les ressources, les capacités et les capacités de base développées et exploitées par notre entreprise analysée dans sa volonté de se positionner sur les marchés étrangers: voilà donc leur contribution. De plus, à partir des modèles puisés dans la littérature, nous avons analysé le style de gestion mis en place et nous nous sommes demandée si ces dirigeants ont établi une stratégie systématique pour se lancer à l'international.

En ce qui concerne la théorie de l'internationalisation de l'École d'Uppsala, nous soulignons sa contribution en tant que modèle behavioriste. Ce modèle établit un processus d'internationalisation graduel conformé par étapes où le passage de l'une à l'autre est dû à un processus d'apprentissage organisationnel, apprentissage acquis par l'expérience. Les obstacles représentés par le risque du marché et le manque de connaissances et de ressources seraient éliminés par le suivi graduel des étapes. Nous avons mis l'accent sur le fait que le processus d'apprentissage organisationnel permet de établir un rapport avec l'approche des

ressources, car les activités développées à l'interne créent des connaissances au sein de l'entreprise. Pour ce faire, ce sont les gestionnaires et la structure administrative qui, par le développement de nouvelles routines, permettront de créer les connaissances requises. Néanmoins, cette approche a démontré des faiblesses quant à son pouvoir explicatif.

En conséquence, les critiques formulées par la suite sont très riches et pertinentes. L'étude longitudinale argumente que les activités extérieures dépendent de la performance interne de l'entreprise, et cela renforce les hypothèses de l'approche des ressources en ce qui concerne l'alignement interne des ressources, des systèmes et des structures, pour créer des synergies avec l'établissement sur des marchés étrangers. Les critiques soulignent aussi l'impact de l'incertitude sur l'internationalisation des activités, mais nous pouvons croire que les liens établis entre les flux d'information et le développement des connaissances internes au moyen de l'établissement des réseaux dans l'industrie feront en sorte que l'incertitude soit atténuée, voire éliminée. Finalement, une intéressante vision critique considère le processus d'internationalisation comme un processus discontinu. Néanmoins, toutes ces contributions théoriques n'explicitent ni comment l'apprentissage organisationnel doit être accompli dans les entreprises, ni quels sont les mécanismes et les routines mises en oeuvre, ni les ressources exploitées qui permettront de déclencher les activités à l'international.

Une fois défini l'encadrement théorique de notre recherche, nous avons établi comme méthodologie l'utilisation d'entrevues à partir des questionnaires semi-dirigés. Nous avons utilisé aussi des informations secondaires. Notre univers a été constitué par les gestionnaires de La Face Cachée de la Pomme, François Pouliot et Stéphanie Beaudoin, ainsi que par la personne chargée de la gestion des produits artisanaux des achats, à la Division des achats et de la mise en marché à la SAQ.

De cette manière, nous avons déjà établi notre cadre d'analyse. Basé sur le modèle d'affaires de Hamel (Hamel, 2000, p. 70), nous en avons pris les dimensions et les indicateurs appropriés à notre étude, mais en ajoutant d'autres pris de notre revue de la littérature. Nous avons construit un modèle pour analyser la stratégie d'internationalisation de notre entreprise. Dans ce modèle, nous avons établi des dimensions telles que l'axe stratégique, de l'interface clients, des ressources stratégiques, du réseau de valeur et du contexte externe favorable. Ces dimensions portent des indicateurs qui nous ont aidé à mesurer le degré d'intervention de chacune des dimensions dans l'élaboration de la stratégie.

Nous avons ainsi fondé le corps des propositions qui ont encadré notre recherche. Il faut rappeler que, puisque notre méthodologie a consisté à une analyse inductive, il n'y pas eu d'élaboration d'hypothèses de départ.

- Notre première proposition affirme que la façon dont les ressources internes d'une entreprise sont disposées détermine son attitude à se lancer vers les nouveaux marchés internationaux. Nous vérifions l'existence d'un rapport positif avec la capacité démontrée par l'entreprise pour accéder aux ressources.

- La deuxième proposition soutient que la stratégie d'entrée dans les marchés internationaux délinée par l'entreprise est liée à sa façon de gérer les ressources stratégiques internes et à ses compétences, dans le but de créer un avantage compétitif (nous faisons référence ici au déploiement des ressources stratégiques et des compétences en tant que facteurs déterminants de la performance).

- Notre troisième proposition tient à élucider si l'acquisition, l'intégration et l'utilisation graduelles de la connaissance sur les marchés internationaux

sont réalisées par des engagements incrémentiels, ou si, au contraire, un processus discontinu peut y avoir lieu.

- La quatrième proposition énonce que la connaissance sur le marché international donne une nouvelle forme aux activités courantes de l'entreprise, ce qui encouragera par la suite l'engagement et la connaissance de l'entreprise sur tous ses marchés.

- Enfin, la cinquième proposition affirme qu'il existe un lien entre le processus d'internationalisation de l'entreprise et sa performance. La stratégie précède la structure, et cette association détermine la performance de l'entreprise (Häfsi et al, 2000, p. 353-354). En outre, il faut tenir compte de l'influence de l'environnement sur la formulation de la stratégie.

Ayant pour fondement l'analyse de notre cas, nous voulons maintenant faire ressortir les résultats principaux et les apports de notre recherche. Il s'agit de ce que nous avons appris grâce à l'analyse de notre cas, exposé sous la forme de points à repérer.

- Le facteur le plus précieux de l'entreprise est sa base de différenciation. Pour La Face Cachée de la Pomme, les éléments servant à sa différenciation sont, d'une part, les traits identitaires qui composent sa propre image d'entreprise; et d'autre part, la différenciation symbolique qui lui vient des spécificités locales. Les deux produits de La Face Cachée de la Pomme sont liés à la culture québécoise, à son terroir. De là, les marques Neiges et Frimas évoquent des sentiments et des émotions. Donc, nous pouvons les caractériser comme « core products » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 85) parce qu'ils matérialisent les compétences de base de l'entreprise.

- Nous avons constaté que les gestionnaires représentent des ressources fondamentales pour le succès de l'entreprise. Ce sont leurs valeurs personnelles qui façonnent le concept d'entreprise. Ce sont eux qui possèdent de la connaissance (dans ce cas, une connaissance tacite) et du savoir-faire. Alors, nous sommes en mesure d'affirmer que c'est à partir d'eux que l'entreprise crée son avantage concurrentiel, car ces connaissances constituent une compétence de base pour l'organisation. Cependant, nous avons souligné que cette connaissance tacite est acquise par l'expérience, phénomène que Nonaka et Takeuchi appellent « learning by doing » (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 69). Il est important d'affirmer que cette acquisition des connaissances par l'expérience a déclenché un processus d'apprentissage organisationnel où les gestionnaires ont su établir des mécanismes de prise de décision souples pour permettre leur adaptation à chacune des réalités rencontrées dans les différents marchés. Ces mécanismes ont été leur désir de se positionner dans plusieurs pays en profitant des opportunités ainsi qu'en les encourageant. Cette dynamique est une caractéristique des entreprises jeunes, innovatrices, avec des dirigeants entrepreneurs.

- L'allure, la vitesse ainsi que les particularités du processus d'internationalisation sont en rapport avec les caractéristiques des gestionnaires et avec l'accès aux ressources. Dans la théorie traditionnelle portant sur l'internationalisation, il n'y avait pas d'indication à l'égard des facteurs qui déclenchent le désir d'une entreprise de se lancer à l'international. Les étapes séquentielles présentes dans le corps théorique de l'École d'Uppsala n'indiquaient pas clairement ce qui fait que l'entreprise suit son parcours vers l'internationalisation. Nous avons identifié que, dans le contexte spécifique de notre cas, notre entreprise passait d'une étape à l'autre (vente dans le marché local, première exportation en France, exportations postérieures vers tout le monde) parce que l'esprit avant-gardiste et précurseur de François Pouliot et de Stéphanie Beaudoin les motivait à aller toujours plus loin. Mais le fait

d'avoir commencé leur exportation par la France (le pays le plus proche psychiquement) a été la conséquence d'une éventualité, d'une mission commerciale organisée par le Québec dans ce pays, que les dirigeants ont pris comme expérience pour démarrer leurs activités internationales. Et c'est cette même éventualité que nous observons encore quand les dirigeants nous expriment leur désir d'aller par tout dans le monde, sans craindre les obstacles. Il est à remarquer qu'ils ont su comment tirer profit des éventualités évoquées. Nous faisons mention de l'importance du contexte et des opportunités qui se présentent au cours d'un laps de temps spécifique, car ils influencent les choix stratégiques des entreprises.

Cependant, nous devons aussi faire référence aux limites inhérentes à notre recherche.

- Notre analyse est fondée sur un cas unique. Notre prétention n'est pas de généraliser nos résultats aux comportements de toutes les entreprises, pas même à celles du secteur cidricole. Néanmoins, le cas unique nous a aidée à comprendre la réalité et à faire une application empirique des théories de l'internationalisation et de l'approche des ressources. De cette façon, nous avons mieux compris les implications de ces contributions théoriques et leurs limites.
- L'entretien à La Face Cachée de la Pomme a consisté seulement à une entrevue avec deux dirigeants de l'entreprise. Le fait de ne pas avoir impliqué les autres gens travaillant aux autres postes de la firme obéit à ce que les dirigeants établissent eux-mêmes des alignements stratégiques, tandis que les gens occupant des postes inférieures sont plutôt fonctionnelles. Comme notre objectif était de vérifier les éléments qui influencent le développement des stratégies d'internationalisation, les

gestionnaires/propriétaires étaient pour nous les interlocuteurs les plus pertinents.

- Nous devons souligner que le type d'entreprise pris comme cas d'analyse diffère de ceux qui ont été considérés par les auteurs des théories faisant partie de notre revue de la littérature. Plus spécifiquement, nous avons eu affaire à une entreprise de taille moyenne, qui fait partie du groupe des PME (petites et moyennes entreprises); tandis que les entreprises analysées par nos auteurs théoriques sont de grandes entreprises qui, dans la plupart des cas, sont nées internationales. C'est pour ce motif que nous ne cherchons pas à généraliser nos résultats.

Conformément à ce qui précède, nous pensons que les perspectives pratiques de notre mémoire consistent à montrer l'applicabilité des théories de l'internationalisation de la firme et de l'approche des ressources aux cas des entreprises plutôt entrepreneuriales, tout en prenant compte des limites que nous venons de mentionner. Néanmoins, nos résultats ont jeté de la lumière sur les éléments clés qui influencent le processus d'internationalisation. Le degré d'importance de chacun de ces éléments dans le processus d'internationalisation est déterminé par leur poids respectif au moment d'établir et de développer les stratégies.

IV. BIBLIOGRAPHIE

- ARESE, H. (2003), *Practica profesional de negocios internacionales. Casos, ejercicios y documentos*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 384 p.
- AXINN, C., et P. MATTHYSSENS (2002), "Limits of internationalization theories in an unlimited world, *International Marketing Review*, April, pp. 436-449.
- BARKEMA, H., et R. DROGENDIJK (2003), "Should internationalizing firms expand through small incremental steps or through bigger steps?", Étude présenté à la Conférence *From here and from there: new and old members' perception en EU enlargement*, 25 et 26 Septembre, Groningen, 34 p.
- BARTLETT, C., et S. GHOSHAL (1998), *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, 389 p.
- BARNEY, J.B. (2002), "Evaluating Firm Strengths and Weaknesses : The Resource-Based View" dans *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Barney, J.B., Second edition, Prentice Hall, chap. 5, pp. 149-192.
- BORDELEAU, Y. (1982), *Comprendre l'organisation : approches de recherche*, Agence d'Arc, Montréal, 198 p.
- CAVUSGIL, S. (1984), "Differences among exporting firms based on degree of internationalization", *Journal of Business Research*, dans *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds) (1993), Academic Press Inc, pp. 53-63.
- COLLIS, D., et C.A MONTGOMERY (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-august, pp. 118-128.

- COOPER, R. (1994), "New products: the factors that drive success", *International Marketing Review*, vol. 11, no.1, pp. 60-76.
- CUERVO-CAZURRA, A., et M. RAMOS (2002), "A Resourced-Based Technological Analysis of the Internationalization Process", *Carlson School of Management, University of Minnesota, Department of Strategic Management and Organization*, 39 p.
- DE CLEREQ, D., H. SAPIENZA, et H. CRIJNS (2003), "The internationalization of small and medium-sized firms: the role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation", Working paper, *Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University*, November, 16 p.
- ENSIGN, P. (2000), "Innovation in the multinational firm globally dispersed R&D: Technological knowledge utilization and accumulation", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, no.12, p.203-221.
- HÄFSI, T., F. SÉGUIN, et J-M. TOULOUSE (2000), *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les éditions Transcontinental Inc., 2^e édition, Canada, 754 p.
- HALLÉN, L., et F. WIEDERSHEIM-PAUL (1979), "Psychic distance and buyer-seller interaction", *Organisasjon, Marknad och Samhalle*, dans *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds) (1993), Academic Press Inc, pp. 291-301.
- HAMEL, G. (2000), "L'innovation stratégique : réinventer le concept d'entreprise", *La révolution en tête*, Éditions Village Mondial, chap. 3, pp. 59-115.
- HOFMEISTER TOTTH, A., et G. Totth (2003), "How do consumers choose wine?. Factors that influence the purchase decision making in the wine category", *Marchés et Marketing du vin, Centre de recherché de Bordeaux École de Management*, no. 65-03, décembre, 28 p.

- JADIVAN, M. (1998), "Core competences: what does it mean in practice", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 1, pp. 60-71.

- JOHANSON, J., et J-E. VAHLNE (1977), "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, dans *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds), (1993), Academic Press Inc., pp. 32-44.

- JOHANSON, J., et F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975), "The internationalization of the firm. Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, October, dans *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds) (1993), Academic Press Inc, pp. 16-31.

- JULIEN, P-A (2000), " Un marché international ouvert ", *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Fondation de l'Entrepreneurship, chap. 9, pp. 173-185.

- JULIEN, P-A (2000), " De nouvelles stratégies internationales", *L'entrepreneuriat au Québec: pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Fondation de l'Entrepreneurship, chap. 15, pp. 301-314.

- LI, T., S. CAVUSGIL (2000), "Decomposing the effects of market knowledge competence in new product exports. A dimensionality analysis", *European Journal of Marketing*, vol. 34, no.1/2, pp.57-79.

- LIESCH, P., L. WELCH, D. WELCH, S. MCDAUGHEY, B. PETERSEN, ET P. LAMB (2002), "Evolving standards of research on firm internationalization. An Australian-Nordic perspective", *International Studies of Management and Organization*, vol. 32, no. 1, spring, pp. 16-35.

- LOCKSHIN, L. (2003), "Consumer purchasing behavior for wine: what we know and where we are going", *Marchés et Marketing du vin, Centre de recherché de Bordeaux École de Management*, no.57-03, août, 24 p.

- MUCCHIELLI, J-L. (1998), "Les stratégies de multinationalisation: du local au global", dans *Multinationales et mondialisation*, Éditions du Seuil, pp. 77-116.
- NONAKA, I., H. TAKEUCHI (1995), "Theory of Organizational Knowledge Creation", dans Nonaka, I., H. Takeuchi, *The knowledge Creating Company*, NY, Oxford University Press, chap. 3, pp. 56-94.
- PEDERSEN, T., et M. SHAVER (2000), "Internationalization revisited: the 'big step' hypotheses", *Working Paper, Copenhagen Business School – Department of International Economics and Management*, mars, 22 p.
- PRAHALAD C., et Y. DOZ (1987), *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, The Free Press, 290 p.
- PRAHALAD, C. K., et G. HAMEL (1990), "The Core Competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin, vol. 68, pp. 79-91
- PRAHALAD, C. K., et G. HAMEL (1995), "Construire les passerelles de l'avenir", dans *La conquête du futur*, Paris, Dunod, chap. 9, pp.207-233.
- PRAHALAD, C.K., et V. RAMASWAMY (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January – February, pp. 79-87.
- QUIVY, R., et L. CAMPENHOUDT (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 287 p.
- RENDEZ-VOUS AGROALIMENTAIRE QUÉBEC – Chaudière – Appalaches (2004), *Alternatives en distribution alimentaire*, Actes du colloque, décembre.
- RHEE, J., et J. CHENG (2002), "Foreign market uncertainty and incremental international expansion: The moderating effect of firm, industry, and host

country factors", *Management international Review*, Fourth Quarter, vol. 42, pp. 419-437.

- RUGMAN, A., et R. HODGETTS (2002), "La fin de la stratégie globale", *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 15-26.
- RUIGROK, W., et H. WAGNER (2003), "Internationalization and Performance: An organizational learning perspective", *Management International Review*, vol. 43, pp. 63-81.
- SABAN, K., J. LANASA, C. LACKMAN, G. PEACE (2000), "Organizational learning: a critical component to new product development", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 9, no.2, pp. 99-119.
- SHEPHERD, CH., P. AHMED (2000), "NPD frameworks: a holistic examination", *European Journal of Innovation Management*, vol. 3, no. 3, pp. 160-173.
- SORENSEN, O. (1997), "The internationalization of companies. Different perspectives on how companies internationalize", *Working paper 23*, Aalborg University – Centre for international Studies, 21 p.
- TELLIS, G., S. STREMERSCHE, and E. YIN (2003), "The international takeoff of new products: the role of economics, culture and country innovativeness", *Marketing Science*, vol. 22, no. 2, spring, pp. 188-208.
- TURNBULL, P. (1987), "A challenge to the stages theory of the internationalization process", dans *Managing Export Entry and Expansion*, Rosson, P., and S. Reed (eds), Praeger, dans, *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds) (1993), Academic Press Inc, pp. 172-185.
- VÉZINA, M. (2000), "L'approche des ressources: un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique", dans *La stratégie des organisations. Une*

synthèse, Häfsi, T., F. Séguin et J-M Toulouse (eds), Deuxième édition, pp. 281-288.

- WELCH, L., et R. LUOSTARINEN (1988), "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, dans, *The internationalization of the firm: A reader*, Buckley, P., et P. Ghauri (eds) (1993), Academic Press Inc, pp. 155-171.
- WONG, V. (2002), "Antecedents of international new product rollout timeliness", *International Marketing Review*, vol. 19, no. 2, pp. 120-132.
- YIN, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Applied Social Research Methods Series, Second Edition, 170 p.

LIENS HYPERTEXTE, REVUES SPÉCIALISÉES ET ARTICLES DE PRESSE

- CLUB EXPORT@CTION (2002), *Club d'exportation du Haut-Richelieu, des Jardins-de-Napierville, et du Roussillon*, vol.2, no.2, avril-mai-juin.
- D'AMBOISE, G. (1996), *Le projet de recherche en administration: Un guide général à sa préparation* (en ligne).
<http://www.fsa.ulb.ac.be/ressources/formation/colloques/colloq.htm>
- FANTAISIES (2004), "La pomme éternelle", *Lafayette Gourmet*, no. 8, automne.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR LES APPELLATIONS RÉSERVÉES ET LES PRODUITS DU TERROIR (2003), *Rapport présenté à la Ministre de l'Agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Madame Françoise Gauthier*, (en ligne), Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québec, octobre, 17 p.
<http://www.mda.gouv.qc.ca/ressources/formation/colloques/colloq.htm>

- L'ACTUALITÉ ALIMENTAIRE, *Le magazine des spécialistes de l'alimentation*, vol.1, no. 6.

- LA FACE CACHÉE DE LA POMME, (en ligne)

- LA PRESSE AFFAIRES (2003), "Le cidre de glace, nouvel emblème du terroir québécois", *Dossier L'agroalimentaire*, 10 mai.

- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (2002), *CanadaExport*, vol 20, no. 13, 15 juillet.

- NICOLET, ? (2001), *Les produits du terroir québécois. Une façon de développer le Québec rural*, (en ligne), Solidarité Rurale du Québec,

- NICOLET, ? (2003), *La mise en marché des produits du terroir. Défis et stratégies*, (en ligne), Solidarité Rurale du Québec, 23p,

- TARDIF, F. (2004), "Les cidriculteurs artisans du Québec veulent une appellation réservée pour les cidres de glace" (en ligne),

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE POUR LES DIRIGEANTS

A) L'ENTREPRISE

- 1) Mission et vision de l'entreprise
- 2) Valeur totale des ventes des cidres embouteillés
 - a. Ventes dans le marché local
 - b. Ventes internationales
- 3) Base de différenciation par rapport aux entreprises productrices de cidre de glace (ce que l'entreprise sait faire le mieux)
- 4) Système de contrôle des coûts
- 5) Indicateurs de productivité utilisés et mesures du rendement

B) RESSOURCES STRATÉGIQUES

- 6) Quelles sont les ressources les plus riches pour l'entreprise?
 - a. Comment les gérez-vous? (ressources humaines, ressources technologiques, etc.)
- 7) Existe-t-il un département consacré aux exportations?
 - a. Nombre d'employées
 - b. Processus clés performé
- 8) Ressources techniques et technologiques utilisées
- 9) L'importance de la marque
 - a. Relation avec les médias

- b. Relations avec les distributeurs internationaux
- c. Points forts accentués dans la marque
- d. Promotions et capacité commerciale
- e. Importance de la qualité et de la créativité
- f. Gestion de l'image d'entreprise et de l'image de marque (dans le marché local et international)

10) Investissements soutenus et accès aux capitaux

C) AXE CLIENT

11) Quel type de clients est ciblé dans chaque marché (aussi au Québec) ?

- a. Comment traitez-vous leurs commandes?
- b. Politique d'achat
- c. Services à la clientèle
- d. Il y a une adaptation aux goûts et aux habitudes particuliers des consommateurs dans chaque marché? (aussi dans le marché local)
- e. Politique tarifaire par marché et par produit

D) AXE STRATÉGIQUE

12) Développement des marchés étrangers :

- a. activité informelle ou structurelle?
- b. Il y a un développement des exportations de façon progressive (à partir de l'acquisition d'expérience et de connaissances), ou elle a représenté un « grand pas » ?
- c. Façon de démarrer la démarche
- d. Personnes concernées

- e. Ressources exploitées
- f. Budget estimé
- g. Facteurs influençant le choix
- h. Obstacles

13) Avez-vous commencé votre *première* exportation? Vers quel/quels pays?

- a. Raisons
- b. Barrières à l'entrée et solutions
- c. Avantages
- d. Obtention de l'information sur le marché : *comment, quand, par qui*
- e. Réseau de distribution
- f. Chaque marché fait développer une nouvelle expérience ou l'expérience acquise lors de la première exportation a été suffisante pour se lancer vers de nouveaux marchés ?

14) Planification stratégique

- a. Adaptez-vous votre stratégie aux tendances du marché?, ou
- b. Vous consolidez vos ressources internes et vos compétences pour avoir accès à une variété des marchés plus étendus?

15) Comment faites-vous face aux risques du marché? (local et international)

16) Facteurs clés de succès

E) FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE

17) Type de relation avec vos fournisseurs

- a. Politique d'achat

- b. Produits fournis
 - c. Nationalité des fournisseurs
 - d. Procès de sélection
- 18) Type de relation avec vos concurrents
- a. Coopération ou concurrence?

G) PROCHAINES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT

- 19) Comment voyez-vous concurrencer votre entreprise dans les prochaines années?
- a. Positionnement dans le secteur
 - b. Facteurs clés qui déterminent le succès de l'exportation

20) Autres commentaires:

ANNEXE B**QUESTIONNAIRE POUR L'ANALYSTE ET RESPONSABLE DES PRODUITS DU
TERROIR DE LA SAQ.**

- 1) Situation industrielle : Industrie québécoise
 - a. Forces et faiblesses
 - b. Encouragement pour la production des produits du terroir
 - c. Rôle de la SAQ dans la commercialisation et la distribution des boissons alcoolisées du terroir
- 2) Pourcentage et évolution des ventes du produit du terroir (cidre de glace)
- 3) Gestion des produits de niche par la SAQ
- 4) Disposition des ventes (quantité de locaux)
- 5) Information donnée aux employés
- 6) Taille et parts du marché
- 7) Segmentation des produits
- 8) Positionnement des entreprises québécoises dans le marché local/
international
- 9) Potentialité d'acceptation à l'international
- 10) Déterminants de la qualité (prix ? - Range)
- 11) Produits substitués
- 12) Compétiteurs
 - a. quantité
 - b. différenciation des produits
 - c. prix
 - d. nationalité
- 13) Type de consommateurs

- a. âge
- b. goût
- c. fréquentation
- d. moment et quantité de l'achat
- e. rang des prix acceptés
- f. qu'est-ce qu'ils cherchent ?

14) Qu'est-ce que c'est ou comment fonctionne le marché public ?

15) Pour/ contre de la vente en épicerie ?