

**HEC MONTRÉAL**

**L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les  
approches**

**Par**

**Eliane Cormier**

**Sciences de la gestion  
(Marketing)**

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

Jun 2018  
©Eliane Cormier

## **I. Sommaire**

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où la mondialisation fait en sorte que les entreprises ont l'opportunité d'internationaliser leurs activités économiques à travers le monde entier. Malgré une littérature abondante sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises, des difficultés subsistent dans la compréhension du processus menant à une internationalisation dite réussie. Plus particulièrement, le marché émergent de l'Inde est encore peu étudié, et ce, d'une perspective québécoise. En effet, peu d'auteurs se penchent sur le processus d'internationalisation entre le Québec et l'Inde. Ainsi, il semble particulièrement intéressant de mieux connaître ce processus afin de guider les dirigeants des entreprises québécoises désireux de s'internationaliser en Inde.

Un recensement des écrits a permis de mettre en évidence de nombreux facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises québécoises ainsi que leurs différents rôles. Ces facteurs sont regroupés en trois catégories que sont les distances rencontrées, les stratégies et l'expérience de l'entreprise. Cette recherche permet de dégager les principaux facteurs, mais aussi de déterminer s'il existe des liens entre ceux-ci afin de mieux comprendre le processus d'internationalisation des entreprises québécoises en Inde.

Cette étude de cas aborde l'étude de quatre entreprises québécoises ayant déjà effectué des activités économiques quelconques en Inde. Afin d'appuyer les propos de ces participants, l'avis de trois experts a été récolté.

Les analyses de contenu montrent que le facteur de la distance occupe une grande importance au sein du processus d'internationalisation. Ce facteur est omniprésent et peut être perçu de différentes façons, dépendamment de l'expérience et du choix du mode d'entrée. En plus, la recherche a permis l'ajout d'un nouveau facteur : l'adaptation des stratégies internes. Ce facteur vient s'ajouter afin d'atténuer les distances connues entre le Québec et l'Inde.

Plus particulièrement, la présentation des résultats ainsi que les analyses ont permis de comprendre certaines liaisons existantes entre les facteurs. Les facteurs s'articulent comme suit : les entreprises québécoises étudiées détiennent une expérience dans l'internationalisation de certaines activités et font le choix d'un mode d'entrée par rapport aux besoins de l'entreprise. Ces deux facteurs entraînent des distances (culturelles, administratives, géographiques et économiques) qui obligent les entreprises à s'adapter par rapport à celles-ci. C'est par ce procédé que les entreprises québécoises étudiées connaissent du succès en Inde.

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Sommaire</b>	
<b>II.</b>	<b>Liste des tableaux</b>	
<b>III.</b>	<b>Liste des figures</b>	
<b>1)</b>	<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>2)</b>	<b>Revue de littérature</b>	<b>10</b>
	<b>2.1) L'internationalisation</b>	<b>10</b>
	2.1.1) Définition et mise en contexte	10
	2.1.2) Pourquoi s'internationaliser?	11
	2.1.3) Les freins à l'internationalisation	13
	<b>2.2) Les distances</b>	<b>14</b>
	2.2.1) Distance psychique	14
	2.2.2) Distance culturelle	16
	2.2.3) Distance administrative et institutionnelle	18
	2.2.4) Distance économique et technologique	20
	2.2.5) Conclusion	21
	<b>2.3) La standardisation ou l'adaptation?</b>	<b>21</b>
	2.3.1) Définition	21
	2.3.2) Avantages de la standardisation	22
	2.3.3) Barrières de la standardisation	22
	2.3.4) Avantages de l'adaptation	23
	<b>2.4) Les modèles d'internationalisation</b>	<b>23</b>
	2.4.1) Le modèle Uppsala	24
	2.4.2) Le modèle OLI	26
	2.4.3) Le modèle Born-Global	27
	<b>2.5) Les stratégies d'internationalisation</b>	<b>28</b>
	2.5.1) Le choix de mode d'entrée	28
	2.5.2) L'exportation	31
	2.5.3) Licence et franchise	32
	2.5.3.1) Licence	32
	2.5.3.2) Franchise	34
	2.5.4) Partenariat	35
	2.5.5) L'investissement direct à l'étranger	37
	2.5.5.1) Joint-Venture	37
	2.5.5.2) Greenfield et acquisition	38
<b>3)</b>	<b>Synthèse et question de recherche</b>	<b>41</b>
	3.1) Synthèse	41
	3.2) Cadre conceptuel	42
	3.3) Questions spécifiques de recherche	44
<b>4)</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>45</b>
	<b>4.1) Type de recherche</b>	<b>45</b>

4.1.1) Recherche qualitative.....	45
4.1.2) Moyen de collecte de données : étude de cas.....	45
4.1.3) Recherche descriptive .....	46
<b>4.2) Canevas de recherche.....</b>	<b>46</b>
4.2.1) Méthode de collecte.....	46
4.2.2) Réalisation d'un guide d'entrevue.....	47
4.2.3) Déroulement des entrevues.....	47
4.2.4) La récupération des données.....	47
4.2.5) Méthode d'analyse.....	48
<b>4.3) Le choix de l'échantillon.....</b>	<b>49</b>
4.3.1) Critère de constitution d'échantillon.....	49
4.3.2) Méthode d'échantillonnage.....	51
<b>5) Mise en situation – Le contexte de l'Inde et du Canada.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1) Opportunités des pays émergents : l'Inde.....</b>	<b>52</b>
5.1.1) Principaux accords.....	53
5.1.2) Limites.....	54
<b>5.2) L'Inde.....</b>	<b>54</b>
5.2.1) Aperçu.....	54
5.2.2) L'Inde : un pays unique.....	55
5.2.3) Une adaptation nécessaire.....	55
5.2.4) L'événement crucial : 1991.....	56
5.2.5) L'enjeu principal : le niveau de vie.....	56
5.2.6) Conclusion.....	57
<b>5.3) Le Canada.....</b>	<b>58</b>
5.3.1) Aperçu.....	58
5.3.2) Attraction pour les entreprises étrangères.....	58
5.3.3) Particularité.....	60
5.3.4) Conclusion.....	62
<b>5.4) Hofstede : une analyse des distances entre les pays.....</b>	<b>62</b>
<b>6) Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>66</b>
Résultats des entreprises.....	66
<b>6.1) Entreprise VETRO.....</b>	<b>66</b>
6.1.1) Analyse des données.....	66
6.1.2) Facteurs liés aux stratégies.....	67
6.1.3) Les distances.....	69
6.1.4) Conclusion.....	71
<b>6.2) Entreprise MIRO.....</b>	<b>71</b>
6.2.1) Analyse des données .....	71
6.2.2) Facteurs liés aux stratégies.....	72
6.2.3) Les distances.....	74
6.2.4) Conclusion.....	79
<b>6.3) Entreprise RUTA.....</b>	<b>79</b>
6.3.1) Analyse des données.....	79
6.3.2) Facteurs liés aux stratégies.....	80
6.3.3) Les distances .....	81

6.3.4) Conclusion.....	83
<b>6.4) Entreprise SAVEK.....</b>	<b>83</b>
6.4.1) Analyse des données.....	84
6.4.2) Facteurs liés aux stratégies.....	84
6.4.3) Les distances.....	85
6.4.4) Conclusion.....	86
<b>6.5) Résultats des experts.....</b>	<b>87</b>
6.5.1) Facteurs liés à l'expérience.....	87
6.5.2) Facteurs liés aux stratégies.....	88
6.5.3) Standardisation et adaptation.....	90
6.5.4) Facteurs liés à la distance.....	91
6.5.5) Conclusion.....	99
<b>6.6) Similitudes et dissimilitudes.....</b>	<b>100</b>
6.6.1) Facteurs liés à l'expérience.....	101
6.6.2) Facteurs liés aux stratégies.....	101
6.6.3) Facteurs liés aux distances.....	103
6.6.4) Conclusion.....	104
<b>6.7) Reconsidération du modèle.....</b>	<b>106</b>
6.7.1) Le facteur de la distance.....	106
6.7.2) Facteur nouveau : L'adaptation des stratégies.....	107
6.7.3) Cadre conceptuel revisité.....	109
<b>7) Conclusion de l'étude.....</b>	<b>111</b>
7.1) Conclusion.....	111
7.2) Implication managériale et recommandations.....	111
7.3) Limites de la recherche.....	114
7.4) Recherches futures.....	114
<b>8) Bibliographie.....</b>	<b>115</b>
<b>9) Annexe.....</b>	<b>127</b>
Annexe A : Guide d'entrevue des entreprises.....	124
Annexe B : Guide d'entrevue des experts.....	133
Annexe C : Formulaire d'éthique.....	137

## **II. Liste des tableaux**

Tableau 1 : Présentation des entreprises.....	50
Tableau 2 : Présentation des experts.....	50
Tableau 3 : Croissance du PIB.....	91
Tableau 4 : Similitudes et dissimilarités entre les entreprises.....	100
Tableau 5 : Représentation des changements.....	108

### **III. Liste des figures**

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche.....	43
Figure 2 : Les indicateurs de Hofstede entre le Canada et l'Inde.....	64
Figure 3 : Cadre conceptuel revisité.....	110

## 1) Introduction

« La mondialisation est le processus de transformation des phénomènes globaux entraînés par une combinaison de forces économiques, technologiques, socioculturelles et politiques. » (Croucher, 2003)

Le contexte économique actuel est rempli d'opportunités. La mondialisation, un phénomène en constant changement, permet aux entreprises de collaborer avec différents pays, et ce, plus facilement qu'à l'époque. En effet, par la création d'accords, les échanges sont plus fluides entre certains pays. De plus, l'évolution technologique, surtout en termes de communications, facilite le processus des affaires internationales. Par ces changements, l'internationalisation est un terme qui se retrouve souvent dans le plan d'affaire des entreprises. L'internationalisation est un processus qui est graduel, à travers lequel les entreprises engagent des ressources et augmentent progressivement la connaissance d'un marché étranger particulier (Johanson et Vahlne, 1977).

Dans ce mémoire, un intérêt pour l'Inde est démontré. Il est pertinent de se concentrer sur ce pays, puisque celui-ci est un pays émergent en pleine croissance, qui offre de grandes opportunités aux entreprises étrangères. Ayant une grande population, l'Inde propose une main-d'œuvre importante. De plus, cette population contient de plus en plus de consommateurs potentiels, puisqu'il y a une augmentation régulière du revenu moyen. Enfin, la croissance du produit intérieur brut (PIB) de l'Inde ne cesse d'augmenter. En 2016, le PIB de l'Inde était de 7.1% comparativement au Canada qui a obtenu un pourcentage de 1.46 la même année.

Notre recherche a pour but d'étudier les stratégies d'internationalisation des entreprises québécoises au stade de la maturité lorsque celles-ci élaborent des plans d'affaires pour l'Inde. Les multiples études réalisées afin de mieux comprendre le processus d'internationalisation ont permis de cerner les facteurs à prendre en considération lorsqu'une entreprise désire faire affaire avec des marchés étrangers. Cependant, peu se sont penchées sur le cas des entreprises québécoises qui désirent s'internationaliser particulièrement en Inde. C'est une perspective intéressante puisque c'est un phénomène peu étudié.

Après une recherche exhaustive de la littérature sur le sujet de l'internationalisation, nous avons déterminé trois facteurs qui semblaient avoir un impact direct sur le processus d'internationalisation d'entreprises. D'abord, l'expérience, composée des antécédents de l'entreprise dans des activités économiques à l'étranger ainsi que son expérience dans les pays émergents, a un impact sur l'internationalisation. Ensuite, les stratégies, composées du choix du mode d'entrée, peuvent aussi avoir un impact sur le processus d'internationalisation. Enfin, nous avons remarqué que le facteur de la distance est souvent mis de l'avant. Pouvant prendre plusieurs formes, ces distances sont souvent des obstacles à surmonter lorsqu'une entreprise désire établir des activités économiques à l'étranger.

Il est alors intéressant de se concentrer sur le lien entre ces trois facteurs et de comprendre par quelles étapes les entreprises québécoises doivent-elles passer afin de connaître une internationalisation à succès. De cette analyse et de ces observations découlent deux questions de recherche. D'abord, l'on se demande quelle est l'importance des différents facteurs dans le processus d'internationalisation des entreprises québécoises. De plus, l'on cherche à comprendre comment ces mêmes facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à une internationalisation positive ou négative.

Afin d'amasser de l'information pertinente, une étude de cas a été effectuée. Des entrevues semi-dirigées ont eu lieu avec des employés d'entreprises québécoises ainsi que des experts en la matière. Pour être précise, il y a eu sept rencontres, dont quatre avec des employés d'entreprises et trois avec des experts.

Nous verrons dans un premier temps une revue de la littérature des principaux facteurs d'internationalisation étudiés jusqu'à maintenant. Après avoir établi un cadre conceptuel ainsi que la méthodologie associée à la recherche, une mise en situation sur le contexte de l'Inde et du Canada sera présentée. Enfin, nous élaborons une présentation ainsi qu'une analyse des résultats, le tout basé sur l'information amassée de la littérature et des entrevues semi-dirigées.

## **2) Revue de littérature**

### **2.1) L'internationalisation**

#### **2.1.1) Définition et mise en contexte**

L'internationalisation est un principe qui est en constante évolution. Plusieurs grands auteurs lui ont accordé une définition propre. L'internationalisation peut être définie comme étant un processus dans lequel la firme augmente graduellement ses implications et ses opérations à l'international (Johanson et Vahlne, 1977).

Une définition souvent utilisée dans la littérature est celle du modèle d'Uppsala d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). C'est un processus graduel, à travers lequel les entreprises engagent des ressources et augmentent progressivement la connaissance d'un marché étranger particulier (Johanson et Vahlne, 1977). Toujours selon ce modèle, le manque d'expérience sur un marché étranger est considéré comme étant l'une des principales contraintes à l'internationalisation efficace d'une entreprise (Rezende, 2003). Dans le même ordre d'idées, selon Johanson et Vahlne (1977), dû à un manque de savoir sur les pays étrangers ainsi que la tendance naturelle d'éviter l'incertitude, l'entreprise débute ses exportations vers des pays voisins ou qui sont similaires (Johanson et Finn Wiedersheim, 1975).

Plus récemment, d'autres auteurs s'opposent à cette théorie du processus d'internationalisation, jusqu'ici, bien ancré. En effet, plusieurs affirment que les nouvelles entreprises, aussi appelées « Born-Global » font face à un environnement différent (Oviatt et McDougall, 2018 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2004 ; Knight et Cavusgil, 2004). L'environnement international actuel permet aux nouvelles entreprises d'acquérir des ressources plus facilement. Des améliorations drastiques dans la qualité, la rapidité des processus ainsi que dans l'efficacité des communications et transportations internationales, font en sorte que les coûts reliés aux transactions diminuent (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). L'homogénéisation entre certains pays éloignés permet aussi aux entreprises de mieux comprendre les marchés étrangers (Oviatt et McDougall, 2018 ; Knight et Cavusgil, 2004). Ces changements entraînent une simplification du processus d'internationalisation, en permettant aux entreprises de contourner certaines étapes du modèle d'internationalisation de Johanson et Vahlne (1977). Cependant, cela ne signifie pas que les théories établies sont fausses. En effet, celles-ci s'appliquent toujours à certaines entreprises et industries.

D'autres qualifient l'internationalisation comme étant le processus d'adaptation des opérations de la firme (les stratégies, la structure, les ressources, etc.) aux environnements externes (Calof et W. Beamish, 1995). La concurrence accrue du XXI<sup>e</sup> siècle exige que les entreprises investissent dans des compétences managériales de plus en plus raffinées et poussées afin de performer efficacement dans un environnement multiculturel (Desresky et Christopher, 2015).

D'autres termes sont utilisés afin de définir les activités à l'international d'une entreprise. La globalisation, souvent synonyme de mondialisation, est l'idée selon laquelle la distance représente de moins en moins un obstacle au commerce international (Durand, 2017). Le monde est alors considéré sans frontière, ce qui permet aux entreprises de commercialiser leurs produits et services partout à travers le monde (Durand, 2017). La mondialisation est donc l'échelle croissante de la disponibilité d'un objet au-delà des frontières de son territoire d'origine. L'objet en tant que tel peut être non seulement les échanges de biens et services, mais aussi l'échange de capitaux, d'informations, d'idées et de technologies (Fisher et al., 2006). Une autre définition présente la mondialisation comme le processus de transformation des phénomènes globaux entraînés par une combinaison de forces économiques, technologiques, socioculturelles et politiques (Croucher, 2003). La portée augmente par une intégration, un processus où les frontières disparaissent. De plus, les interrelations augmentent, ce qui entraîne la convergence des activités économiques. La mondialisation est alors un processus complexe, car elle implique un changement social rapide qui se produit dans plusieurs dimensions (économie, politique, culture, etc.) (Tomlinson, 1999).

Dans le cadre de cette recherche, la définition de l'internationalisation du modèle d'Uppsala sera retenue : un processus qui est graduel, à travers lequel les entreprises engagent des ressources et augmentent progressivement la connaissance d'un marché étranger particulier (Johanson et Vahlne, 1977). C'est une définition qui a été citée à travers le temps, et qui est toujours pertinente dans l'environnement actuel.

### **2.1.2) Pourquoi s'internationaliser ?**

Le Canada est un pays exportateur. L'exportation est la raison principale qu'une aussi petite population, ayant une grande superficie, soit en mesure de profiter d'un haut niveau de vie (Kautz W., 2002). Le but premier d'une entreprise qui exporte ses produits à l'étranger est d'augmenter ses ventes. Ce but est particulièrement vrai si le produit en question est un produit de marché de niche et que l'entreprise croit avoir saturé le marché intérieur (Kautz W., 2002). Il est aussi possible qu'une entreprise ait un intérêt à s'internationaliser afin de diversifier sa clientèle et contrebalancer les effets d'un ralentissement sur le marché domestique (Kautz W., 2002). De plus, il est possible de vouloir suivre une clientèle vitale pour l'entreprise ou de compenser pour des crises dans les marchés intérieurs (Rodriguez et al., 2010).

Les entreprises qui exercent des activités économiques à l'international ou qui exportent des produits ou services à l'étranger ont plusieurs motivations. S'internationaliser permet d'acquérir des ressources, que ce soit physiques (des matières premières, de l'énergie ou des composants), humaines (recherche de main d'œuvre) ou encore financières (des emprunts, un partage de capital de risque, etc.) (Dunning, 1998). Le commerce international permet ainsi à l'entreprise de rejoindre des ressources nécessaires afin d'en sécuriser l'accès à des plus bas prix et de

développer sa concurrence dans différents domaines (Prime et Usunier, 2013). Entre autres, l'internationalisation favorise les activités de production locale à bas coûts et permet une recherche de main-d'œuvre pointue et hautement qualifiée (Prime et Usunier, 2013). De plus, l'internationalisation des activités économiques permet de balancer temporairement les pertes dans quelques régions avec des gains dans différentes régions (Rodriguez et al., 2010).

En plus des ressources, l'acquisition du marché est l'une des principales motivations à l'internationalisation. Tout d'abord, l'exploitation de nouveaux marchés permet de gagner de nouveaux clients. De plus, certains accords et ententes entre différents pays permettent d'éviter des barrières ou des restrictions gouvernementales. Dans une optique de concurrence, l'acquisition de marché étranger permet d'être présent dans un marché qui est occupé par la concurrence afin de protéger les marchés existants (Dunning, 1998). Des avantages réglementaires peuvent aussi être une source de motivation à l'internationalisation ; dispense d'impôt sur les sociétés, conditions tarifaires d'importation exceptionnelles, environnement juridique moins contraignant, etc. (Prime et Usunier, 2013).

De plus, l'exploitation d'opportunités commerciales à l'international permet une plus grande efficacité. En effet, l'internationalisation permet de réaliser des économies d'échelle et de gamme (Dunning, 1998). Pour ce faire, les entreprises peuvent se rapprocher des ressources bon marché pour en sécuriser l'accès à moindre coût et pour ainsi développer leur compétitivité dans différents domaines (Prime et Usunier, 2013). La main-d'œuvre pointue et qualifiée est aussi un avantage d'efficacité (Dunning, 1998). De plus, les économies d'échelle sont atteintes en compensant les cycles de vie plus courts à l'aide de l'exportation des produits à plus grande échelle, et ce, en profitant de l'homogénéisation relative des marchés (Rodriguez et al., 2010).

L'efficacité est aussi bonifiée par la diversification des risques dans l'espace (Dunning, 1998). Pour ce faire, l'entreprise détient par l'internationalisation, une meilleure répartition géographique de l'offre. Cela assure alors une plus grande flexibilité et une moins grande exposition aux risques commerciaux, financiers, politiques, juridiques et culturels (Prime et Usunier, 2013).

Donc, dans son ensemble, l'efficacité créée par des activités d'internationalisation permet de baisser les coûts de transactions des entreprises.

Enfin, une motivation des entreprises à s'internationaliser est l'apport d'actifs stratégiques. Ceux-ci permettent de conquérir de nouvelles technologies, lignes de produits ou des marques (Dunning, 1998). De plus, cela permet une dispersion géographique croissante des actifs basés sur le savoir ainsi qu'un accès à différentes cultures, institutions et systèmes (Dunning, 1998).

Les entreprises, toutes industries confondues, sont de plus en plus actives à l'international. C'est, entre autres, pour les opportunités qui s'y rattachent. Par contre, il est important de prendre en considération certains freins qui peuvent survenir.

### **2.1.3) Les freins à l'internationalisation**

L'internationalisation des activités économiques n'est pas sans risque. Il existe plusieurs freins à ce processus qui souvent peuvent ralentir ou complètement décourager la volonté de s'internationaliser. Les caractéristiques du marché comme l'estimation de la demande dans les pays étrangers peuvent être difficiles, surtout lorsque le produit ou le service est totalement nouveau (Prime et Usunier, 2013). La prévision des ventes devient ainsi difficile, alors que les coûts engagés dans le processus d'internationalisation sont souvent importants (Prime et Usunier, 2013).

La complexité de l'environnement étranger amène des coûts monétaires et temporels dus aux difficultés opérationnelles liées à la mise en œuvre d'études sur ces nouveaux pays (Wind et Perlmutter, 1977).

Le manque de connaissances est un aspect qui revient souvent dans la littérature. Selon le modèle d'Uppsala, la notion de la connaissance est l'une des variables qui permet de justifier un projet à l'international (Johanson et Valhne, 1977). D'autres auteurs qualifient le manque de connaissances comme étant l'obstacle le plus important à l'internationalisation (Johanson et Finn Wiedersheim, 1975 ; Figueira-de-Lemos et al., 2011). Dans un monde en constante évolution, le temps nécessaire pour apprendre d'un pays étranger peut sembler trop long, ce qui oblige les entreprises à prendre des décisions d'engagement basées sur les connaissances acquises, qui sont insuffisantes (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Une recherche sur les risques de la gestion à l'international affirme que mis à part le manque de connaissances, le droit d'importation à la destination choisie ainsi que le manque de capital font aussi partie des réticences à s'internationaliser (Figueira-de-Lemos et al., 2011). De plus, les réseaux établis, la culture, les antécédents personnels des décideurs et l'engagement individuel envers les activités internationales sont considérés dans le calcul du risque et de l'incertitude (Liesch et al., 2011). L'incertitude et les risques sont plus importants dans la prise de décision des entreprises qui débutent dans le processus d'internationalisation, comme le choix d'un nouveau mode d'entrée, le changement de stratégies ou l'entrée dans un nouveau marché. Bref, ceux-ci ont de la difficulté sur le plan des connaissances, des expériences et les aspects pratiques des activités (Liesch et al., 2011).

Selon d'autres résultats, la dimension de la distance est la première variable à considérer lors de l'évaluation de risques, tandis que le choix du mode d'entrée est la seconde (Kraus et al., 2015). La décision du mode d'entrée doit considérer le nombre de ressources que l'entreprise doit investir, le niveau de contrôle qu'elle désire obtenir ainsi que les risques qui peuvent survenir

(Kraus et al., 2015). Le désir de minimiser les responsabilités à l'étranger, d'augmenter la probabilité de légitimité et de maximiser les chances de survie, impacte les décisions d'internationalisation (Kraus et al., 2015).

## **2.2) Les distances**

L'internationalisation, le processus qui permet à une entreprise d'un pays d'exporter ses produits ou ses services dans un pays différent, est accompagné du phénomène de la distance. La distance dans un contexte d'internationalisation est un concept très débattu dans la littérature. Celle-ci existe sous plusieurs formes, soit la distance culturelle, administrative et/ou institutionnelle, géographique et/ou psychique et la distance économique et/ou technologique.

Lors du processus d'internationalisation, le pays ciblé présente des différences sur l'aspect géographique, démographique, économique ainsi que sur l'aspect institutionnel (Kraus et al., 2015). Nous verrons qu'il existe plusieurs indicateurs afin de comprendre ces distances. La conceptualisation de Hofstede permet, entre autres, de connaître les distances entre deux pays distincts. Celui-ci a créé six dimensions permettant de calculer la distance (Hofstede, 2017). Nous verrons cette théorie plus tard dans la section comparative du Canada avec l'Inde (section 5.4).

Les gestionnaires des différents pays doivent prendre des décisions sur l'internationalisation de leurs activités avec des analyses qui sont parfois incomplètes. La distance augmente la perception du risque de s'implanter à l'international et est donc une variable cruciale à considérer.

### **2.2.1) Distance psychique**

#### ***Définition***

La distance psychique a tout d'abord été définie comme étant un facteur empêchant ou perturbant le flux d'informations entre fournisseurs et clients potentiels ou réels (Vahlne et Nordström, 1992). C'est la perception quant au degré de dissimilitude entre l'environnement du pays d'origine et celui du pays étranger (Katsikeas et al., 2009). L'école d'Uppsala définit la distance psychique comme la somme des facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'information entre l'entreprise et les marchés (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Aussi, la distance psychique peut être définie comme les différences perçues de l'individu entre le pays d'origine et le pays étranger (Sousa et Lages, 2011). La distance psychique est alors un élément dissuasif important à l'entrée sur le marché, et ce, surtout pour une entreprise qui commence son processus d'internationalisation (Cicic et al., 1999).

Une entreprise augmente graduellement la distance psychique des pays dans lesquels elle veut s'établir. Lorsque celle-ci désire se développer à l'extérieur de son pays d'origine, l'expansion est souvent initiée par la vente à des consommateurs proches du marché local (Buckley et Ghauri, 2015). La distance psychique se forme alors par un processus progressif d'apprentissage par l'expérience ; les entreprises commencent le processus international dans des pays psychiquement proches avant de s'aventurer dans des pays plus éloignés (Johanson et Vahlne, 1992). Choisir d'élaborer des stratégies de marketing international dans des pays psychiquement proches réduit alors le niveau d'incertitude (Johanson et Vahlne, 1992).

### ***Indicateurs***

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la distance psychique entre deux pays. Le niveau de développement, le niveau d'éducation ainsi que le langage des affaires et de tous les jours sont des indicateurs qui peuvent augmenter ou diminuer la distance (Vahlne et Wiedersheim-Paul, 1973). De plus, les liens politiques comme les accords d'échange ou les liens historiques comme une guerre partagée, peuvent aussi créer de la distance psychique (Brewer, 2007). La distance psychique peut aussi être mesurée par six éléments : le niveau du développement économique et industriel; les infrastructures de la communication; les infrastructures du marketing; les exigences techniques; la compétitivité du marché et les régulations légales (Sousa et Lages, 2011). Un manque de connaissances sur le langage, les lois et règles du pays où l'entreprise veut s'établir est relié à une plus forte distance psychique. Enfin, la religion dominante, la forme du gouvernement et le niveau d'immigration sont d'autres variables discutées dans la littérature (Boyacigiller, 1990).

Dans la perspective de la distance CAGE (culturelle, administrative, géographique et économique), la distance psychique est incluse dans la distance qui est nommée distance géographique (Ghemawat, 2001). Les indicateurs de cette distance peuvent être constatés à travers la taille physique du pays, la distance moyenne à l'intérieur des frontières, l'accès aux cours d'eau et à la mer ainsi que par la topographie (Ghemawat, 2001). La distance géographique entre deux pays augmente lorsqu'il y a un manque de frontières communes, d'accès à des cours d'eau et des réseaux de transports ou de communications efficaces. Le climat ainsi que la taille du pays sont aussi à considérer lorsqu'on mesure la distance géographique (Ghemawat, 2001).

### ***Le paradoxe de la distance***

Selon les différentes définitions de la littérature, les entreprises essaient de réduire le plus possible la distance psychique lors de l'internationalisation de leurs activités. Pour ce faire, elles choisissent des pays qui sont proches géographiquement, car ceux-ci semblent être similaires. C'est alors que le paradoxe de la distance psychique réfute cette hypothèse. Le paradoxe est le choix volontaire d'une entreprise de s'internationaliser dans un pays psychiquement proche. Ce

processus peut entraîner de faibles performances et potentiellement un échec, car les entreprises ne se préparent pas aux différences possibles (O'Grady et Lane, 1996). Une recherche effectuée sur des entreprises canadiennes qui se sont installées aux États-Unis montre que presque 80% d'entre elles ont échoué et seulement 22% ont continué leurs opérations (O'Grady et Lane, 1992). Un tel taux d'échec suggère qu'il peut y avoir un paradoxe dans la théorie de la distance psychique. En effet, les dirigeants ne peuvent pas toujours se fier sur les mesures de la distance psychique pour prendre leurs décisions d'internationalisation (O'Grady et Lane, 1996). Il est donc nécessaire de posséder des connaissances précises sur le marché provenant d'expériences tangibles afin de comprendre les relations internes, plutôt que des informations objectives ou factuelles (Johanson and Vahlne, 1977).

## **2.2.2) La distance culturelle**

### ***Définition***

Afin de comprendre ce qu'est la distance culturelle, il faut d'abord se concentrer sur le concept de la culture. L'auteur Tylor fournit l'une des premières définitions de la culture : « l'ensemble complexe qui comprend la connaissance, la croyance, l'art, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société » (Tylor, 1871).

La distance culturelle doit être considérée lorsqu'une entreprise désire étendre ses activités à l'international. Plusieurs définitions ont été retenues dans la littérature. La distance culturelle est le degré avec lequel les valeurs culturelles d'un pays sont différentes de celles d'un autre pays (Sousa et Bradley, 2006). Elle peut être associée lorsque certaines normes et valeurs partagées dans un pays diffèrent de celles d'un autre (Drogendijk et Slangen, 2006). C'est une distance qui est complexe, intangible et subtile, ce qui la rend difficile à mesurer ainsi qu'à conceptualiser (Boyacigiller et al., 1996). La culture est influencée par plusieurs variables, dont l'organisation sociale, la communication verbale et non verbale, les valeurs, les croyances et attitudes ainsi que la religion (Fisher et al., 2006).

### ***Indicateurs***

La distance culturelle détermine comment les individus interagissent entre eux, avec les entreprises et les institutions (Ghemawat, 2001). Les différences entre les croyances religieuses, les races, les normes sociales ainsi que les langages sont des variables qui créent de la distance entre deux pays et qui ont un grand impact sur les échanges (Ghemawat, 2001). Plusieurs variables forment la culture, dont l'organisation sociale qui est formée des individus, de la famille, des groupes et de la stratification. De plus, les valeurs, croyances et attitudes participent aussi à la formation de la culture dans un pays (Ghemawat, 2001). D'autres caractérisent la distance culturelle comme l'influence socioculturelle qui inclue tout ce qui se réfère à la culture

ainsi qu'à l'histoire de la société dans laquelle un individu passe ses années d'éducation (Ralston, 2008).

### ***Un manque de considération***

Lorsque les entreprises ne consacrent pas d'effort à la compréhension des normes et valeurs culturelles du pays dans lequel elles veulent exporter leurs produits ou services, la distance culturelle augmente. Cela crée des malentendus et augmente ainsi le risque dans la prise de décision managériale (Slangen et Tulder, 2009). De plus, la distance culturelle peut augmenter le coût d'entrée sur les marchés étrangers et entrave ainsi le transfert des compétences de base dans ces mêmes marchés (Bartlett et Ghoshal, 1989). Un manque de considération de la distance culturelle peut être créé par le recours inconscient et exclusif de l'héritage culturel lors de prises de décisions (systèmes de valeurs, attitudes, perceptions et interprétations, comportements, expériences, connaissances). Ce manque entraîne des difficultés dans l'analyse des marchés et des comportements étrangers sous un jour localement juste (Prime et Usunier, 2013). Le manque de considération de la culture est donc l'incapacité à prendre en compte la diversité culturelle interne et externe à l'entreprise dans l'analyse et dans l'action managériale internationale (Prime et Usunier, 2013). L'aspect socioculturel et les idéologies de gestion peuvent donc être en conflit, et ce conflit est encore plus intense dans les économies émergentes (Ralston, 2008).

### ***Un processus lent***

La distance culturelle est la variable la plus difficile à percevoir, mais aussi à changer. En effet, l'influence socioculturelle est la force motrice qui pousse les individus d'une société à conserver un système de valeurs spécifiques de la culture sociétale au fil du temps, et ce, indépendamment des autres influences possibles, telles que les changements technologiques, économiques ou politiques (Webber, 1969). L'aspect socioculturel est fondamental au cœur de la société et évolue beaucoup plus lentement que les autres distances (économique, politique, technologique, etc.) (Ralston, 2008). Plusieurs attributs culturels, comme le langage, sont facilement perçus et compris, alors que d'autres sont plus subtiles (Ghemawat, 2001). Les normes sociales et le système enraciné des principes qui guident les individus dans leurs choix et interactions quotidiennes sont souvent presque invisibles, et ce, même pour les personnes qui les respectent (Ghemawat, 2001).

Selon ces arguments, une convergence culturelle mondiale est impossible, et ce, à cause de l'aspect socioculturel. Les individus d'une société vont conserver leur système de valeurs, tout en étant indifférents aux autres possibilités. Cet aspect a plus d'influence sur les valeurs collectivistes et prend plus de temps à s'adapter que les autres (Ralston, 2008).

## *L'influence sur les consommateurs*

La théorie de l'action raisonnée ou du comportement planifié de Fishbein et Ajzen précise l'effet des croyances et des valeurs sur les décisions de marketing à l'international. Les attitudes et les normes subjectives, faisant partie de la distance culturelle, ont une influence directe sur l'intention d'agir d'un individu ainsi qu'une relation directe avec le comportement (Fishbein et Ajzen, 1975). Le comportement affecte l'action d'achat et de rachat, l'évaluation des produits, les recommandations aux tiers, etc. (Fishbein et Ajzen, 1975).

### **2.2.3) La distance administrative et institutionnelle**

#### *Définition*

La distance administrative est le degré de différence entre l'environnement politique, légal et institutionnel du pays d'origine et du pays étranger (Katsikeas et al., 2009). La distance institutionnelle est le degré de différence entre les institutions régulatrices, normatives et cognitives de deux pays (Xu et al., 2004). Les associations historiques et politiques partagées entre les pays affectent grandement les échanges entre ceux-ci (Ghemawat, 2001). En effet, un partage de colonisateurs, de monnaies ou encore d'unions politiques aide grandement aux échanges entre pays étrangers. Les institutions formelles ou informelles dans l'environnement d'une entreprise façonnent son comportement, sa performance ainsi que la durabilité de son avantage concurrentiel (North, 1990).

Les institutions peuvent se conceptualiser selon trois piliers : régulateur, normatif et cognitif (Scott, 2008). Le pilier régulateur inclut les règles et les lois qui existent afin d'assurer la stabilité et l'ordre dans une société. Celui-ci utilise la sanction légale comme base de légitimité (Scott, 2008). Les régulations sont influencées par le climat politique, le paysage institutionnel, les systèmes légaux ainsi que l'intégration régionale. Le climat politique peut engendrer le risque pays étant la probabilité qu'un gouvernement étranger soit incapable de s'acquitter de ses obligations envers des créanciers internationaux ou des entreprises étrangères qui opèrent sur son territoire. Plusieurs facteurs influencent le risque pays dont les guerres civiles, les menaces terroristes, le nationalisme, l'inflation, la dévaluation de la monnaie, etc. On peut mesurer ce risque par la liberté économique étant la liberté d'entreprendre, de commercer, la liberté fiscale, monétaire, la liberté d'investir, la liberté financière, et autres. Les systèmes légaux, une autre influence aux régulations, varient grandement pour des raisons historiques, culturelles, politiques et religieuses. Il n'existe aucune loi uniformisée qui gouverne les transactions commerciales à travers les frontières. Il est alors important de connaître le système légal du pays dans lequel on désire s'internationaliser. Ceux-ci influencent grandement les décisions à l'international : la sélection de marchés, le mode d'entrée, le prix, le produit, la promotion et la distribution.

Le pilier normatif est constitué de croyances, de valeurs et de normes qui définissent les objectifs souhaitables et les comportements attendus dans une société (Scott, 2008). La légitimité des institutions normatives repose sur les normes sociétales et les croyances qui dictent ce que les individus devraient ou ne devraient pas faire (Eden et Miller, 2004).

Le dernier pilier, culturel-cognitif, est constitué des règles cognitives qui constituent le sens de la vie. C'est un concept enraciné dans la psychologie cognitive d'une société qui englobe le savoir partagé, les conventions ainsi que les coutumes (Yang et al., 2012). Celui-ci influence les pratiques internes d'interprétation des gestionnaires, car elles sont façonnées par des cadres culturels externes. De plus, la connaissance des affaires est fondée sur le développement à travers des interactions sociales répétées (DiMaggio et Powell, 1991, Kostova et Roth, 2002).

### ***Les problèmes potentiels***

La distance administrative et institutionnelle entraîne des défis pour les entreprises. En effet, elles ne peuvent pas prévoir ce qui se passera sur le marché étranger parce qu'elles ne sont pas familières avec les environnements institutionnels (Eden et Miller, 2004). Les distances institutionnelles sur un marché étranger créent une ambiguïté sur le marché et une pression de légitimité, qui affectent l'efficacité de l'entreprise (Yang et al., 2012). Dans la plupart des cas, c'est le gouvernement du pays dans lequel on désire s'établir qui élève les barrières à la concurrence étrangère (Ghemawat, 2001). Ces barrières sont des tarifs, des quotas commerciaux, des restrictions sur les investissements directs ainsi que des préférences pour les concurrents nationaux sous forme de subventions et de favoritisme dans la réglementation et les marchés publics (Ghemawat, 2001). Un pays où l'infrastructure institutionnelle est faible peut contribuer à ralentir l'activité économique transfrontalière (Ghemawat, 2001).

### ***Indicateurs***

On peut mesurer la distance institutionnelle par cinq contextes donnés : le système politique et social, le niveau d'ouverture, le marché des produits, le marché de la main-d'œuvre et le marché des capitaux (Ghemawat, 2001). De plus, l'absence de liens coloniaux, de monnaie d'échange ou d'associations politiques peut aussi augmenter la distance administrative et institutionnelle (Ghemawat, 2001). L'hostilité politique et les politiques gouvernementales font aussi partie des indicateurs (Ghemawat, 2001).

### ***Le cas des pays émergents***

Il est important que les entreprises qui désirent s'internationaliser dans des pays émergents prennent en considération quelques notions. En effet, même si les marchés émergents peuvent être libéralisés, ils ne fonctionnent pas de la même façon que les marchés plus avancés, comme

certaines pays de l'Europe, les États-Unis ou le Canada (Khanna et Palepu, 2005). Les investisseurs et les entreprises qui opèrent dans des pays émergents réalisent rapidement que ces pays ne détiennent pas toutes les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement du marché (Khanna et Palepu, 2005). La plupart des défis et opportunités d'investissement et de gestion dans les marchés émergents découlent d'un manque d'institutions. Il est alors important de prendre en considération ces manques d'institutions. Selon Khanna et Palepu (2005), il existe cinq contextes : le marché des produits (peut-on connaître le goût des consommateurs facilement), le marché de la main-d'œuvre (l'éducation, la formation en gestion, la langue utilisée en gestion, etc.), le marché des capitaux, le système social et politique (le gouvernement, le risque de corruption, etc.) et le degré d'ouverture de la société (est-ce que les individus de la société font confiance aux entreprises étrangères ?). D'autres auteurs ajoutent, à ces cinq contextes, les institutions financières et la multinationalité des entreprises (Chacar et al., 2010).

#### **2.2.4) La distance économique et technologique**

##### ***Définition***

La distance économique est la mesure entre deux pays étrangers sur les conditions au niveau de la demande. Les consommateurs sont au cœur de cette distance au niveau de la distribution des revenus et du développement humain. La distance technologique, pour sa part, est la différence en termes de conditions au niveau de la production. Les ressources, les infrastructures et la propriété intellectuelle en font partie.

##### ***Indicateurs***

Plusieurs facteurs influencent l'environnement économique et technologique. Sachant que la demande et la production sont interreliées, il existe quatre facteurs qui ont des impacts sur ces deux variables. Tout d'abord, le niveau de développement, incluant l'indice de développement humain ou encore le niveau de saturation du produit, influence l'environnement de cette distance. De plus, les infrastructures, les ressources (naturelles, physiques, humaines, technologiques, financières et organisationnelles) et la propriété intellectuelle ont un impact sur cette même distance.

D'une différente perspective, les attributs qui créent de la distance sont divisés en deux catégories : les différences dans les revenus des consommateurs et les différences de coûts et de qualité d'aspects économiques et technologiques (Ghemawat, 2001). Dans ces différences, il y a les ressources naturelles, financières et humaines, les infrastructures ainsi que l'information et le savoir (Ghemawat, 2001).

### ***Atténuer la distance***

Comme pour toutes les distances, c'est plus avantageux et plus facile de s'établir dans des pays étrangers où la distance est faible. Le succès d'une internationalisation de l'entreprise est alors plus propice lorsque la distance est faible entre deux pays. Pour l'aspect économique, une faible distance permet un transfert des modèles économiques existants. Les canaux, les institutions commerciales et le revenu disponible des consommateurs sont alors semblables (Ghemawat, 2001). De plus, en minimisant la distance, les entreprises peuvent tirer profit de leurs économies d'échelles, de leur portée et de leur expérience en transférant facilement leurs compétences et leurs connaissances de leur marché national vers les nouveaux marchés (Malhotra et al., 2009). C'est aussi une façon d'améliorer son expérience internationale de débiter par des pays économiquement similaires (Malhotra et al., 2009).

Les formes de technologie ne sont pas similaires dans tous les pays. En effet, il y a un manque de connaissances technologiques dans certains pays émergents. Il est donc important, en tant qu'entreprise, d'éduquer les consommateurs en ayant des magasins sous forme de centre d'apprentissage et de connaissances en plus d'être une source de produits (D'Andrea et al., 2010).

#### **2.2.5) Conclusion**

Lorsque les entreprises entament des activités à l'étranger, il est important qu'elles prennent en considération les distances entre les deux pays. Certaines entreprises négligent cette étape, ce qui peut avoir de grandes conséquences sur le chiffre d'affaires. La distance existe, et ce, même entre des régions d'un même pays. Ce point nous amène au choix d'une standardisation de produit ou d'une adaptation, choix qui est grandement relié à l'intensité des distances entre pays.

### **2.3) La standardisation ou l'adaptation ?**

#### **2.3.1) Définition**

Les programmes de standardisation des stratégies marketing font référence à l'usage de produits, de promotions, de distributions, et de prix communs à travers les frontières nationales (Jain, 1989). Les auteurs qui supportent l'utilisation de la standardisation stipulent que les besoins, les désirs et les exigences des consommateurs ne varient pas ou peu à travers les marchés ou les nations (Vrontis et al., 2009). L'argument principal de ces auteurs est que le monde devient de plus en plus similaire en termes de facteurs environnementaux. Le même phénomène s'applique pour les exigences des consommateurs (Vrontis et al., 2009). En effet, les goûts des consommateurs ainsi que leurs cultures sont homogénéisés et satisfaits à l'aide de produits standardisés offerts par des entreprises globales (Dicken, 2000). Dans le même ordre d'idées, Theodore Levitt, affirme qu'une force puissante conduit le monde vers une communauté

convergente ; soit la technologie. Le résultat de cette force est une nouvelle réalité commerciale: l'émergence de marchés mondiaux pour des produits de consommation standardisés à une échelle jusque-là inimaginable (Levitt, 1983).

D'un autre côté, plusieurs auteurs pensent différemment et prônent l'adaptation des stratégies marketing d'une entreprise. Selon eux, il est impossible de commercialiser efficacement en utilisant la même méthode de mix marketing ainsi que les mêmes stratégies marketing à travers les pays (Ruigrok et Van Tulder, 1995). Afin de survivre, il est donc nécessaire et vital d'adapter les stratégies marketing afin de répondre aux besoins des consommateurs (Vrontis et al., 2009). Pour ces auteurs, les entreprises doivent s'adapter aux facteurs macro et micro-environnementaux, aux contraintes et aux conflits (Vrontis et al., 2009).

### **2.3.2) Avantages de la standardisation**

L'avantage de la standardisation le plus partagé à travers la littérature est la réduction des coûts (Buzzell, 1968, Tan et Sousa, 2013, Vrontis et al., 2009). La rentabilité dépend en grande partie des ventes et des coûts, il y a donc une opportunité de réduire ses coûts par la standardisation (le design, l'emballage, le matériel promotionnel) (Buzzell, 1968). De plus, la standardisation des stratégies marketing a un impact positif sur les performances internationales incluant la rentabilité, le volume et la croissance des ventes (Sousa et Tan, 2013).

La cohérence pour les consommateurs est un autre avantage à la standardisation. En effet, plusieurs cadres affirment qu'une cohérence dans le style de produit, dans la vente et le service aux consommateurs, dans l'emballage et le nom des marques et, globalement, dans l'image projetée aux consommateurs, est une façon d'augmenter significativement les ventes (Buzzell, 1968). La standardisation prévient et minimise la confusion des consommateurs, ce qui permet à l'entreprise de garder une image constante (Vrontis et al., 2009). De plus, les consommateurs créent une pression sur le vendeur pour que celui-ci offre des produits, des prix et des services qui sont similaires dans chaque marché (Buzzell, 1968).

Du côté interne de l'entreprise, la standardisation permet une simplification des décisions (Sousa et Tan, 2013). Cela donne lieu à un développement d'une approche tactique unique à travers les pays (Vrontis et al., 2009). Toujours à l'interne de l'entreprise, la standardisation permet d'exploiter les bonnes idées (Buzzell, 1968). En effet, un bon concept de marketing ainsi que de bonnes idées sont des éléments difficiles à trouver, donc ceux-ci devraient être utilisés aussi largement que possible.

### **2.3.3) Barrières de la standardisation**

Malgré plusieurs arguments pour la standardisation, plusieurs entreprises optent pour une stratégie d'adaptation en considérant chaque marché comme étant unique. L'environnement

physique d'un pays ne peut être contrôlé par une entreprise. En effet, le climat, la topographie ou les ressources sont des variables intangibles (Buzzell, 1968). Le climat peut, par exemple, affecter l'emballage d'un produit, ou la topographie peut influencer la densité de la population et ainsi avoir un impact sur le système de distribution (Buzzell, 1968).

Le développement d'un pays, donc un pays développé versus un pays émergent, motive aussi à opter pour une stratégie d'adaptation. Ainsi, certains produits peuvent être considérés comme abordables dans un pays et luxueux dans un autre (Buzzell, 1968). La technologie peut être moins développée dans un des pays, et ainsi créer de la confusion auprès des consommateurs.

Les restrictions légales peuvent être une barrière à la standardisation. Par exemple, certains pays demandent ou requièrent des pratiques différentes dans le domaine du produit, du design, du prix, de la promotion, etc. (Buzzell, 1968).

Enfin, la distance culturelle peut empêcher la stratégie de la standardisation. La culture qui englobe les valeurs, les croyances et les comportements est unique à chaque pays et région. On ne peut donc pas avoir une seule stratégie pour plusieurs pays, et ce, même si le pays est proche géographiquement (paradoxe de la distance psychique) (O'Grady et Lane, 1996).

#### **2.3.4) Avantages de l'adaptation**

L'adaptation qui nécessite une recherche plus poussée du pays dans lequel l'entreprise veut s'internationaliser permet une personnalisation des produits ou des services pour les consommateurs. Certains diront que l'adaptation est obligatoire puisqu'il existe des différences insurmontables entre des pays et même entre des régions du même pays (Papavassiliou et Stathakopoulos, 1997). Les gestionnaires sont sujets à rencontrer des facteurs macro-environnementaux comme la race, les occupations, les goûts, les lois, la culture, la société, etc. (Czinkota et Ronkainen, 1996). La standardisation peut alors être vue comme une stratégie simpliste et même dangereuse pour la survie de l'entreprise dans de nouveaux pays (Helming, 1982).

Le choix de standardiser ou d'adapter revient à l'entreprise. Dépendamment de ses objectifs et de ses produits ou services, elle devra choisir ce qui rejoint le plus ses valeurs et ce qui lui apportera le plus grand profit.

#### **2.4) Les modèles d'internationalisation**

Dans la littérature, il existe plusieurs modèles d'internationalisation. Le modèle d'Uppsala, le modèle de Dunning (OLI) ainsi que le modèle des Born-Global seront présentés. Le modèle d'Uppsala étant considéré comme l'aîné du principe de l'internationalisation est mentionné, car il permet de comprendre le fondement des activités à l'international. Le modèle de Dunning

(OLI) permet de comprendre l'importance d'avoir un certain équilibre afin de réussir à l'international. Enfin, le modèle de Born-Global reflète la réalité d'aujourd'hui des nouvelles entreprises.

#### **2.4.1) Le modèle d'Uppsala**

Le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1990) est souvent perçu comme étant le premier modèle concret relié au principe de l'internationalisation. Malgré plusieurs critiques et modifications, celui-ci est toujours utilisé dans les recherches actuelles. L'hypothèse du modèle d'Uppsala est que, lors du processus d'internationalisation, les entreprises apprennent davantage sur un marché spécifique, ce qui les amènent à investir des ressources dans ce même marché (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Dans cette perspective traditionnelle, les entreprises commencent à exporter lorsqu'elles ont une base de marché domestique forte (Chetty et Campbell-Hunt, 2004).

La théorie de la distance psychique est au cœur de ce modèle. En effet, le choix du marché se fait par étape, en débutant par l'exportation vers un marché qui a une faible distance psychique (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). C'est graduellement que les opérations à l'étranger se dirigent vers des pays peu familiers et ayant une plus grande distance psychique (Johanson et Vahlne, 2003, Chetty et Campbell-Hunt, 2004, Andersson et al., 2014). Ces théories indiquent que l'apprentissage des marchés étrangers et de leurs opérations est critique pour le processus d'internationalisation de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 2003).

##### ***Les variables et leurs liens***

Le modèle regroupe deux blocs : l'état et le changement. Dans l'état, on y retrouve les connaissances du marché ainsi que l'engagement sur le marché. Pour le changement, il y a l'engagement des décisions ainsi que les activités actuelles. La connaissance du marché et l'engagement du marché affectent l'engagement des décisions ainsi que la façon dont les activités actuelles sont performées (Johanson et Vahlne, 1977). Afin de conclure la boucle, l'engagement des décisions et les activités actuelles changent à leur tour les connaissances et l'engagement sur le marché (Johanson et Vahlne, 1977). Le modèle assume que l'état de l'internationalisation affecte les opportunités perçues et les risques, qui eux influencent l'engagement des décisions et les activités actuelles (Johanson et Vahlne, 1977). C'est donc un processus guidé par une interaction entre l'apprentissage des opérations internationales et l'engagement sur les marchés internationaux (Johanson et Vahlne, 2003).

## *Spécification du modèle*

### *L'engagement au marché*

L'engagement au marché est composé de deux facteurs : le nombre de ressources engagées et le degré d'engagement, étant la difficulté de trouver une utilisation alternative pour les ressources (Johanson et Vahlne, 1977). Plus les ressources sont spécialisées pour un marché spécifique, plus le degré d'engagement est grand. Le nombre de ressources engagées équivaut à la taille de l'investissement sur le marché, incluant les investissements marketing, organisationnel, de main d'œuvre, etc. (Johanson et Vahlne, 1977). L'engagement envers le marché est souvent sous forme d'étapes graduelles, mis à part pour trois situations. Tout d'abord, lorsqu'une entreprise possède de larges ressources, les conséquences reliées à l'engagement sont plus faibles. Ensuite, lorsque les conditions du marché sont stables et homogènes, la connaissance du marché peut être acquise autrement que par l'expérience (voir plus bas). Enfin, si l'entreprise s'est déjà internationalisée dans un pays semblable, elle peut généraliser cette expérience au marché spécifique (Johanson et Vahlne, 1990).

### *La connaissance du marché*

Selon le modèle, un manque de connaissance sur le pays étranger est un obstacle important au processus de décisions ainsi qu'au développement d'opérations à l'international (Johanson et Vahlne, 1977).

Il existe deux types de connaissances : objective et expérientielle. La connaissance objective peut être enseignée alors que l'autre, la connaissance expérientielle, peut seulement être apprise par des expériences personnelles (Johanson et Vahlne, 1977). L'expérience en tant que telle ne peut pas être transmise. La connaissance expérientielle est la plus critique, car elle difficilement acquise (Johanson et Vahlne, 1977). En effet, elle doit être acquise sur le terrain. L'expérience sur un marché génère des opportunités professionnelles, ce qui la catégorise comme une force motrice au processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1990). Lorsqu'une entreprise possède des connaissances sur un marché, elle investira plus de ressources sur ce marché (Chetty et Campbell-Hunt, 2004).

### *Les activités commerciales actuelles*

Les activités commerciales actuelles sont aussi une source d'expérience sur un marché. Plus le produit est complexe et différencié, plus l'engagement total dans les activités actuelles du marché sera grand (Johanson et Vahlne, 1977).

### *Les décisions sur l'engagement*

Les décisions sont prises en réponse à des problèmes perçus ou à des opportunités sur le marché (Johanson et Vahlne, 1977). Peu importe si les décisions sont prises en fonction de problèmes ou d'opportunités, elles seront en lien direct avec les activités actuelles du marché (Johanson et Vahnle, 1977). Pour chaque engagement supplémentaire dans les activités économiques, il y a un effet économique et un effet d'incertitude. L'effet économique réfère à une augmentation de l'échelle des opérations sur le marché alors que l'incertitude est en fait l'incertitude sur le marché, soit le manque de capacité des décideurs à estimer les facteurs qui influent sur les marchés étudiés (Johanson et Vahnle, 1977).

Tel que mentionné, les engagements additionnels sont généralement établis par petites étapes. Il est possible de faire autrement si l'entreprise détient de très grandes ressources, si les conditions du marché sont homogènes et stables ou si l'entreprise a de l'expérience sur un marché ayant des conditions similaires (Johanson et Vahnle, 1977).

#### **2.4.2) Le modèle OLI**

##### ***Définition***

Le modèle OLI est en fait composé de trois variables : O (ownership) pour les possessions d'une entreprise, L (location) pour la localisation et I (internalization) pour l'internationalisation. Ce modèle détermine l'engagement et l'investissement à l'étranger et doit être balancé autour de ces trois variables qui travaillent en amont (Dunning, 2009). Le modèle conçu par Dunning en 1988 est aussi appelé le paradigme éclectique. Ce paradigme vise à expliquer l'étendue, la forme ainsi que la structure de la production internationale qui repose sur les trois variables mentionnées (Johanson et Vahnle, 1990).

##### ***Provenance***

Le modèle de Dunning avait pour but premier d'étudier l'investissement direct à l'étranger. Il est considéré comme une manière d'évaluer efficacement les entreprises multinationales et a inspiré une grande partie du travail appliqué en économie et en commerce international (Neary, 2009). Enfin, le modèle reflète l'explication des investissements directs à l'étranger à l'aide de trois variables dont les entreprises peuvent bénéficier lorsqu'elles produisent à l'étranger.

##### ***Variables***

La première variable O (ownership) se traduit par les actifs d'une entreprise. Ce sont les avantages compétitifs que l'entreprise d'une certaine nationalité possède par rapport à celles d'une autre nationalité afin d'approvisionner un marché ou un ensemble de marchés donnés (Dunning, 2001). Cet avantage peut se voir sous forme de propriété privilégiée, d'accès à un ensemble d'actifs générateurs de revenus ou encore de la capacité de coordonner des actifs avec

d'autres actifs au-delà des frontières nationales en se démarquant des concurrents (Dunning, 2001). De plus, les actifs peuvent être la possession d'une technologie supérieure (Johanson et Vahne, 1990). Les actifs d'une entreprise permettent de comprendre pourquoi certaines entreprises partent à l'étranger et d'autres non. Les multinationales performantes possèdent certains avantages spécifiques à l'entreprise. Ces avantages permettent de surmonter les coûts d'exploitation dans un pays étranger (Neary, 2009).

La deuxième variable L (location) met l'accent sur la localisation de l'entreprise à l'étranger. Un avantage de localisation existe lorsque la réalisation d'activités de production est plus rentable pour l'entreprise à l'étranger que sur le marché domestique (Griffin et Pustay, 2014). Cet avantage peut se voir sous plusieurs formes : l'allocation des facteurs et des conditions de production, l'accès aux ressources, la proximité, les niveaux de risque pays, etc.

Enfin, la dernière variable I (internalisation) est la variable de l'internationalisation de l'entreprise. C'est la mesure par laquelle les entreprises estiment qu'il est dans leur intérêt d'internaliser les marchés pour la production ou l'utilisation de leurs actifs. Cette étape permet d'ajouter de la valeur aux entreprises en question (Dunning, 2001).

### **2.4.3) Le modèle Born-Global**

#### ***Définition***

Les entreprises sont caractérisées de "Born-Global" lorsqu'elles s'internationalisent rapidement après leur création (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Ces entreprises peuvent même n'avoir aucune vente dans leur pays d'origine (Knight and Cavusgil, 1996). Dans le même ordre d'idées, c'est une organisation commerciale qui, dès sa création, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation des ressources et de la vente des produits dans différents pays (Oviatt et McDougall, 1994). Les « Born-Global » sont alors des entreprises entrepreneuriales qui perçoivent le monde comme un marché unique rempli d'opportunités (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Le but premier de ce genre d'entreprise est la croissance à travers les ventes internationales (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Comparativement aux multinationales, les « Born-Global » acquièrent une base substantielle et fondamentale d'expériences et de connaissances beaucoup plus rapidement (Knight et Cavusgil, 2004). L'innovation est au cœur de leur stratégie. En effet, ils combinent leurs ressources et celles des autres, à travers des coentreprises ou des partenariats, afin de créer des produits ou services radicalement nouveaux (Sharma et Blomstermo, 2003). Somme toute, les « Born-Global » sont des entreprises qui exportent plus de 75% de leurs ventes totales, après moins de deux ans d'exploitation. Ceux-ci sont constamment en concurrence sur la qualité et la valeur créée par la technologie innovante et la conception de produits (Rennie, 1993).

## ***Le phénomène***

L'augmentation des entreprises de ce type est due à plusieurs facteurs. En effet, les nouvelles conditions de marchés comme l'avancement technologique dans la production, les transports ainsi que les communications permettent le phénomène « Born-Global » (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). La libéralisation du commerce ainsi que les progrès technologiques dans le domaine de la télécommunication, notamment Internet, offrent aux entreprises un accès simple et facile aux clients, aux distributeurs, aux partenaires et aux fournisseurs étrangers (McDougall et Oviatt, 2000). L'homogénéité de la culture, des changements sociaux et de la stratégie d'entreprise est aussi un phénomène favorable (Oviatt et McDougall, 1997).

En plus des avancées technologiques, le phénomène de la mondialisation a aussi permis aux entreprises de s'internationaliser plus facilement. En effet, la mondialisation est associée à une homogénéisation croissante des préférences des acheteurs à travers le monde (Knight et Cavusgil, 2004).

## ***Les connaissances***

Les connaissances intangibles sur les marchés étrangers sont au cœur de la stratégie des entreprises "Born-Global". Les gestionnaires de telles entreprises doivent développer des connaissances relativement uniques et inimitables afin de maximiser l'utilité et performer à l'international (Knight et Cavusgil, 2004). D'autres auteurs qualifient les connaissances comme étant l'avantage concurrentiel des « Born-Global » (Sharma et Blomstermo, 2003). C'est la capacité de combiner les connaissances actuelles pour développer de nouveaux produits et ainsi devenir difficilement imitable.

## **2.5) Les stratégies d'internationalisation**

Le choix d'un mode d'entrée représente une étape importante au processus d'internationalisation d'une entreprise. Il faut connaître les différentes formes et stratégies afin de choisir celle qui s'adapte le mieux aux objectifs de l'entreprise et aux opportunités dans le pays étranger.

### **2.5.1) Le choix de mode d'entrée**

#### ***Une définition***

Lorsque les entreprises désirent étendre leurs activités à l'étranger, le choix d'un mode d'entrée est une étape importante. Un mode d'entrée se définit comme un accord qui permet aux entreprises d'établir leurs stratégies marketing dans un pays cible, seules ou en partenariat (Prime et Usunier, 2013). Le choix du mode d'entrée est une étape à ne pas négliger, car elle

influe sur la performance de l'entreprise à l'étranger. De plus, c'est une décision difficile à modifier due aux implications importantes à long terme (Prime et Usunier, 2013). Ceux-ci peuvent aussi être définis comme des arrangements institutionnels qui ont pour but d'organiser et de mener des transactions commerciales à l'international (Bruning et al., 1997). Les modes d'entrée sont souvent classés sur un continuum allant d'un engagement de ressources faible (licence, franchisage) à des stratégies ayant un niveau d'engagement de ressources élevé (acquisition, greenfield) (Anderson et Gatigon, 1986).

### ***Facteurs à considérer***

Afin de faire le bon choix, les gestionnaires doivent déterminer quels nouveaux marchés potentiels pourraient être mieux servis par leur entreprise. Pour ce faire, ils doivent considérer les risques ainsi que les facteurs environnementaux critiques associés à leurs stratégies d'entrée (Deresky, 2014).

Le choix d'un mode d'entrée prend en considération le degré de contrôle incorporé dans chaque choix et le désir de réduire le risque (Tihanvi et al., 2005). Avant tout, développer une présence globale nécessite du temps et des ressources (Kluyver, 2010). Dans le même ordre d'idées, on peut classer les stratégies d'entrée selon l'engagement de ressources (principalement financières) en lien avec le contrôle et le risque (Gollnhofner et Turkina, 2015). Il existe quatre facteurs à considérer lors de la sélection d'un marché global : la taille et le taux de croissance du marché, les contextes institutionnels d'un pays ou d'une région, l'environnement concurrentiel d'une région et les distances (culturelle, administrative, géographique et économique) d'un marché (Kluyver, 2010). La taille et le taux de croissance d'un marché sont souvent évalués à l'aide de guides existants. En effet, des sources telles que le gouvernement, ou encore des organisations multinationales, fournissent des informations pertinentes sur les marchés (Kluyver, 2010). Les entreprises utilisent fréquemment ces guides accessibles, car les informations primaires sur un marché distinct sont souvent difficiles et coûteuses à obtenir (Kluyver, 2010). Le contexte institutionnel d'un pays ou d'une région inclut les systèmes politiques et sociaux, l'ouverture, les marchés de produits, les marchés du travail ainsi que les marchés des capitaux (Khanna et Palepu, 2000). L'environnement concurrentiel est évalué selon le nombre, la taille et la qualité des entreprises compétitives d'un marché cible (Kluyver, 2010). Par contre, contrairement aux données démographiques et économiques d'un pays, les informations sur la concurrence sont difficiles à trouver. Enfin, les distances font en sorte que différents marchés de produits ou services ont des facteurs de réussite différents (Kluyver, 2010). En effet, certains pays peuvent être sensible au prix alors que d'autres sont sensible à la marque. D'autres auteurs proposent un ensemble de facteurs modérateurs influençant le mode d'entrée comme les facteurs de marchés, les facteurs stratégiques globaux, les facteurs propres à la transaction et les facteurs imposés par le gouvernement (Malhotra et al., 2003).

Lorsque les entreprises adoptent un mode d'entrée et, de ce fait même, réalisent des opérations à l'étranger, elles accumulent des connaissances. En effet, au fil du temps, les entreprises combinent leurs connaissances nationales avec celles qu'elles acquièrent sur les marchés étrangers (Kogut et Zander, 1993).

Selon Bruning et al., (1997) les décisions relatives au mode d'entrée tiennent compte de quatre dimensions : le désir de contrôle et de pouvoir de marché, le désir d'éviter l'engagement de ressources et de maintenir une flexibilité stratégique, le désir de minimiser le risque de diffusion et le désir de maintenir la capitalisation et la liquidité (Bruning et al., 1997).

S'établir à l'étranger est un processus qui nécessite du temps ainsi que des ressources (Kluyver, 2010). Normalement, le rythme d'expansion à l'international est souvent lié à la demande des consommateurs (Kluyver, 2010).

### ***Le choix d'un mode d'entrée et les distances***

Les distances, comme mentionné précédemment, peuvent être un obstacle majeur au succès international des entreprises. En effet, les différences culturelles peuvent amener les entreprises à surestimer le potentiel de leurs produits (Kluyver, 2010). Dans des conditions de grande distance culturelle, les entreprises multinationales peuvent nécessiter une plus grande flexibilité, ce qui se traduit par une préférence pour des modes d'entrée moins contrôlés (Gatignon et Anderson, 1988). Les différences administratives peuvent ralentir les plans d'expansions, réduire l'acquisition de talents et augmenter les coûts des transactions (Kluyver, 2010). La distance géographique a un impact sur l'efficacité de la communication et de la coordination (Kluyver, 2010). Enfin, la distance économique a un effet direct sur les revenus et les coûts (Kluyver, 2010).

La mise en œuvre d'une stratégie à l'international n'est donc pas une tâche facile puisque les pays diffèrent les uns des autres et que chacun a des exigences différentes ainsi que des défis différents (Gollnhofer et Turkina, 2015).

### ***Le cas des pays émergents***

Les économies émergentes présentent des défis uniques qui influencent ainsi le choix d'un mode d'entrée. Il y a un manque d'information sur les marchés des capitaux et le coût relié à l'appropriation de connaissances est élevé. Les infrastructures sont au cœur du problème. En raison du manque d'établissements d'enseignement de haute qualité, les marchés du travail peuvent manquer de personnels bien formés (Kluyver, 2010). Les entreprises doivent alors combler ce vide.

D'autres auteurs affirment que s'internationaliser dans les pays émergents nécessite une plus grande réflexion puisqu'il existe des incertitudes. En effet, il y a l'incertitude spécifique à la



comme les taxes gouvernementales. La plupart des coûts liés à l'exportation sont sous forme de dépenses marketing (Kluyver, 2010). Les gestionnaires optant pour l'exportation ont peu de contrôle sur le marketing et sur la distribution de leurs produits. Ils font aussi face à des tarifs et des coûts de transports élevés (Kluyver, 2010). Les distances mentionnées précédemment doivent être prises en considération par les gestionnaires afin de bien adapter le produit au marché.

Il existe deux formes d'exportation : directe et indirecte. L'exportation directe est le phénomène où l'entreprise exportatrice intervient directement sur le marché extérieur alors que l'exportation indirecte se manifeste par l'intermédiaire d'un partenaire local. Autrement dit, lors d'une exportation directe, l'acheteur est situé à l'étranger et les biens et/ou services traversent les frontières pour les atteindre (Durand, 2017). Dans l'exportation indirecte, l'acheteur est situé sur le marché national, mais vend ensuite à un autre acheteur situé à l'étranger, même s'il est d'abord vendu sur le marché intérieur (Durand, 2017). L'intermédiaire peut être une entreprise de distribution, un agent, un représentant ou un distributeur étranger (Gouvernement Canada, 2017).

### ***Le processus d'exportation***

Le processus d'exportation doit débuter par une analyse de l'environnement autant interne qu'externe. En effet, si aucune recherche préalable n'est faite, le pays exportateur risque beaucoup à s'internationaliser dans un pays étranger. Il faut alors déterminer s'il existe des distances entre les deux pays (culturelle, administrative, économique, géographique). À l'interne, il faut déterminer si l'entreprise possède les ressources et les connaissances nécessaires afin de pouvoir s'internationaliser efficacement (modèle Uppsala). Concernant l'environnement externe, il faut que l'entreprise définisse les opportunités et les menaces de l'environnement international.

Le choix de la localisation est aussi important. La plupart des entreprises débutent par s'internationaliser dans des pays géographiquement et psychiquement proche. Plus les gestionnaires acquièrent de l'expérience à l'international, plus ils pourront étendre leurs marchés.

## **2.5.3) Licence et Franchise**

### **2.5.3.1) Licence**

#### ***Définition***

Une allocation de licence est la pratique consistant à concéder un droit souvent limité à un ensemble de conditions à d'autres entreprises afin qu'elles puissent utiliser la « propriété

intellectuelle » (Griffin et Pustay, 2014). Cette propriété intellectuelle peut être une technologie, une marque, un brevet, un logo, un personnage, une signature, etc. Dans le même ordre d'idées, l'octroi de licences est le processus de location d'une entité faisant l'objet d'une marque de commerce ou d'un droit d'auteur (propriété intellectuelle) en vue d'utiliser conjointement avec un produit, un service ou une promotion (UBM, 2016). Le titulaire de la licence (l'entreprise utilisant la propriété intellectuelle) utilise la propriété intellectuelle en échange de redevances. Ces redevances sont les sommes versées au donneur de licence, généralement payées sur les ventes brutes avec certaines déductions limitées (UBM, 2016). Tout comme l'exportation, l'allocation de licence est une stratégie peu risquée, car elle nécessite peu d'investissements (Deresky, 2014). Ce mode d'entrée est particulièrement adapté à la phase de maturité du cycle de vie d'un produit. En effet, cette stratégie est adaptée lorsque la concurrence est intense ou que la production est relativement standardisée (Deresky, 2014). De plus, la licence est utile pour les entreprises dont les technologies évoluent rapidement, pour celles qui ont des gammes de produits très diversifiées et pour les petites entreprises qui disposent de nouvelles ressources financières (Deresky, 2014).

Somme toute, le processus de licence débute par un concédant louant le droit d'utiliser sa propriété intellectuelle. Par la suite, le titulaire utilise cette propriété intellectuelle pour créer un produit ou un service, tout en payant une redevance au concédant.

### ***Avantages***

L'allocation de licences est l'un des moyens de commercialisation à l'étranger les plus faciles pour les entreprises (Durand, 2017). Ce mode d'entrée permet d'exploiter instantanément les systèmes de production, de distribution et de commercialisation existants que d'autres entreprises ont pu construire pendant des décennies (Entrepreneur, 2017). Cette exploitation de systèmes permet d'acquérir un pourcentage des revenus des produits ou services vendus sous la licence (Entrepreneur, 2017). La licence permet un accès rapide au marché ainsi qu'une diminution du risque de propriété d'actifs (Deresky, 2014). De plus, cette stratégie permet d'éviter les réglementations et les tarifs habituellement imposés aux exportations (Deresky, 2014).

### ***Désavantages***

Comparativement à d'autres stratégies, la licence entraîne une participation ainsi qu'un contrôle faible, ce qui limite les opportunités de revenus (Durand, 2017). Aussi, le partage de sa propriété intellectuelle peut avoir certains risques. En effet, le partenaire mandaté pourrait utiliser les connaissances acquises pour son propre bénéfice en développant une technologie concurrente (Durand, 2017). La licence doit composer avec les inconvénients importants de la distance. En règle générale, les stratégies d'octroi de licences inhibent le contrôle et ne produisent que des rendements modérés (Kluyver, 2010).

Lorsqu'une entreprise choisit la licence comme mode d'entrée, plusieurs facteurs environnementaux critiques sont à prendre en considération. En effet, la protection des brevets et des marques dans le pays hôte, les antécédents du licencié, le territoire de marché du licencié et les limites légales dans le pays hôte sont tous des facteurs à prendre en compte (Deresky, 2014).

### ***Conclusion***

La licence peut donc être définie comme une stratégie d'expansion qui permet d'emprunter des propriétés intellectuelles d'une entreprise existante afin de créer un nouveau produit ou service. Par exemple, des entreprises comme Lacoste ou Puma font appel aux licences afin de produire des produits qui sont hors de leur portée, le parfum. Elles empruntent la connaissance et le savoir-faire d'autres entreprises afin de mettre en marché différents produits.

### **2.5.3.2) Franchise**

#### ***Définition***

Un accord de franchise est le processus où un entrepreneur indépendant, le franchisé, exploite une entreprise sous le nom d'un autre, appelé le franchiseur, en échange d'une certaine redevance (Fisher et al., 2006, Deresky, 2014, Lafontaine, 1992). Le franchisage est un type de licence qui est étendu à un modèle d'entreprise en entier. C'est alors l'action de concéder des droits à d'autres entreprises pour gérer une entreprise sous le nom de marque du franchiseur (Durand, 2017). En échange des redevances données à l'entreprise principale, elle fournira des plans promotionnels ainsi que de la formation pour gérer le projet. En effet, une certaine assistance est donnée (Entrepreneur, 2017). Le contrat de franchise implique un partage de capital immatériel, en particulier des marques et des acquisitions, entre des sociétés indépendantes (Caves et Murphy, 1976).

#### ***Avantages***

Tout comme le mode d'entrée de la licence, la franchise nécessite peu d'investissement et engendre peu de risque (Deresky, 2014). Cet avantage rend le franchisage comme une stratégie accessible. De plus, cette méthode permet un accès rapide au marché, puisque l'entité de la stratégie est déjà établie par le franchiseur (Deresky, 2014). Le franchisé bénéficie, en retour de ses redevances, de la réputation de l'entreprise mère, de sa clientèle existante, de son influence marketing et de son expertise en gestion (Deresky, 2014).

## ***Désavantages***

Le niveau de risque et de bénéfice de la franchise est supérieur à celui de la licence. Puisque le modèle de franchise englobe l'entreprise dans son ensemble, le franchisé peut être confronté à une complexité accrue en termes de performance (Durand, 2017). De plus, l'engagement du franchiseur à fournir un soutien est souvent plus important et exigeant que celui d'une licence (Durand, 2017). La qualité du contrôle est importante, car le franchiseur a une réputation à maintenir (Deresky, 2014).

### **2.5.4) Partenariat**

#### ***Définition***

Les partenariats incluent le mode d'entrée de la licence ainsi que de la franchise. Par contre, il existe d'autres formes de partenariats comme les alliances stratégiques, la coentreprise, les agents et les représentants, les entreprises de distributions, etc. Lorsqu'une entreprise doit faire son choix de partenariat, celui-ci doit lui amener une valeur ajoutée significative sur des aspects du développement de l'entreprise. De plus, il pourra partager les bénéfices et les responsabilités de cet accord (Desjardins, 2018). Les entreprises font appel au partenariat lorsqu'elles ont besoin d'une expertise particulière ou d'une présence sur le marché local (Délégués Commerciaux, 2017). Souvent, cet appui est nécessaire lorsqu'une entreprise désire se rendre dans un pays étranger où la distance psychique est importante. En effet, il s'agit d'une stratégie utile sur des marchés émergents comme l'Inde, où la culture commerciale et sociale est différente de celle du Canada. Les partenaires locaux peuvent vous informer sur le marché local et apportent des relations ainsi que des contacts (Équipe Commerce, 2018).

#### ***Avantages***

La création d'un partenaire permet d'acquérir des compétences, de la technologie, du capital ou un accès à un marché que l'entreprise seule ne pourrait pas s'accorder (Gouvernement du Canada, 2017). C'est un apport de ressources au développement ainsi qu'un partage du risque entre les deux entités (Desjardins, 2018). En plus, le partenaire ayant déjà une connaissance du marché local, permet d'avoir accès à un savoir-faire ainsi qu'à des contacts locaux (Délégués Commerciaux, 2017). Cet apport permet ainsi aux entreprises de se concentrer sur plus qu'un marché à la fois puisqu'ils ont de l'aide localement. Autrement dit, avoir un partenaire accélère considérablement l'expansion géographique de l'entreprise, tout en diminuant les coûts de transaction et les risques vu l'expertise du partenaire (Neysen, 2016).

## ***Désavantages***

En contrepartie, il existe certains inconvénients au partenariat. En effet, l'entreprise accepte en quelque sorte de perdre son pouvoir de contrôle au profit du partenaire local qui doit pouvoir bénéficier d'un degré d'autonomie (Neysen, 2016). De plus, il est nécessaire de partager ses bénéfices avec ce partenaire, ce qui diminue les profits de l'entreprise (Desjardins, 2018). Enfin, il y a aussi le risque de développer un malentendu avec ce partenaire, d'où l'importance d'investir dans le développement et le maintien de cette relation (Desjardins, 2018). Évidemment, il est important de bien choisir son partenaire pour éviter un malentendu. Pour ce faire, l'on peut regarder sa présence géographique ou encore s'il y a un partage de la vision sur le développement et sur les valeurs de l'entreprise (Desjardins, 2018).

## ***Différentes formes de partenariats***

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs formes de partenariat. Tout d'abord, les entreprises peuvent faire appel à des agents et des représentants. Ces représentants sont des agents spécialisés qui travaillent dans un secteur géographique donné et qui se spécialisent dans une famille de produits connexes (Gouvernement du Canada, 2018). Dans la plupart des cas, ces agents et représentants sont autorisés à signer des contrats de vente à des clients localement, sous le nom de l'entreprise (Gouvernement du Canada, 2018). Ils peuvent aussi aider l'entreprise à pénétrer le marché plus aisément en franchissant des barrières à l'entrée (Neysen, 2016)

Une autre forme de partenariat se voit sous la forme des entreprises de distribution. Celles-ci se spécialisent dans la distribution des produits ou des services des entreprises sur les marchés étrangers. Certaines entreprises de distribution sont en charge de nombreux aspects concernant l'exportation. En effet, ces partenaires peuvent évaluer le potentiel de marché, se charger du transport ou encore de la préparation de documents (Gouvernement du Canada, 2018).

La sous-traitance est aussi considérée comme un partenariat entre deux entreprises. La sous-traitance est « l'opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre personne (sous-traitant) tout ou une partie de l'exécution des tâches qui sont à sa charge. » (Larousse, 2018).

Enfin, la coentreprise peut aussi être une option pour les entreprises canadiennes. Dans ce type de partenariat, chaque entreprise apporte des capitaux à une toute nouvelle société que les parties exploitent ensemble (Délégués Commerciaux, 2017). Chacune des sociétés faisant partie de cet accord fournit des ressources et toutes partagent le contrôle de cette coentreprise (J. Gole, 2014).

## **2.5.5) L'investissement direct à l'étranger**

### ***Définition***

L'investissement direct à l'étranger (IDE) représente les opérations partielles ou complètes d'une entreprise en dehors de son pays d'origine (Griffin et Pustay, 2014). Il y a un transfert de connaissances organisationnelles d'une entreprise dans un pays étranger (Zhang et al., 2007). L'entreprise investit dans un pays où elle détient des intérêts commerciaux, soit en établissant des opérations commerciales ou en acquérant des actifs commerciaux, tels que la propriété ou le contrôle (Investopedia, 2017). Les variables qui influencent le choix du mode d'entrée, soient le contrôle, les ressources et le risque sont ici plus engagées. En effet, lorsqu'une entreprise choisit l'IDE comme méthode, elle recherche un contrôle et un rôle actif dans la gestion de la décision (Durand, 2017). Par le fait même, l'entreprise ne sera pas en mesure de désinvestir ses ressources aussi facilement que dans les autres formes d'internationalisation. Ce mode d'entrée représente des degrés plus élevés de risques et d'engagement tout en procurant plus d'avantages, tels que des revenus plus élevés et des connaissances acquises sur les marchés étrangers (Durand, 2017). Selon Dunning, ce n'est qu'à l'aide de l'investissement direct à l'étranger que les entreprises peuvent détenir les trois avantages de son modèle du paradigme éclectique (les possessions d'une entreprise, la localisation et l'internationalisation) (Dunning, 1980).

Il existe plusieurs formes d'investissement direct à l'étranger. Dans le cadre de cette recherche, deux formes d'IDE seront présentées. Des stratégies ayant un contrôle partagé : le Joint-Venture, ainsi que des stratégies ayant un contrôle propre : le Greenfield et l'Acquisition qui peuvent être partiels ou intégraux.

### **2.5.5.1) Joint-Venture**

#### ***Définition***

Un joint-venture est un mode d'entrée permettant aux entreprises de partager les risques et les ressources nécessaires pour pénétrer les marchés internationaux (Kluyver, 2010). Même si les revenus peuvent être séparés, la stratégie de joint-venture permet à une entreprise d'avoir une certaine flexibilité qu'elle ne pourrait pas s'offrir autrement (Kluyver, 2010). En plus des ressources, les entreprises mettent en commun leur expertise afin d'atteindre un objectif particulier (INFO-Entrepreneur, 2017). Il y a une mise en commun d'actifs de deux ou plusieurs entreprises qui partagent la propriété commune et le contrôle de ces actifs (Gollnhofer et Turkina, 2015).

Les entreprises optent pour ce mode d'entrée, car il permet son expansion, le développement de nouveaux produits ou la pénétration de nouveaux marchés (INFO-Entrepreneur, 2017).

### ***Le succès d'un joint-venture***

Le joint-venture est une stratégie favorable lorsque les objectifs stratégiques des partenaires convergent alors que leurs objectifs concurrentiels divergent. De plus, le choix de joint-venture est intéressant lorsque les partenaires peuvent apprendre les uns des autres tout en limitant l'accès à leurs propres compétences exclusives (Kluyver, 2010). Le succès dépend de la recherche et de l'analyse des buts et des objectifs (INFO-Entrepreneur, 2017).

### ***Avantages***

Les entreprises font le choix de se développer à l'aide du joint-venture pour plusieurs raisons. En effet, les partenariats entre certaines entreprises permettent de faciliter l'entrée sur le marché, de partager les risques et les récompenses, de partager la technologie et de développer des produits conjoints (Kluyver, 2010). Dépendamment des relations entre les entreprises ou les pays, l'accès aux canaux de distribution ainsi que les connexions politiques peuvent s'ajouter aux avantages d'un joint-venture (Kluyver, 2010). Dans le même ordre d'idées, le mode d'entrée de la coentreprise permet un accès à plus de ressources, une plus grande capacité, ainsi qu'une augmentation de l'expertise technique (INFO-Entrepreneur, 2017).

### ***Désavantages***

Le joint-venture détient aussi quelques désavantages. En effet, les problèmes potentiels comprennent le conflit sur les nouveaux investissements en plus de la méfiance à l'égard des connaissances exclusives (Kluyver, 2010). De plus, il peut y avoir une ambiguïté sur la performance, donc à qui revient quelle part du profit (Kluyver, 2010). Enfin, il peut y avoir un manque de soutien de l'entreprise mère ainsi qu'un malentendu lorsqu'une des entreprises désire mettre fin à la relation (Kluyver, 2010). Si les deux entreprises (ou plus) faisant partie du contrat n'ont pas les mêmes objectifs, le même niveau d'expertise ou style de gestion, cela peut aussi entraîner des malentendus (INFO-Entrepreneur, 2017). C'est alors important de prendre le temps et les efforts nécessaires pour établir une bonne relation de confiance qui sera favorable pour les deux parties.

## **2.5.5.2) Greenfield et Acquisition**

### ***Définition***

Les deux derniers modes d'entrée se produisent lorsqu'une entreprise vise à construire sa propre présence grâce à des installations appartenant à l'entreprise dans les principaux marchés internationaux (Kluyver, 2010). Ces activités impliquent la propriété directe d'installations dans le pays cible et, par conséquent, le transfert de ressources, notamment de capital, de technologie et de personnel (Kluyver, 2010). Cette propriété directe offre un haut degré de contrôle sur les

opérations et la capacité de mieux connaître les consommateurs et l'environnement concurrentiel (Kluyver, 2010). Lorsqu'une entreprise envisage cette méthode, elle doit tenir compte de deux facteurs : la concurrence et le niveau de technologie dans le pays d'accueil (Klimek, 2011). En effet, la concurrence dans le pays étranger ne doit pas être très intense, mais à un degré similaire à celui du pays d'origine. De plus, le niveau de technologie devrait également être similaire pour ne pas que l'entreprise ait besoin d'acquérir beaucoup de connaissances (Klimek, 2011).

Un investissement sur le terrain, aussi appelé « greenfield » est une forme d'investissement direct à l'étranger où une entreprise construit ses activités dans un pays étranger, et ce, à partir de zéro (Investopedia, 2017). Ces investissements peuvent inclure des installations de production, la construction de nouveaux centres de distribution, et plus encore (Investopedia, 2017). Ce mode d'entrée comporte des risques et des coûts plus élevés. Les entreprises tendent à favoriser l'investissement sur le terrain à l'acquisition si la taille de l'entreprise est importante et que celles-ci détiennent une expérience à l'étranger (Gilroy et Lukas, 2006). Lorsqu'un projet entièrement nouveau est entrepris dans un autre pays, une grande quantité de connaissances et d'actifs doivent être transférés au site d'investissement afin de mettre en place ce projet (Klimek, 2011).

Une acquisition est le processus d'achat d'une société existante à l'étranger. Dans cette situation, les actifs du pays d'origine ne sont pas nécessaires (Klimek, 2011). Par contre, certains actifs et connaissances peuvent être transférés dans le pays d'origine (Klimek, 2011).

### ***Avantages***

L'investissement sur le terrain offre un plus grand contrôle sur les activités et représente la pleine propriété (Zhang et al., 2007). Le mode d'entrée du « greenfield » permet de réaliser des économies d'échelles et de gamme dans la production, le marketing, la finance, la recherche et le développement, etc. (Irwin, 2012). Il sera aussi possible de mettre en œuvre une meilleure stratégie à long terme et ainsi avoir un engagement solide sur le marché (Irwin, 2012).

L'acquisition offre un moyen rapide d'établir une présence sur un marché étranger et offre aussi la pleine propriété (Zhang et al., 2007). Ce mode d'entrée permet un accès à un marché établi ayant déjà des travailleurs qualifiés à disposition (Irwin, 2012). De plus, l'entreprise choisissant cette stratégie acquiert instantanément la technologie, les clients et les fournisseurs de la société cible (Irwin, 2012). Enfin, la base de connaissances de l'entreprise augmente et conséquemment, l'entreprise a un concurrent de moins avec qui traiter (Irwin, 2012).

## ***Désavantages***

Les « greenfield » peuvent, parfois, ne pas obtenir les privilèges de politiques des gouvernements hôtes, qui détiennent des lois strictes pour les investissements étrangers (Zhang et al., 2007). De plus, c'est une méthode susceptible d'engendrer beaucoup de coûts et le processus d'entrée peut prendre des années (Irwin, 2012). La concurrence peut aussi être difficile à surmonter en plus des barrières à l'entrée coûteuses (Irwin, 2012). Étant un engagement à long terme, l'entreprise doit absolument avoir une bonne relation avec le pays hôte. En effet, toute circonstance ou événement ayant pour conséquence le retrait du projet peut être dévastateur sur le plan financier de l'entreprise (Investopedia, 2017).

L'acquisition, pour sa part, fait face à plusieurs défis liés aux différences culturelles et nationales du pays dans lequel l'entreprise veut s'établir (Zhang et al., 2007). Lorsqu'une entreprise acquiert une autre entreprise, elle acquiert également ses problèmes existants (Irwin, 2012). De plus, l'acquisition nécessite un mélange de cultures d'entreprise qui amène des faveurs ou des concessions qui pourront être supposées (Irwin, 2012). Enfin, la technologie de la société cible peut être démodée pour les besoins de l'entreprise voulant étendre ses activités (Irwin, 2012).

### ***Lequel choisir?***

Selon plusieurs recherches, deux variables sont mentionnées lors du choix de « greenfield » ou d'acquisition : la concurrence et la technologie. Lorsque les marchés sont très ou très peu compétitifs, l'investissement « greenfield » est le mode d'entrée optimal alors que pour les valeurs intermédiaires, l'acquisition est préférée (Müller, 2007). Pour la technologie, l'investissement « greenfield » est optimal si l'écart technologique entre les concurrents est suffisamment important (Müller, 2007). Dans le même ordre d'idées, les entreprises ayant des compétences organisationnelles solides préfèrent l'acquisition, tandis que les entreprises ayant de bonnes compétences technologiques préfèrent les opérations nouvelles (Gilroy et Lukas, 2006).

Lorsque la distance culturelle est grande dans le pays où l'entreprise désire s'implanter, les investissements « greenfield » sont plus susceptibles que l'acquisition (Müller, 2007 et Klimek, 2011).

### **3) Synthèse et question de recherche**

Cette partie présentera une synthèse du chapitre précédent ainsi que les questions spécifiques de la recherche.

#### **3.1) Synthèse**

Le premier chapitre a permis, par la recherche, de comprendre les différentes notions de la littérature sur la situation actuelle de l'internationalisation des entreprises vers des pays étrangers. Les éléments qui motivent les entreprises à investir à l'étranger sont principalement d'acquérir des ressources physiques et/ou financières (Dunning, 1998). Cette appropriation de ressources permet une plus grande efficacité par une économie d'échelle et/ou de gamme (Dunning, 1998). Malgré toutes les opportunités reliées à l'agrandissement de ses activités économiques par l'internationalisation, les entreprises doivent prendre en compte certains aspects. En effet, l'environnement étranger peut être parfois complexe, ce qui engendre des coûts monétaires et temporels souvent dus aux difficultés opérationnelles (Wind et Perlmutter, 1977). Il est donc important que les entreprises québécoises se dotent de connaissances sur le marché étranger (Johanson et Valhne, 1977).

Les pays émergents, en croissance, sont souvent de grandes opportunités pour les marchés étrangers. La plupart désirent y faire sa place afin d'en tirer profit. Le Canada et l'Inde ont, jusqu'à maintenant, une bonne relation et des négociations entre les deux pays sont toujours en cours. En plus de la distance entre les deux pays, il est important de prendre en compte que l'Inde est un pays ayant une grande population vivant sous le seuil de la pauvreté. Il est aussi difficile de pénétrer le marché puisqu'il y a des coûts élevés d'accès au marché (Gouvernement du Canada, 2015).

Le processus d'internationalisation des entreprises québécoises et les choix reliés à ce processus peuvent dépendre de plusieurs variables. Les facteurs liés à l'expérience, c'est-à-dire si l'entreprise fait déjà affaire à l'étranger ou si elle a de l'expérience dans des pays ayant une grande distance psychique de son pays d'origine, ont un impact sur le développement à l'international. Par la suite, la littérature démontre que le choix d'un mode d'entrée est crucial pour les entreprises. Il faut bien choisir son mode d'entrée en lien avec ses propres ressources. Il faut aussi prendre en compte les risques liés à ce choix de mode d'entrée ainsi qu'au contrôle que l'on veut avoir à l'étranger. Enfin, les distances (culturelle, administrative et institutionnelle, géographique et psychique, économique et technologique), peuvent avoir un impact sur les activités économiques à l'étranger. Nous verrons que les distances entre le Canada (Québec) et l'Inde sont un aspect important dans l'élaboration des stratégies.

Les entreprises québécoises doivent faire le choix de s'adapter aux spécificités du marché étranger ou alors de standardiser leurs stratégies, un sujet bien débattu dans la littérature. La

standardisation est l'usage de stratégies communes à travers les frontières (Jain, 1989). L'argument principal de l'utilisation de la standardisation est que le monde devient de plus en plus similaire en termes de facteurs environnementaux (Vrontis et al., 2009). Il est nécessaire et vital, selon certains auteurs, d'adapter ses stratégies marketing afin de répondre aux besoins des consommateurs (Vrontis et al., 2009).

La figure 1 illustre le cadre de recherche reprenant l'intégralité des variables décrites lors des dernières parties pouvant expliquer l'internationalisation des entreprises québécoises en Inde.

### **3.2) Cadre conceptuel**

#### **Synthèse et question de recherche**

Les différentes composantes du cadre conceptuel sont définies comme suit :

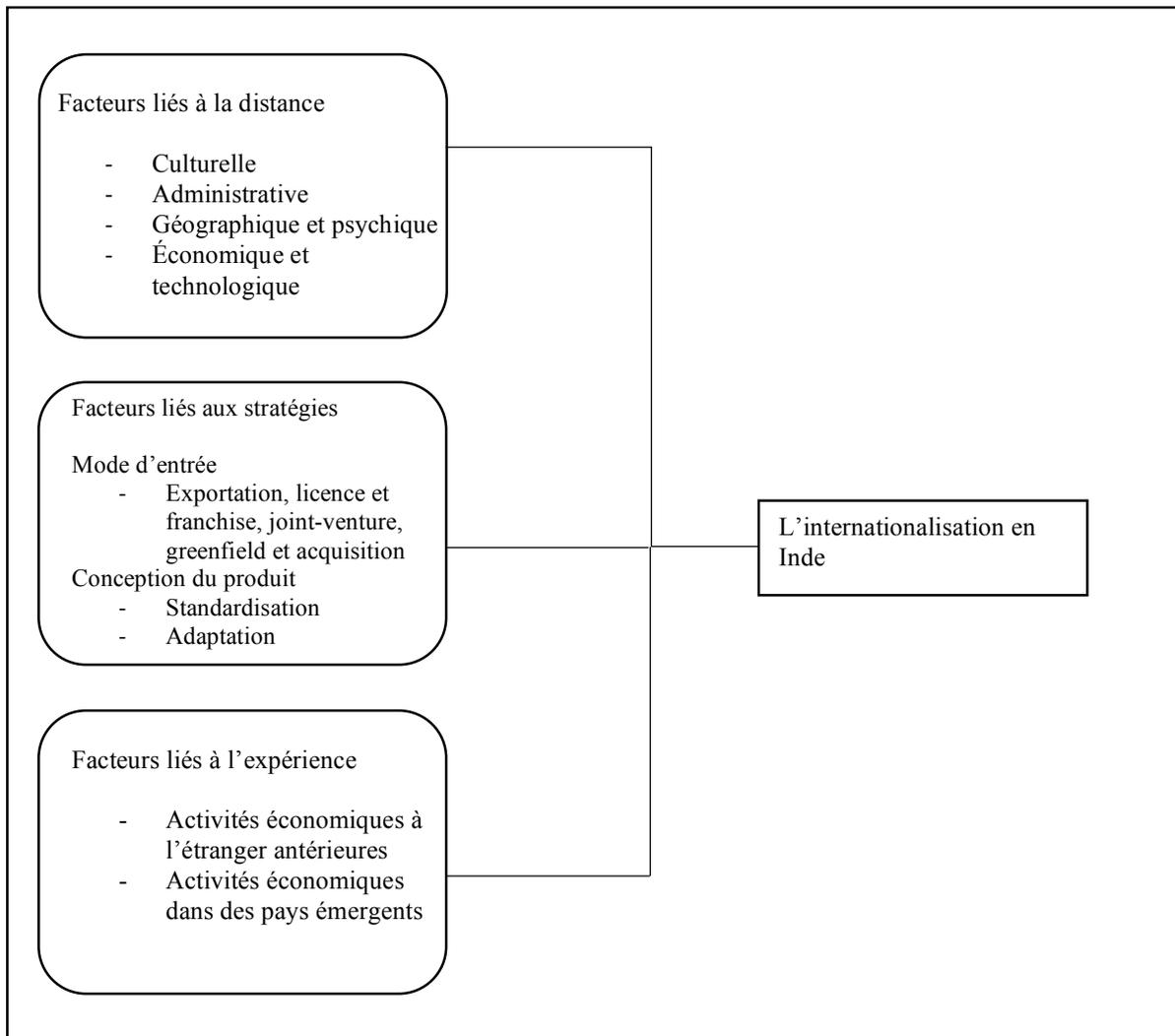
Les distances : composées des distances culturelles, administratives, géographiques et économiques et technologiques. Ces distances sont basées sur le modèle de Ghemawat et ses distances CAGE (Ghemawat, 2001).

La stratégie de l'entreprise : composée du choix du mode d'entrée dans les activités économiques à l'étranger (exportation, licence et franchisage, joint-venture, greenfield et acquisition) ainsi que de la conception du produit, soit une adaptation de celui-ci ou une standardisation.

L'expérience : composée des antécédents de l'entreprise dans des activités économiques à l'étranger ainsi que son expérience dans les pays émergents.

L'internationalisation en Inde : En quoi et comment les trois variables mentionnées ci-dessus ont un effet sur le processus d'internationalisation dans le pays de l'Inde?

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche



### **3.3) Questions spécifiques de recherche**

Bien que l'étude des principaux facteurs permette de mieux expliquer l'internationalisation des entreprises, elle ne permet pas de comprendre comment ces facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à l'internationalisation des entreprises québécoises en Inde.

Plus précisément, il s'agit de comprendre la réussite ou l'échec de certaines entreprises québécoises qui font affaire en Inde compte tenu de différents facteurs. Ces facteurs peuvent jouer un rôle autant positif que négatif sur le résultat final, soit sur l'efficacité ainsi que l'efficience d'une entreprise québécoise en Inde.

De cette analyse et de ces observations découlent deux questions de recherche :

- Quelle est l'importance des différents facteurs dans le processus d'internationalisation des entreprises québécoises ?
- Comment ces mêmes facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à une internationalisation positive ou négative ?

## **4) Méthodologie**

### **4.1) Type de recherche**

#### **4.1.1) Recherche qualitative**

Cette recherche a pour objectif de comprendre comment les entreprises québécoises parviennent à accéder au marché indien. Afin de déterminer les facteurs qui influencent les stratégies internationales, une recherche qualitative sera effectuée.

Selon Yin (2016), la recherche qualitative permet de mener des études approfondies sur un large éventail de sujets. De plus, elle aide à comprendre et expliquer comment les individus font face à des situations réelles. Lorsqu'un chercheur utilise la recherche qualitative, il étudie le sens de la vie des gens dans leurs rôles au quotidien. On cherche à représenter les points de vue et les perspectives des personnes dans une étude (Yin, 2016).

La vision holistique est nécessaire lorsqu'on veut comprendre les phénomènes reliés aux systèmes humains et sociaux (Gagnon, 2005). Cette vision holistique permet d'obtenir des descriptions détaillées des situations et des événements. De plus, grâce à cette vision, il est possible d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs ainsi que de leurs sentiments et leurs interactions (Gagnon, 2005). Toujours selon Gagnon (2005), c'est seulement les méthodes qualitatives de recherche qui rendent accessible cette vision holistique.

#### **4.1.2) Moyen de collecte de données : étude de cas**

L'étude de cas permet au chercheur d'examiner de près des données dans un contexte spécifique (Zainal, 2007). Dans la plupart des cas, c'est une recherche qui se concentre sur un nombre limité d'individus comme sujets d'étude. La méthode d'étude est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes; et dans lequel plusieurs sources d'évidences sont utilisées (Yin, 1984). L'étude de cas explore et étudie un phénomène réel au moyen d'une analyse contextuelle détaillée d'un nombre limité d'événements ou de conditions, et de leurs relations (Zainal, 2007 et Dudovskiy, 2016). C'est une méthode qui permet une compréhension de facteurs difficilement mesurables (Roy, 2009). En effet, le chercheur est en mesure d'aller au-delà des résultats statistiques quantitatifs et de comprendre les conditions comportementales (Zainal, 2007).

Dans le contexte de cette recherche, la définition de Roy sera utilisée :

L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, l'internationalisation d'une entreprise québécoise dans un contexte indien,

sélectionné non aléatoirement, afin d'en tirer une description précise ainsi qu'une interprétation qui dépasse ses bornes (Roy, 2009).

L'étude de cas est bénéfique puisqu'elle permet non seulement d'explorer ou de décrire les données dans la vie réelle, mais aussi d'expliquer les complexités des situations réelles qui ne peuvent pas être saisies par des sondages (Kemausiaan, 2007). De plus, l'étude de cas permet de saisir les complexités des situations réelles pour approfondir le phénomène (Dudovskiy, 2016). Enfin, la méthode assure une validité interne, car les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012). D'un autre côté, l'étude de cas comme méthode de recherche est aussi critiquée. En effet, certains auteurs énoncent le manque de rigueur, les difficultés associées à l'analyse des données et le peu de bases pour la généralisation des résultats et des conclusions (Dudovskiy, 2016). Aussi, c'est une méthode qui nécessite du temps et qui génère peu de validité externe (Gagnon, 2005).

Selon Yin, l'étude de cas est pertinente lorsque la recherche pose une question descriptive : « que se passe-t-il ou que s'est-il passé? » ou une question exploratoire « Comment ou pourquoi quelque chose s'est-il passé? » (Yin, 2016). Il existe trois différentes formes d'étude de cas. Pour la pertinence de cette recherche, l'étude de cas descriptive est choisie.

#### **4.1.3) Recherche descriptive**

La recherche descriptive vise à analyser la séquence des événements interpersonnels après un certain temps (Dudovskiy, 2016). C'est une recherche avec des lignes directrices qui décrit des personnes, des produits et des situations. Elle a pour but de décrire des phénomènes naturels qui se produisent dans la récolte de données, et ce, au fur et à mesure que les données se présentent (Zainal, 2007).

### **4.2) Canevas de recherche**

#### **4.2.1) Méthode de collecte**

Dans le but de collecter les données pour la recherche, des entrevues semi-dirigées auront lieu. Le but des entrevues est de permettre aux participants la possibilité de reconstruire leurs propres expériences et réalités dans leurs propres mots, et ce, avec le temps qu'ils jugeront nécessaire (Yin, 2016). Dans le même ordre d'idées, les entretiens fournissent des informations détaillées sur les expériences et les points de vue des participants sur un sujet particulier (Turner, 2010). Les entrevues semi-dirigées utilisent une structure simple et directe d'un ensemble déterminé de questions (Hoffman, 2007). En effet, les participants répondent aux mêmes questions, qui sont formulées de manière à ce que les réponses soient ouvertes (Turner, 2010). Cette technique permet aux participants de fournir autant d'informations détaillées qu'ils le souhaitent et permet au chercheur de poser des questions d'approfondissement comme moyen de suivi (Turner,

2010). Cela permet au chercheur de développer l'entrevue d'une manière productive en explorant en profondeur tous les commentaires fructueux exprimés par le participant (Turner, 2010). En ayant un protocole ouvert, l'entrevue semi-dirigée permet aux participants d'élaborer toute question, ce qui permet au chercheur d'augmenter la quantité de données et d'accroître la validité de l'étude (Turner, 2010).

Comme dans toutes les méthodes, l'entrevue semi-dirigée a des faiblesses. En effet, vu la possibilité pour les participants de s'exprimer pleinement, il peut être difficile pour les chercheurs d'extraire des thèmes ou des codes (Turner, 2010).

#### **4.2.2) Réalisation d'un guide d'entrevue**

Le guide d'entrevue est réalisé en lien avec les principaux facteurs relevés dans la littérature étant à l'origine de l'internationalisation et de ce qui en découle. Celui-ci comporte quatre groupes de questions. Les groupes de questions sont divisés comme suit : une description brève de l'entreprise et du rôle de la personne interrogée, les facteurs liés à l'expérience, les facteurs liés aux stratégies et pour finir, les facteurs liés à la distance.

Afin d'avoir différents points de vue, des employés d'entreprises québécoises ainsi que des experts seront interrogés. Afin de tirer des résultats pertinents, certains changements pourront être apportés au guide d'entrevue lors des entrevues semi-dirigées avec les experts (voir annexe A et B).

#### **4.2.3) Dérroulement des entrevues**

Les entrevues auront lieu dans les bureaux des entreprises sélectionnées ainsi que dans des locaux du HEC entre février et mars 2018. La contribution des répondants à cette recherche est entièrement participative.

Précédant les entrevues, une recherche préparatoire sur les entreprises sera effectuée. Cette recherche permet de connaître les principaux produits et services que l'entreprise offre, de connaître le principal rôle du répondant ainsi que les projets d'internationalisation auxquels il ou elle a participé. Les personnes interrogées seront préalablement avisées des objectifs de la recherche ainsi que des questions éthiques (voir annexe C). Lors de la rencontre officielle, le chercheur remettra une copie signée et datée du formulaire de consentement au participant, puis une copie sera conservée par le chercheur (voir annexe C).

#### **4.2.4) La récupération des données**

Les entrevues seront enregistrées avec l'autorisation du participant, afin d'être en mesure de faire la transcription intégrale de celles-ci. La rédaction des verbatim sera faite par le chercheur

durant les jours suivant l'entrevue. Ces entrevues, d'une moyenne d'une heure, permettront au chercheur de prendre des notes afin de revenir sur certains points nécessitant de la précision ou sur des points méritant un approfondissement.

#### **4.2.5) Méthode d'analyse**

Afin de démystifier le contenu des entrevues semi-dirigées, une analyse de contenu sera faite. Celle-ci est basée sur le modèle proposé par L'Écuyer (1990) qui permet la compréhension du sens du phénomène analysé. Ce modèle est composé de six étapes, à savoir : une lecture préliminaire, le choix et la définition des unités de classification, un processus de catégorisation, la quantification et le traitement statistique, la description scientifique et, enfin, l'interprétation des résultats. Dans le cadre de cette recherche, la quantification et le traitement statistique ne seront pas effectués puisque l'échantillon de la recherche est petit. Chacune de ces étapes est décrite ci-dessous :

##### Lecture préliminaire

La lecture préliminaire sera faite une fois le matériel recueilli, c'est-à-dire une fois la retranscription des entrevues semi-dirigées terminée. Cette lecture, effectuée plusieurs fois, permet de se donner une vue d'ensemble du matériel et ainsi être se familiariser avec le contenu (L'Écuyer, 1990). De plus, ces lectures permettent de « pressentir le type d'unités informationnelles à retenir pour la classification ultérieure. » (L'Écuyer, 1990).

##### Le choix et définition des unités de classification

Afin d'avoir une compréhension précise, il est nécessaire de créer des unités de classification. Celles-ci permettent de découper le matériel qualitatif en énoncés plus restreints. L'unité de classification peut prendre la forme de mots, de phrases, d'idées, etc. (L'Écuyer, 1990). Chaque unité est choisie afin de faciliter l'interprétation du matériel, ici des retranscriptions.

##### Processus de catégorisation et de classification

Cette étape consiste à regrouper le matériel en catégories ou en thèmes afin de mettre en évidence les caractéristiques du phénomène à l'étude. Dans le cadre de cette recherche, le modèle mixte sera utilisé. Celui-ci est un modèle souple puisqu'il permet au chercheur de prédéterminer des catégories, mais aussi d'inclure d'autres catégories en cours d'analyse (L'Écuyer, 1990). Les thèmes et les catégories seront prédéterminés en fonction du guide d'entrevue qui est divisé en quatre parties. C'est par la suite qu'il y aura des ajouts et des changements dans le choix de codage.

## Description scientifique

La description scientifique a deux éléments, soit l'analyse qualitative ainsi que l'analyse quantitative. Dû au fait qu'aucune quantification n'a été faite, l'étape de description scientifique ne comprend qu'une analyse qualitative. Cette démarche consiste à définir méticuleusement les différentes particularités qui ressortent des compilations afin d'en faire ressortir les caractéristiques (L'Écuyer, 1990).

## Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats doit prendre en compte l'ensemble des informations tirées de la littérature. Il faut expliquer les analyses effectuées et les confronter aux théories. Cette étape sera présentée au chapitre six de ce mémoire.

### **4.3) Le choix de l'échantillon**

#### **4.3.1) Critère de constitution d'échantillon**

Dans le cadre de cette recherche, des employés d'entreprises québécoises ont été interrogés. Plus précisément, des employés d'entreprises québécoises ont été interrogés, et ce, pour la simple raison de distance géographique avec les autres provinces. Afin de sélectionner des entreprises intéressantes pour la recherche, plusieurs critères ont été émis. Tout d'abord, les entreprises québécoises devaient avoir des activités à l'étranger, plus précisément, des activités en Inde. Le mode d'entrée ou la stratégie afin de s'y rendre n'ont pas été pris en compte. Par la suite, le participant, donc l'employé de l'entreprise, devait être en lien direct avec ces activités économiques en Inde. De plus, les entreprises devaient être dans différents secteurs industriels afin d'offrir des comparaisons sectorielles.

Somme toute, la recherche des entreprises constituant l'échantillon s'est opérée en fonction des critères suivants :

- Entreprises québécoises.
- Issues de secteurs industriels différents.
- Ayant effectué des stratégies d'internationalisation en Inde.
- Ayant fait partie de l'équipe responsable des projets d'internationalisation en Inde.

Ainsi, quatre entreprises ont été retenues ainsi que trois experts dont les caractéristiques sont présentées ci-dessous :

Tableau 1 : Présentation des entreprises

<b>Entreprises</b>	<b>VETRO</b>	<b>MIRO</b>	<b>RUTA</b>	<b>SAVEK</b>
<b>Industrie</b>	Aéronautique	Transport	Système de surveillance de machinerie	Investissement immobilier
<b>Poste</b>	Directeur de l'ingénierie	Vice-Président des partenaires mondiaux	Représentante des ventes Asie du Sud	Directeur principal en investissement pour les marchés en croissance
<b>Tâches principales</b>	Gérer des équipes	Gestion des partenariats	Identification d'opportunités d'affaires	Trouver des clients potentiels
<b>Stade de développement</b>	Maturité	Maturité	Maturité	Maturité
<b>Type de transaction</b>	B2B, B2G	B2B, B2G	B2B, B2G	B2B, B2G

\*Les noms des entreprises ont été remplacés par des pseudonymes afin de garder une confidentialité.

Tableau 2 : Présentation des experts

<b>Experts</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Industrie</b>	Aérospatial et sécurité	Dépendamment de la demande	Énergie, technologie verte, marchés publics de l'infrastructure et les technologies de l'information
<b>Poste</b>	Délégué commercial	Conseiller d'affaires en service-conseil	Conseiller en affaires internationales
<b>Tâches principales</b>	Supporter les entreprises à exporter à l'international	Accompagner les entreprises québécoises dans leur croissance à l'international	Service de liaison de contact et aide à l'exportation
<b>Type de transaction</b>	B2B, B2G	B2B, B2C, B2G	B2B, B2G
<b>Clients</b>	PME	PME	PME, Multinationales

#### **4.3.2) Méthode d'échantillonnage**

Afin de sélectionner les entreprises dans le cadre de cette recherche, plusieurs démarches ont été faites. Tout d'abord, des recherches ont été entreprises afin de connaître les entreprises québécoises qui effectuent des activités économiques en Inde. En plus, quelques suggestions ont été données de la part de la directrice de mémoire, qui possède une bonne connaissance sur le sujet. Après avoir évalué les différentes entreprises québécoises, le choix de quatre entreprises a été fait. Le choix a pris en considération la nécessité de diversification des industries. Afin de trouver une personne-ressource dans chacune de ces entreprises, des courriels ont été envoyés aux centres des médias des entreprises. De plus, des recherches à partir de LinkedIn ont permis de trouver des participants.

## **5) Mise en situation – le contexte de l’Inde et du Canada**

### **5.1) Opportunités des pays émergents : l’Inde**

L’Inde est un pays émergent en pleine croissance. Ce pays a beaucoup à offrir, dont d’excellentes occasions d’affaires, particulièrement dans les secteurs de la construction, de l’architecture, du design, de l’ingénierie et des télécommunications (Gouvernement du Canada, 2017). L’Inde a l’une des plus grandes populations mondiales avec 1,32 milliard d’habitants (WorldBank, 2016). Pour le Canada, l’Inde est le principal partenaire commercial de l’Asie du Sud, donc un marché émergent prioritaire.

Le gouvernement du Canada a trois objectifs prioritaires envers l’Inde :

- Devenir un partenaire de confiance à long terme en vue de répondre aux besoins liés à l’énergie et à la sécurité alimentaire en Inde ;
- Renforcer sa position à titre de destination recherchée et de partenaire dans les domaines cruciaux de l’éducation et de l’innovation ;
- Devenir un fournisseur privilégié de capitaux et de technologies pour l’aménagement d’infrastructures.

Depuis l’arrivée du nouveau premier ministre Narendra Modi, la politique « Make in India » a été mise en place. Celle-ci vise à transformer l’Inde en supprimant des lois et des règlements inutiles, en facilitant les longues procédures bureaucratiques et en rendant le gouvernement plus transparent (Gouvernement du Canada, 2015). Toutes ces procédures faciliteront l’investissement canadien ; l’Inde garde cependant un plafond de 49% pour la participation étrangère dans les coentreprises (Gouvernement du Canada, 2015).

Le commerce bilatéral entre le Canada et l’Inde était de plus de 6,3 milliards de dollars en 2014, une augmentation significative de 10% vis-à-vis 2013 (Gouvernement du Canada, 2015). Les exportations vers l’Inde se concentrent en majorité sur les produits de base comme les légumes, les pierres et métaux précieux, les légumineuses, les pâtes et papiers, etc. Les investissements du Canada vers l’Inde sont en grande partie vers l’automobile, la machinerie et l’équipement ainsi que l’agroalimentaire transformé.

L’Inde étant un pays émergent et en grande croissance, il est important de prendre en considération quelques facteurs avant d’y exporter ses produits. En effet, la hausse des salaires, l’évolution rapide des modes de vie ainsi que la concurrence entre les entreprises qui essaient de tirer profit du salaire disponible de la classe moyenne indienne entraîneront des changements radicaux dans le marché (Gouvernement du Canada, 2015). Ayant un grand potentiel, l’Inde offre un contexte d’affaires compétitif. Il peut aussi y avoir des obstacles à l’investissement, comme des restrictions à l’investissement étranger, des droits de douane élevés, des taxes

locales, un manque de transparence, des risques de corruptions ou encore une réglementation stricte (Gouvernement du Canada, 2015).

### **5.1.1) Principaux accords**

Les négociations entre le Canada et l'Inde ont permis d'établir plusieurs accords entre les deux pays. Par contre, l'attente sur ces accords est un processus qui est toujours en cours et qui pourra changer avec les années.

Voici les accords les plus pertinents dans le cadre de cette recherche :

Accord de partenariat économique global (APEG) :

L'APEG est l'accord de partenariat économique global entre le Canada et l'Inde. Les négociations aux fins de cet accord ont commencé au mois de novembre 2010. Depuis ce temps, neuf rondes ont eu lieu à Ottawa ainsi qu'à Delhi. Cet accord reste une priorité pour le Canada, car il améliorera l'accès aux marchés indiens des produits et services canadiens, éliminera les tarifs des barrières à l'entrée et renforcera la croissance économique du Canada et de l'Inde. Le Canada possède des atouts importants dans certaines industries et pourrait exporter son savoir dans l'industrie des énergies, de l'agriculture, des infrastructures et de l'éducation. Les efforts afin de conclure cet accord seront maintenus afin d'en tirer profit et d'établir un climat de confiance et de prévisibilité pour les fournisseurs canadiens (Gouvernement du Canada, 2015).

Accord sur la promotion et la protection des investissements étrangers (APIE) :

L'APIE est l'accord portant sur la promotion et la protection des investissements étrangers entre le Canada et l'Inde. Celui-ci cherche à promouvoir et protéger les investisseurs dans les deux pays concernés. Un APIE est défini comme un accord bilatéral entre deux pays afin de protéger et promouvoir l'investissement à l'étranger à l'aide de droits et obligations juridiquement contraignants. Les pays doivent s'entendre sur les règles et lois concernant les investisseurs étrangers (Gouvernement du Canada, 2015).

Il existe d'autres accords entre les deux pays, dont l'accord de coproduction audiovisuelle, l'accord de coopération nucléaire, l'accord de la sécurité sociale, l'accord de coopération scientifique et technologique et l'accord sur le transport aérien (Gouvernement du Canada, 2015).

### **5.1.2) Limites**

Malgré une croissance économique très rapide, l'Inde est considérée comme le pays avec la plus forte concentration de personnes extrêmement pauvres sur la planète. En effet, plus de 26,7% de la population indienne vit sous le seuil de la pauvreté (Gouvernement du Canada, 2015).

Il peut être difficile pour le Canada d'exporter ses produits ou services en Inde sur un marché sensible aux prix. Les coûts élevés d'accès au marché, les distances entre les deux pays ainsi que la complexité des rapports interculturels sont des barrières à l'investissement (Gouvernement du Canada, 2015).

## **5.2) L'Inde**

### **5.2.1) Aperçu**

L'Inde est un pays unique qui est rempli d'opportunités pour les investisseurs. En effet, au cours du dernier siècle, l'Inde est à l'avant-plan économique dans l'économie mondiale (Swaminathan, 2009). L'économie du pays a connu une croissance frénétique de plus de 7%, due à la réforme de 1991 (Swaminathan, 2009). L'Inde est considérée comme la plus grande démocratie du monde ainsi que la plus grande population anglophone en dehors de l'hémisphère occidental (Swaminathan, 2009).

Ayant une population de plus de 1,32 milliard, l'Inde se positionne non loin de la Chine, qui compte 1,37 milliard d'habitants (WorldBank, 2017). Cette population grandissante est synonyme d'une disponibilité grandissante de la main-d'œuvre. En effet, de 1990 à 2016, l'Inde détenait une population économiquement active de plus de 476 millions (Perspective Monde, 2016). En guise de comparaison, le Canada détient une main-d'œuvre de 19 millions (Perspective Monde, 2016). En plus, l'Inde compte une population de moins de 21 ans de plus de 400 millions ainsi que 20 millions de nouveau-nés chaque année (Bijapurkar, 2008). Dû à l'augmentation régulière des revenus, de plus en plus de nouveaux consommateurs entrent sur le marché, ce qui entraîne une expansion importante du marché indien (Bikapurkar, 2008).

Les entreprises désirant s'établir en Inde doivent faire preuve de patience. En effet, il est possible que le marché indien ne puisse répondre aux besoins de croissance à court terme des entreprises (Swaminathan, 2009). Il est donc nécessaire d'investir sur un horizon temporel plus réaliste afin d'obtenir un impact significatif sur les ventes. L'Inde offre une opportunité importante d'exploitation de marché pour les entreprises qui veulent s'investir à long terme (Bijapurkar, 2008).

### **5.2.2) L'Inde : un pays unique**

La diversité de l'Inde fait en sorte que c'est un pays plutôt difficile à comprendre. Tout d'abord, c'est un pays incluant différentes ethnies. En effet, si l'on se fie sur l'indice de fractionnement ethnolinguistique, mesurant la probabilité que deux individus choisis au hasard parmi l'ensemble de la population appartiennent à deux groupes ethniques différents, l'Inde obtient 89% (Dossani, 2008). En plus de différentes ethnies, l'Inde détient plus de 23 langues et langages, plusieurs diversités géographique et climatique, différentes religions ou, encore, de nombreuses nuances entre les riches et les pauvres (Bijapurkar, 2008). Ces aspects influencent directement les structures de marchés ainsi que les préférences des consommateurs, et ce, dépendamment des régions du pays.

### **5.2.3) Une adaptation nécessaire**

L'une des plaintes les plus courantes des entreprises à propos de l'environnement indien est que le monde des affaires est beaucoup plus complexe que celui de tout autre marché de taille équivalente (Bikapurkar, 2008).

La plupart des stratégies implantées par les entreprises des marchés développés ne concernent que 20 millions de ménages, soit les 10% les plus aisés, ou les 30% des ménages indiens urbains (Bijapurkar, 2008). Ces 20 millions de ménages représentent moins d'un tiers des dépenses de toute la consommation indienne (Bijapurkar, 2008). Il est alors important pour les entreprises de cibler le reste de la population, soit le marché de masse. Pour ce faire, les entreprises doivent développer de toutes nouvelles stratégies (Bijapurkar, 2008). Souvent, une décision entre le confort d'une stratégie familière ou l'inconfort d'une nouvelle stratégie non testé doit être prise par les entreprises (Bijapurkar, 2008). Somme toute, gagner sur le marché indien consiste à être capable de concevoir une machine commerciale qui peut fournir une qualité adéquate à un coût abordable pour servir le marché de masse (Bijapurkar, 2008). Ce marché de masse est une grande base de consommateurs avec des revenus modestes qui ont des besoins et des demandes sophistiqués (Bijapurkar, 2008). La création de nouvelles solutions est alors nécessaire pour ce marché unique. La culture, l'histoire et les façons de faire sont très différentes de celles du Canada et les entreprises doivent prendre en compte ces traditions pour positionner leurs produits sur le marché (Swaminathan, 2009 et Goold, 2015).

Un des éléments qui ressort de la littérature concernant l'adaptation des stratégies est l'importance du prix. Ce souci du prix est dû en grande partie à la concurrence des acteurs nationaux et étrangers (Goold, 2010). Le prix, dans la plupart des secteurs, est d'une importance cruciale, à des niveaux que de nombreux étrangers n'ont jamais imaginés (Goold, 2010). La classe moyenne indienne est très sensible au prix. Les consommateurs désirent le dernier et le meilleur produit à des prix minimales (Goold, 2010). Cet état de fait a été alimenté par une croissance de l'accessibilité des revenus de la classe moyenne, par la forte baisse des prix et par

la hausse des performances (Bijapurkar, 2008). Enfin, l'augmentation de la concurrence dans l'ensemble de l'économie amène les entreprises à baisser leurs prix (Forbes, 2001).

#### **5.2.4) L'événement crucial : 1991**

Avant les changements drastiques des années 1990, l'Inde était perçue comme un pays où l'investissement était synonyme de problème. Les entreprises entrées sur le marché indien avaient peu de contrôle sur leurs investissements, car ceux-ci étaient gérés en grande partie par le partenaire indien. Les importations étaient également soumises à des tarifs excessivement élevés. En effet, jusqu'à 60% des lignes tarifaires étaient soumises à des taux allant de 110 à 150% (Panagariya, 2001). Les sociétés n'étaient pas autorisées à détenir plus de 40% des actions étrangères, sauf si elles étaient dans le secteur de la haute technologie ou axées sur l'exportation (Panagariya, 2001).

Dans les années 90, l'Inde a connu une amélioration drastique de son économie. En effet, grâce à la levée des contrôles sur les licences, aux importations de technologies et les investissements étrangers, l'Inde a connu une augmentation des investissements industriels (Forbes, 2001). Après avoir basculé entre 5 et 6%, le taux d'expansion indien a connu une augmentation atteignant 7%, puis 9% pour quelques années (2005 et 2008) (Drèze et Sen, 2014). Le monopole de l'état a été aboli dans pratiquement tous les secteurs qui ont été ouverts au secteur privé (Panagariya, 2001). Cette réforme a permis aux entreprises étrangères d'investir beaucoup plus librement en Inde. De plus, la concurrence grandissante a entraîné une demande pour de nouvelles technologies qui, souvent, provenaient de l'étranger (Forbes, 2001). Enfin, la réforme a donné une nouvelle perception aux entreprises étrangères sur l'Inde. En effet, il y a eu une découverte soudaine d'une classe moyenne importante (Forbes, 2001).

Une croissance rapide du marché était nécessaire puisque l'Inde souffrait d'une pauvreté en termes de revenus (Drèze et Sen, 2014).

#### **5.2.5) L'enjeu principal : le niveau de vie**

Depuis la réforme des années 1990, l'Inde a connu une croissance fulgurante au point de vue économique. Par contre, cette croissance n'a pas profité à toute la société. Tout d'abord, malgré une remontée impressionnante, l'index du développement humain est resté faible. L'index du développement humain mesure la qualité de vie moyenne de la population d'un pays. Celui-ci se calcule selon la réalisation de certaines dimensions, dont la possibilité d'avoir une vie longue et en santé, se fondant sur l'espérance de vie. En plus, le savoir ainsi que le niveau de scolarisation, calculé par la fréquentation scolaire et le taux d'analphabétisme est pris en compte. Enfin, le niveau de vie, calculé à partir du produit intérieur brut (PIB) et du pouvoir d'achat en fait aussi parti (Human development, 2016). Pour l'année 2015, l'Inde a obtenu 0.624 (sur 1), ce qui positionne le pays au rang 131 sur 188 (Human development, 2016). Entre 1990 et 2015,

l'index du développement humain est passé de 0.428 à 0.624, une augmentation de 45,7 pourcent (Human development, 2016). Si l'on compare au Canada, celui-ci obtient pour la même année, un index de 0.91. En plus de l'index du développement humain, il existe un indice qui tient compte des inégalités comme la pauvreté ou la sécurité dans le pays. Pour l'indice du développement humain ajusté avec l'inégalité, l'Inde obtient un faible résultat de 0.454 pour l'année 2015.

Ces faibles résultats en disent beaucoup sur l'Inde. En effet, alors que les classes moyennes et supérieures ont bénéficié des avantages du développement économique au cours des quinze dernières années, il y a un groupe d'Indiens réclamant de l'aide (Swaminathan, 2009). Ce groupe compte plus de 700 millions d'habitants qui luttent pour se nourrir, et qui n'a pas d'accès à l'eau potable, à l'électricité, aux routes et à l'éducation (Swaminathan, 2009). Les conditions de vie de ces personnes se sont améliorées, mais à un rythme très lent, voire nul pour certaines régions (Drèze et Sen, 2014). Le niveau de vie montre un retard significatif, entre autres si l'on compare avec des pays ayant une plus faible croissance économique (Drèze et Sen, 2014).

La faiblesse des infrastructures est souvent prise en considération lorsque les entreprises étrangères désirent s'implanter en Inde. Plus d'un tiers de la population indienne n'a pas d'électricité (Drèze et Sen, 2014). Pratiquement aucun secteur de l'économie, que ce soit l'industrie, l'agriculture ou les services, ne peut réussir une transformation sans un approvisionnement en électricité (Panagariya, 2001). Le secteur de l'électricité a été un monopole gouvernemental durant de longues années. Des réformes, afin de privatiser la production et la distribution de l'électricité, ont été entreprises récemment, mais aucun résultat significatif n'a été réalisé (Panagariya, 2001). En plus d'un faible rendement de l'infrastructure de l'électricité, l'Inde a des carences similaires dans l'adduction de l'eau, dans les systèmes d'égouts, dans l'enlèvement des ordures, dans les transports, et d'autres domaines (Drèze et Sen, 2014).

Pourquoi l'Inde est-elle dans cette situation? L'augmentation significative des revenus engendrée par la croissance économique a été inégalement partagée. Une croissance rapide nécessite du temps afin que les revenus plus élevés entraînent une amélioration des indicateurs sociaux (Drèze et Sen, 2014). Afin de résoudre ces problèmes, des changements de grande ampleur dans la politique publique sont nécessaires (Drèze et Sen, 2014).

### **5.2.6) Conclusion**

La croissance économique et l'augmentation de la classe moyenne sont les deux principes qui motivent les investissements étrangers. Par contre, les entreprises doivent prendre en considération l'envers de la médaille. L'unique pays de l'Inde nécessite une étude préliminaire du marché de la part des entreprises afin de bien conquérir le marché en question.

## **5.3) Le Canada**

### **5.3.1) Aperçu**

#### Historique de la croissance économique

L'histoire économique du Canada a débuté avec l'agriculture, la chasse ainsi que le commerce, réalisés par les peuples autochtones (Drummond, 2006). C'est par la suite, avec l'arrivée des Européens au 16<sup>e</sup> siècle que l'économie canadienne s'accroît avec la pêche et la traite de fourrure. Le processus d'urbanisation et d'industrialisation permet de grands progrès technologiques (Drummond, 2006). Avant tout, le Canada dépend de ses ressources naturelles, soit la fourrure, le bois d'œuvre, les minéraux ainsi que le pétrole (Drummond, 2006). L'exportation de ces ressources naturelles a forgé l'histoire économique du Canada, et continue à ce jour, dans plusieurs régions. Ces échanges débutent entre les différentes régions du Canada, ce qui permet l'élaboration des systèmes de transport comme les lignes de chemin de fer entre 1867 et 1915 (Drummond, 2006). Les provinces du Québec et de l'Ontario se concentrent sur l'industrie manufacturière alors que les provinces plus à l'ouest génèrent des surplus de matières premières (Drummond, 2006). Dans l'ensemble, le Canada compte l'une des réserves les plus grandes et les plus diversifiées de ressources naturelles au monde (Gouvernement du Canada, 2017). Cet apport crée des avantages économiques comme la création d'emplois ou encore l'investissement de capitaux (Gouvernement du Canada, 2017).

### **5.3.2) Attraction pour les entreprises étrangères**

Le Canada, dans son ensemble, est un pays attractif pour les investisseurs étrangers. Cette volonté de vouloir investir au Canada repose sur plusieurs facteurs. Tout d'abord, le Canada propose des grappes géographiques et sectorielles solides. Parmi celles-ci, on retrouve le secteur de l'aérospatial, de l'automobile, de l'agroalimentaire et plusieurs autres (Gouvernement du Canada, 2018). Aussi, le système bancaire canadien est l'un des plus solides au monde, offrant de faibles taux effectifs marginaux d'imposition ainsi que de faibles taux d'imposition prévus par la loi pour les entreprises (Gouvernement du Canada, 2018). Enfin, la performance économique du Canada repose sur ses ressources diversifiées ainsi que ses pôles d'innovation de pointe (Gouvernement du Canada, 2017).

Si l'on se concentre sur la province au centre de cette recherche, le Québec, celle-ci est tout autant caractérisée comme un territoire fructueux. Le Québec possède des ressources naturelles variées et abondantes, ainsi qu'une main-d'œuvre hautement qualifiée et multilingue (Gouvernement du Canada, 2016). De plus, la province s'est engagée, en matière de recherche et de développement, afin de devenir l'une des économies les plus novatrices du Canada (Gouvernement du Canada, 2016).

### ***Les accords présents***

À ce jour, le Canada traite 91 accords, qui peuvent se positionner de la négociation à l'entrée en vigueur. Pour l'instant, 57 accords avec le Canada sont en vigueur (Gouvernement du Canada, 2018). Parmi ceux-ci, il y a, en grande partie, des accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers ainsi que des accords de libre-échange. Parmi les plus importants, on retrouve évidemment l'accord de libre-échange de l'ALENA, un accord entre les pays de l'Amérique du Nord. Grâce à cet accord, les entreprises qui font affaire au Canada bénéficient d'un accès préférentiel au marché nord-américain qui compte plus de 480 millions de consommateurs (Gouvernement du Canada, 2017). Un autre accord de grande ampleur est celui entre le Canada et l'Union européenne.

### ***La main-d'œuvre***

La main-d'œuvre du Québec est conçue d'une population instruite. En effet, chaque année, plus de 65 000 étudiants reçoivent un diplôme de l'une des 19 universités du Québec (Gouvernement du Canada, 2016). Dans la population du Québec, 85% de la main-d'œuvre possède au moins un diplôme post-secondaire et 22% un diplôme universitaire (Gouvernement du Canada, 2016). En plus, la province du Québec se différencie puisqu'elle parle les deux langues officielles : l'anglais et le français. Cela entraîne que 40% des individus parlent les deux langues et, par le multiculturalisme, 13% parlent une troisième langue (Gouvernement du Canada, 2016). Nous verrons le terme du multiculturalisme dans la prochaine section touchant les particularités du Canada.

### ***Administration canadienne bénéfique***

Le Canada est considéré comme un pays où il est simple de faire des affaires. Par sa fluidité administrative, le Canada est le pays du G20 où il est le plus facile de lancer une entreprise (Gouvernement du Canada, 2017). En effet, ce processus ne comprend que deux simples étapes et peut s'effectuer en moins de deux jours (Gouvernement du Canada, 2017).

### ***Qualité de vie***

Les investisseurs étrangers peuvent se pencher sur le choix du Canada étant donné la qualité de vie que celui-ci offre. En effet, le Canada est classé au premier rang parmi les pays constituant le G7 (Gouvernement du Canada, 2017). Ce classement du niveau de vie prend en compte plusieurs variables, notamment le revenu moyen, les possibilités d'emploi, l'environnement de l'éducation et des soins de santé, et plus encore (Gouvernement du Canada, 2017).

En plus, le niveau de sécurité et le système de justice peuvent aussi être pris en compte lors de la décision des investisseurs étrangers. Ces aspects comptent parmi « les réalités quotidiennes les plus appréciables du Canada ».

### **5.3.3) Particularité**

#### ***La population***

Le Canada est l'un des plus grands pays du monde avec pour superficie 9,98 millions km<sup>2</sup>. Par contre, une grande partie de ce territoire n'est pas habitée, car la population du Canada n'est que de 36.96 millions (2018) (Population Data, 2018). Ce rapport fait en sorte qu'il y a une densité de 3.7 habitants par kilomètre carré. Si l'on compare ces chiffres avec ceux du deuxième pays à l'étude, les résultats divergent. En effet, l'Inde ayant une plus petite superficie, 3.28 millions km<sup>2</sup>, son rapport de densité est beaucoup plus élevé. L'Inde détient la deuxième plus grande population au monde, ce qui lui donne une densité de 3 394,02 habitants par kilomètre carré (Population Data, 2018).

Pour les entreprises canadiennes, l'investissement à l'intérieur des frontières canadiennes peut parfois être limitatif. Par le nombre d'habitants, le marché est rapidement couvert et les entreprises canadiennes cherchent à exporter leurs produits et services à l'étranger.

Le climat peut aussi expliquer le peu de population dans certaines régions du Canada. En effet, la majorité des Canadiens vivent dans le sud de l'Ontario et du Québec, en Alberta et dans le sud-ouest de la Colombie-Britannique (Gouvernement du Canada, 2017). Les territoires et régions nordiques ont une population très faible en raison du climat froid. Il est alors favorable pour les investisseurs étrangers de s'établir dans les régions où la densité de la population est plus élevée.

#### ***Multiculturalisme***

Le multiculturalisme est une valeur profondément ancrée au sein du peuple canadien. Les Canadiens se définissent comme des citoyens d'une société multi-ethnique et multi-religieuse (Paris, 2016). Selon la législation canadienne, la loi sur le multiculturalisme « reconnaît le fait que le multiculturalisme reflète la diversité culturelle et raciale de la société canadienne et se traduit par la liberté, pour tous ses membres, de maintenir, de valoriser et de partager leur patrimoine culturel, ainsi qu'à sensibiliser la population à ce fait » (Gouvernement du Canada, 1988). De plus, la loi ajoute qu'il est nécessaire de « reconnaître le fait que le multiculturalisme est une caractéristique fondamentale de l'identité et du patrimoine canadiens et constitue une ressource inestimable pour l'avenir du pays » (Gouvernement du Canada, 1988).

Le multiculturalisme désigne une société ayant une hétérogénéité ethnique composée de groupes qui sont tous au même pied d'égalité et qui se voient accorder un respect mutuel des autres groupes ethniques (Driedger, 2011). Selon un recensement de 2011, plus de 21% des Canadiens ne sont pas nés au Canada (Driedger, 2011). Historiquement, le Canada a été créé par l'immigration et continuera de promouvoir cet aspect de sa société.

### ***Infrastructures***

Les infrastructures du Canada permettent, à ce jour, aux entreprises locales, mais aussi étrangères, de se déplacer à travers le pays sans problème. En effet, par la lourdeur de l'investissement en infrastructures, le Canada apporte une plus-value à sa société. Depuis 2002, dans la province du Québec, un programme de financement de 10,7 milliards de dollars en infrastructures a été élaboré (Gouvernement du Canada, 2018). Ces investissements se sont principalement faits dans les autoroutes et les routes, dans les systèmes des eaux usées, dans la purification de l'eau et dans le transport en commun (Gouvernement du Canada, 2018).

Les changements climatiques affectent toutes les collectivités à travers le monde. Il est alors important pour le Canada d'investir dans des infrastructures qui contribuent à la durabilité des collectivités (Gouvernement du Canada, 2018). Par contre, avant d'investir dans de nouvelles infrastructures, le Canada doit d'abord restaurer, moderniser et adapter ses infrastructures existantes.

### ***Les consommateurs canadiens***

Selon une recherche de la Banque de développement du Canada, les consommateurs canadiens ont plusieurs nouvelles tendances. Tout d'abord, la génération du millénaire révolutionne la consommation (BDC, 2016). En effet, la génération Y, née entre 1980 et 2000, change les habitudes d'achat des consommateurs. Les dépenses sont moins grandes et la fidélité aux marques ne fait plus partie de leurs valeurs (BDC, 2016). Les entreprises doivent alors rendre leurs produits accessibles par la simplicité et la commodité d'achat.

Dans le même ordre d'idées, les appareils mobiles sont omniprésents. Les achats en ligne sont de plus en plus populaires. D'ici 2020, 85% des interactions entre les consommateurs et les entreprises se feront sans aucun contact humain (BDC, 2016). La technologie et les réseaux sociaux permettent aux entreprises de créer une personnalisation de leurs produits et/ou services. Les consommateurs canadiens réclament de plus en plus une touche personnelle lors de leurs achats (BDC, 2016).

L'économie du partage et un tournant vers la santé sont aussi des aspects préconisant les nouvelles habitudes de vie des consommateurs (BDC, 2016). Après une ère de surconsommation, le partage de possessions comme son chez-soi à l'aide de AirBnB ou encore

le partage de réseaux de transport comme Uber sont des tendances de plus en plus populaires au sein de la population canadienne. C'est une façon d'économiser de l'argent, mais aussi de diminuer sa consommation. Concernant l'aspect de santé, les Canadiens s'intéressent de plus en plus à la gestion de leur bien-être (BDC, 2016).

#### **5.3.4) Conclusion**

Les opportunités de faire des affaires au Canada pour les entreprises étrangères sont multiples. Le gouvernement encourage l'investissement étranger par des lois qui permettent à ces entreprises de s'adapter et de fonctionner sur une courte période de temps. De plus, comme nous le verrons, plusieurs outils sont disponibles aux entreprises canadiennes qui désirent internationaliser leurs activités économiques, mais aussi pour les entreprises étrangères qui veulent avoir des informations concernant le marché canadien. Des événements sont aussi organisés par le gouvernement afin d'inciter l'investissement étranger. Tout est alors en place pour l'accueil de nouveaux investissements étrangers.

#### **5.4) Hofstede : une analyse des distances entre les pays**

La conceptualisation de Hofstede est le cadre national le plus utilisé en psychologie, en sociologie, en marketing et en gestion (Soares et al., 2007). L'auteur en question a créé six dimensions, puis assigné des index à chacune des nations (pays), pour ainsi relier les dimensions aux aspects démographiques, géographiques, économiques et politiques d'une société (Kale et Barnes, 1992). Sa recherche permet de formuler des hypothèses pour des études comparatives interculturelles (Soares et al., 2007). Il est pertinent de connaître les distances entre les deux pays à l'étude, soit le Canada et l'Inde.

La première dimension est la distance du pouvoir, qui démontre l'attitude de la culture face aux inégalités des individus dans une société. La distance de pouvoir se définit ainsi : « la mesure dans laquelle les membres moins puissants des institutions et organisations d'un pays attendent et acceptent que ce pouvoir soit réparti de manière inégale » (Hofstede, 2017). Au Canada, le score obtenu est de 39 sur 100, ce qui indique que la culture canadienne est marquée par l'interdépendance entre ses habitants et une attitude d'égalitarisme (Hofstede, 2017). Contrairement au Canada, l'Inde obtient un score de 77, ce qui indique une appréciation de la hiérarchie ou encore une dépendance à détenir du pouvoir (Hofstede, 2017).

La deuxième distance est celle de l'individualisme qui est le degré d'interdépendance qu'une société maintient parmi ses membres (Hofstede, 2017). Cette variable permet de comprendre si l'image de soi des individus est définie en termes de «Je» (s'occuper de soi-même et de sa famille) ou de «Nous» (groupes qui s'engagent par la loyauté). Le Canada est classé comme étant une culture individualiste avec un score de 80. Cela veut dire que l'attente face aux individus est de s'occuper d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. L'Inde se différencie dans

cette catégorie avec un score de 48, donc catégorisée comme une société ayant des traits de collectivisme, mais aussi d'individualisme. Le collectivisme signifie une préférence pour l'appartenance à un cadre social plus large dans lequel les individus s'attendent à se comporter pour le bien des membres de ce groupe. Le côté individualiste de l'Inde est caractérisé par une religion dominante, l'hindouisme.

La masculinité est la troisième distance émise par Hofstede. Celle-ci est élevée lorsqu'une société est guidée par la compétition, la réussite et le succès, et ce à travers la vie quotidienne ainsi que dans l'environnement de travail. Un score qui est bas signifie que les valeurs principales de la société sont de se soucier des autres et de la qualité de vie. Ce qui motive les gens est l'enjeu principal : vouloir être le meilleur (score élevé), ou aimer ce que l'on accomplit (score faible). Dans cette distance, le Canada obtient un score de 52, ce qui pousse les individus à avoir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'Inde n'est pas très loin du Canada avec un score de 56. L'affichage visuel du succès et du pouvoir est considéré comme important en Inde. C'est, une fois de plus, la spiritualité et la religion ancienne qui amènent l'individu à avoir des valeurs d'humilité et d'abstinence, ce qui fait baisser le score de la masculinité.

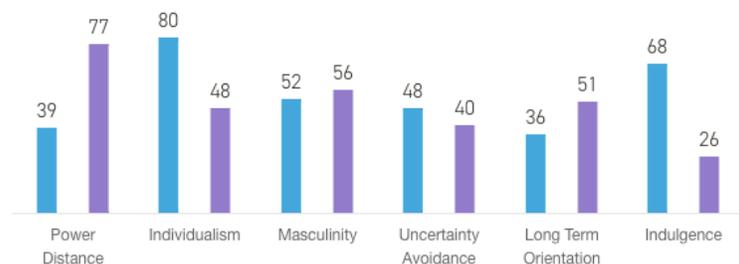
La quatrième distance est l'évitement de l'incertitude. C'est la façon dont la société gère le fait que le futur ne peut jamais être prédit. Certaines sociétés essaient de contrôler le futur alors que d'autres préfèrent le laisser-aller. Le résultat du Canada est de 48, donc la culture est dans une vision d'acceptation de l'incertitude. La liberté d'expression est au cœur de la culture canadienne où l'on accepte les nouvelles idées, l'innovation de produits, la volonté d'essayer de nouvelles choses, etc. Les Canadiens tendent à être moins expressifs émotionnellement que des pays ayant un plus haut score dans cette catégorie. En ce qui concerne l'Inde, le score est de 40, ce qui insinue que la culture indienne a une légère préférence pour l'évitement de l'incertitude. Il y a une acceptation de l'imperfection, et il peut y avoir des imprévus. La tolérance est au cœur de la culture et rien n'est impossible, il faut tout simplement savoir comment s'ajuster.

La cinquième distance selon l'auteur est l'orientation à long terme. Cette dimension décrit comment chaque société doit maintenir des liens avec son propre passé tout en traitant les défis du présent et du futur (Hofstede, 2017). Les sociétés ont différents points de vue ; un bas résultat est synonyme de suspicion du changement des normes et des traditions, un haut résultat au contraire encourage les efforts pour une éducation moderne comme une façon de se préparer au futur. Le Canada a obtenu 36 ce qui le classe comme étant une société normative. Les individus ont un grand respect pour les traditions, se concentrent sur l'acquisition de résultats rapides et ne tiennent pas à économiser de l'argent. L'Inde, pour sa part, obtient un score de 51, une position neutre. Le « Karma » domine dans la croyance religieuse et philosophique. L'Hindouisme est considéré comme une philosophie, un amalgame d'idées, de pratiques et de points de vue. L'Inde est donc un pays à l'aise à la découverte du futur au fur et à mesure plutôt que de prévoir un plan précis.

La dernière dimension est l'indulgence. Elle est définie comme la mesure dans laquelle les gens essaient de contrôler leurs désirs et leurs impulsions en fonction de la façon dont ils ont été élevés. Un faible niveau de contrôle est considéré indulgent alors qu'un haut niveau de contrôle est synonyme d'une société restreinte. Le Canada est classé comme une société indulgente puisque celui-ci obtient un score de 68. Ce genre de société démontre une volonté de réaliser ses impulsions et désirs en ayant pour but de profiter de la vie et d'avoir du plaisir. L'Inde obtient un score beaucoup plus bas, 26, c'est donc une société restreinte. C'est une société caractérisée de pessimisme et les actions des individus sont restreintes par les normes sociales.

Hofstede prend aussi en considération la différence culturelle entre la province francophone du Canada, le Québec. En effet, celle-ci est considérée comme plus formelle et ayant une plus grande concentration sur la hiérarchie. C'est aussi une province qui est plus expressive émotionnellement.

Figure 2 : Les indicateurs de Hofstede entre le Canada et l'Inde (Hofstede, 2017)



Gauche : Canada  
Droite : Inde

### ***Critique du modèle***

Bien que la conceptualisation de l'auteur est utilisée à travers des domaines de gestion, celle-ci est aussi critiquée. En effet, plusieurs auteurs caractérisent le modèle de déséquilibré et accusent Hofstede d'avoir simplifié excessivement les différences culturelles (McSweeney, 2002; Signorini et al., 2009). De plus, certains critiquent l'uniformité que le modèle accorde à la notion de la culture. La culture, selon le modèle de Hofstede, est statique, au lieu de dynamique (Signorini et al., 2009). Selon Jones, la plupart des nations sont composées de plusieurs groupes d'unités ethniques (Jones, 2007). C'est évidemment le cas pour le pays à l'étude, l'Inde, qui possède une diversification culturelle immense. Les différences entre certaines cultures ne sont alors pas délimitées par des frontières (McSweeney, 2002).

En plus de l'attribution d'une définition simpliste de la culture, le modèle de Hofstede est considéré comme dépassé. En effet, la collecte de données datant des années 1960 et 1970, ne

possède pas une valeur moderne, surtout dans l'environnement actuel de mondialisation et d'évolution rapide (McSweeney, 2002; Jones, 2007).

Enfin, d'autres critiquent la méthodologie du chercheur. En effet, le modèle de Hofstede se base sur une recherche n'ayant qu'une seule entreprise comme échantillon (Jones, 2007). De plus, la méthode de collecte de donnée semble être critiquée. La méthode du questionnaire n'est pas suggérée afin de mesurer un aspect tel que la culture (Jones, 2007).

Certains auteurs proposent alors des alternatives au modèle. Tout d'abord, Signorini et ses collègues considèrent la culture comme fondamentalement flexible et dynamique. Ils proposent une approche différente par une analyse de micro-cultures, qui par la suite, pourront être graduellement élargies à des modèles plus larges (Signorini et al., 2009). Enfin, selon une différente approche, l'uniformité nationale doit être remplacée par des théories d'action capable de faire face au changement, au pouvoir ainsi qu'à la variété des cultures (McSweeney, 2002).

## **6) Présentation des résultats**

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats récoltés des quatre entreprises ayant participé à cette recherche. Ces entreprises sont VETRO (6.1), MIRO (6.2), RUTA (6.3) et SAVEK (6.4)<sup>1</sup>. Une présentation sommaire des entreprises sera suivie d'une analyse des données de chacune de celles-ci. Par la suite, les facteurs liés aux stratégies incluant les différents modes d'entrées et leurs défis seront discutés. Enfin, les différentes distances rencontrées durant le processus d'internationalisation seront expliquées.

Par la suite, nous verrons l'avis de trois experts sur l'internationalisation des entreprises canadiennes en Inde. Les mêmes facteurs seront étudiés afin de comparer ces avis avec ceux des entreprises. Cette présentation de résultats sera suivie d'une reconsidération du modèle.

### **Présentation des résultats**

#### **6.1) Entreprise VETRO**

L'entreprise VETRO est une entreprise québécoise qui se concentre dans l'industrie de l'aéronautique. La compagnie est sur le marché de l'aéronautique depuis plus de 70 ans, la qualifiant comme une entreprise à la phase de la maturité. La personne-ressource avec laquelle il a été possible d'interagir occupe le poste de Directeur en ingénierie. Il s'occupe essentiellement de gérer des équipes, que ce soit au Québec ou à l'étranger. Lorsque VETRO mène des stratégies à l'international, elle opte pour des transactions inter-entreprises (business-to-business) ou encore pour des transactions entre son entreprise et le gouvernement (business-to-gouvernement).

##### **6.1.1) Analyse des données**

Dans le domaine de l'aéronautique, il est difficile de se limiter à un seul marché, soit le marché canadien. En effet, la demande pour des produits aéronautiques est restreinte. C'est la raison pour laquelle, selon notre répondant, l'entreprise a opté pour élargir ses activités économiques à l'étranger.

L'entreprise VETRO a sélectionné l'Inde comme étant un pays émergent où il est intéressant d'investir pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le Directeur en ingénierie a mentionné le gain en coûts de production, plus précisément, un gain en matières premières ainsi qu'en main-d'œuvre. Selon le modèle d'internationalisation OLI, un avantage de localisation existe lorsque la réalisation d'activités de production est plus rentable pour l'entreprise à l'étranger que sur le marché domestique (Griffin et Pustay, 2014). De plus, l'Inde propose une acquisition de talents

---

<sup>1</sup> Le nom des entreprises sont fictifs pour la confidentialité.

intéressante, car c'est une population qui, somme toute, est bien éduquée. Il ajoute que le bassin de population, l'Inde comptant plus de 1,32 milliard d'habitants, propose une opportunité.

### **6.1.2) Facteurs liés aux stratégies**

L'entreprise a, depuis sa création, élargi ses activités dans plusieurs pays à l'international. Évidemment, VETRO a élaboré des projets d'expansion en Inde, le pays principal de la recherche. Afin d'exécuter le tout, l'entreprise a opté pour le mode d'entrée de l'investissement sur le terrain (Greenfield). Celui-ci se produit lorsqu'une entreprise vise à construire sa propre présence grâce à des installations appartenant à l'entreprise (Kluyver, 2010). Ces activités impliquent notamment la propriété directe d'installations dans le pays cible, par conséquent, le transfert de ressources (Kluyver, 2010). Dans ce projet d'expansion, VETRO a une équipe de plus de 75 employés, basés essentiellement en Inde. Dans le cas de VETRO, cet investissement Greenfield se résume par la conception de tâches pour certaines pièces qui, par la suite, serviront à la conception du produit final. Ce choix de ne dédier qu'une partie des tâches est un choix stratégique qui sera expliqué ci-dessous.

Malgré tous ces bénéfices et ces opportunités, l'Inde est tout de même un pays où il peut être difficile de faire affaire. Certaines embûches ont été mentionnées par le répondant face à ses stratégies d'entrées en Inde. Lors du projet d'expansion de l'entreprise vers l'Inde, quasi aucune adaptation n'a été faite concernant la conception de tâches. Les processus, les étapes, ainsi que les résultats demandés sont restés les mêmes que ceux donnés aux employés québécois. C'est alors que VETRO a remarqué que le rendement des Indiens ne satisfaisait pas à la demande de l'entreprise. Il y avait souvent des erreurs de production, ce qui rendait le produit final de moins bonne qualité. Il faut savoir que dans l'industrie de l'aéronautique, tout le côté de la sécurité est extrêmement important. Pour l'entreprise VETRO, il n'était pas possible d'accepter les pièces reçues de cette usine. C'est à se demander, pourquoi tout ce processus de conception de tâches est très fonctionnel au Québec, mais ne l'est pas en Inde? Selon le répondant, cela s'explique par le fait que si l'on veut que les Indiens puissent atteindre le niveau de qualité voulu, il est nécessaire de donner des explications très claires et précises sur les tâches à exécuter :

« Là où on se bute rapidement avec les Indiens, puis c'est là où ça n'a pas marché de l'autre côté, c'est que si on ne leur dit pas exactement quoi faire, ils ne le feront pas bien. »

C'est d'autant plus difficile d'obtenir des résultats optimaux si ce n'est qu'une partie du produit qui est fait à l'étranger. Les Indiens sont loin du client final, et peuvent avoir de la difficulté à comprendre à quoi va servir cette conception de tâches :

« Plus tu fais du « sourcing » plus les gens sont loin de comprendre comment ça va être utilisé, donc ils faisaient beaucoup d'erreurs. »

Afin de remédier à la situation, l'entreprise VETRO a décidé d'ajouter une équipe, un département, qui a pour tâche principale de faire le lien entre la demande canadienne et l'usine en Inde. En d'autres mots, cette équipe est responsable de faire la conception de cahiers explicatifs « clé en main » afin que toutes les étapes soient comprises des Indiens. Ce département se concentre aussi sur l'exécution et la vérification des tâches que l'usine doit effectuer. Le répondant explique la solution de VETRO de cette façon :

« Alors ce qu'on a fait, c'est qu'on a travaillé avec une équipe autour qui est ici à Montréal, qui fait l'interface avec l'Inde. Donc qui prépare ce qu'on appelle des « work package » (...) Donc on a une équipe ici qui a travaillé au début à détailler ça, mais vraiment dans le très gros détail pour que ça se passe bien avec eux et une autre partie de l'équipe qui revalide ce qu'on reçoit. »

Évidemment, l'ajout de cette équipe intermédiaire au sein de l'entreprise VETRO a augmenté les coûts. La préparation et l'implantation de cette nouvelle stratégie a nécessité d'engager de nouvelles personnes, de confectionner de nouvelles stratégies et plus encore. C'est une vérification constante de l'équipe indienne afin de s'assurer que le produit final répond à la demande. Depuis l'ajout de cette équipe intermédiaire, le projet de Greenfield en Inde est fructueux, et ce, même si l'on ajoute les coûts liés à cette équipe. Il est donc important pour les entreprises québécoises de prendre en considération qu'il existe des différences. Ces différences peuvent augmenter le coût d'entrée sur le marché étranger et entraver ainsi le transfert des compétences de bases (Bartlett et Ghoshal, 1989).

Dans le même ordre d'idées, l'entreprise VETRO a effectué un autre projet d'investissement direct à l'étranger, mais pour un produit plus complexe. Il n'était pas possible de standardiser les tâches et d'élaborer un cahier explicatif afin que les Indiens puissent s'y fier pour la conception de leurs tâches. Ce n'était pas possible, car pour chaque produit, les tâches étaient différentes. Il y avait alors un nouvel apprentissage pour chaque projet que l'entreprise confiait aux Indiens. Le répondant résume l'enjeu rencontré :

« Alors c'est ça qui n'a pas bien marché avec l'Inde. C'est qu'à chaque fois, il fallait, il aurait fallu beaucoup trop investir pour leur prémâcher le travail pour que ça donne un résultat de qualité. Donc, on va essayer un peu, et on se rend compte qu'il y a de la mécompréhension, ils nous donnent quelque chose, on leur a demandé de faire du point A au point B, mais pas aussi clairement que ça, puis ils font du point A au point C. Donc on n'a pas le « output » qu'on voudrait. »

Pour ce projet, l'entreprise a alors dû lâcher prise et éliminer plus de 80% de son équipe.

On pourrait alors conclure qu'il est important pour l'entreprise québécoise d'adapter ses stratégies, son mode d'entrée, en conséquence de la situation. En effet, pour VETRO, les deux projets auxquels le répondant a participé sont des projets d'investissement direct à l'étranger, mais seulement l'un d'entre eux a connu un succès. L'adaptation ici a été effectuée sur la délégation de tâches simples et précises.

L'ajout d'une équipe pour faire le pont entre l'Inde et le Québec ne vient pas d'un manque d'éducation des Indiens, mais plutôt d'une distance culturelle entre les deux pays. Cette distance se reflète entre autres, par le manque de fidélité à son employeur. En effet, la fidélité à son emploi n'est pas une valeur indienne comme elle semble l'être au Québec. Il suffit qu'une autre entreprise propose un salaire plus élevé pour que l'employé remette sa démission. VETRO connaît ce problème quotidiennement. La rétention du personnel est difficile, ce qui entraîne un manque d'expertise au sein des employés. Conséquemment, les coûts reliés aux formations d'employés augmentent. La différence de vision sur cette valeur de fidélité est l'une des raisons pour laquelle l'entreprise VETRO a créé cette nouvelle équipe intermédiaire. Les cahiers explicatifs « clé en main » permettent à un nouvel employé d'exécuter toutes ses tâches, sans avoir besoin de recevoir une formation.

Selon l'explication du participant, afin de connaître un projet ayant du succès en Inde, il est nécessaire d'avoir des gens sur place qui font le pont entre le Québec et l'Inde. Ces gens permettent une communication plus fluide entre l'entreprise et les employés indiens. Enfin, il faut déléguer des tâches simples et claires afin d'obtenir des résultats satisfaisants.

### **6.1.3) Les distances**

Les distances entre les deux pays à l'étude, le Canada et l'Inde, sont inspirées de la théorie des distances « CAGE » de Ghemawat (Ghemawat, 2001). Il existe donc quatre différentes distances dont la distance culturelle, administrative et institutionnelle, géographique, et enfin, économique et technologique. Ces distances seront reprises pour chacune des entreprises à l'étude.

#### **Culturelle**

La distance culturelle est, selon VETRO, la distance la plus présente entre le Canada et l'Inde. L'Inde est un pays ayant une diversité culturelle unique. En effet, il existe 22 langages officiels ainsi que plus de 720 dialectes (JustLanded, 2018). Il est alors difficile pour l'Inde d'avoir un langage commun, compris de tous et chacun. C'est pour cette raison que l'anglais est considéré comme la langue de communication en affaires. En plus du langage, le non verbal est très présent en Inde. Le répondant admet avoir connu des difficultés à décoder certains propos des Indiens :

« (...) il y a le fait qu'ils ne savent pas dire non, même, le non verbal on a du mal à le décoder aussi, ils font comme oui comme ça en bougeant la tête, mais c'est un peu difficile de savoir s'ils ont tout compris, s'ils sont d'accord ou pas d'accord (...) ».

L'organisation sociale, plus précisément la hiérarchie, occupe une grande place dans la culture indienne. Le système de castes est encore présent, et ce, même après son abolition en 1950 (Essary, 2014). Ce système de caste catégorisant les individus peut avoir une influence sur les décisions des dirigeants québécois. Dans le cas de VETRO, le répondant affirme qu'il est difficile de choisir le niveau de caste dans lequel l'on veut recruter des employés. Un niveau de caste génère un niveau d'éducation ainsi qu'un salaire reflétant ce niveau. Concernant la hiérarchie des postes dans l'entreprise, les Indiens ne veulent pas défier leurs supérieurs. En effet, si la personne occupant un poste supérieur fait une erreur, les employés ayant un poste inférieur n'oseront pas défier ce supérieur :

« (...) ils n'oseront pas, la hiérarchie est très importante, ils n'oseront pas défier la hiérarchie, donc même si le patron dit quelque chose qui est stupide, ils ne vont pas aller le « challenger ». (...) c'est un peu difficile parce qu'on n'est pas sûr d'avoir la vérité quand on se fait dire quelque chose. ».

Lors du recrutement, il est important pour les entreprises québécoises de prendre en considération les différentes catégories de castes afin de diminuer le risque de conflits entre les employés.

### **Administrative et institutionnelle**

Selon les distances rencontrées par l'entreprise VETRO, la distance administrative et institutionnelle inclut le système politique local, c'est-à-dire les lois ainsi que les douanes. Le processus douanier peut ralentir les activités économiques puisque certaines pièces peuvent rester de longues durées aux douanes. Donc, souvent, c'est une lourdeur administrative qui rend le processus économique long.

Afin de réduire cette distance, le répondant affirme qu'il est nécessaire de bien choisir son dirigeant localement afin d'être en mesure d'avoir une compréhension du marché.

### **Géographique**

La distance géographique se fait ressentir à travers le décalage horaire entre le Canada et l'Inde. En effet, avec un décalage d'environ 10 heures, la communication est difficile. Il faut alors adapter les horaires de travail et planifier des conférences par vidéo. Le directeur d'ingénierie affirme par contre que le décalage horaire, malgré ses désavantages, peut aussi être bénéfique par le fait que lorsqu'il demande une tâche aux Indiens avant de quitter le travail, celle-ci peut être terminée le lendemain matin à son arrivée. Cela fait en sorte que l'entreprise fonctionne 24h sur 24.

## **Économique et institutionnelle**

Le manque d'infrastructure en Inde est l'un des enjeux les plus connus. Lors de l'entrevue semi-dirigée, le participant mentionne qu'il n'est pas rare pour l'usine indienne de manquer d'électricité :

« Je sais qu'ils ont pleins de problèmes, ils perdent l'électricité à tout bout de champ, je suis allé là-bas l'année dernière puis je pense que chaque jour, à peu près 7-8 fois, l'électricité sautait, il y avait des énormes génératrices pour pouvoir compenser pour ça. »

En plus d'un manque d'électricité, les transports en commun ne sont pas autant développés qu'au Canada. Afin de contourner ce problème, l'entreprise VETRO a instauré un système d'autobus pour transporter ses employés de l'usine à un point de rencontre.

### **6.1.4) Conclusion**

Somme toute, le participant à l'étude est satisfait des activités économiques se déroulant en Inde. Évidemment, son entreprise a dû entreprendre des ajustements afin de s'adapter au marché indien. Il propose un profil d'entreprise distinct pour la réussite d'une internationalisation en Inde. Tout d'abord, s'établir en Inde nécessite un investissement important, donc l'entreprise doit avoir une certaine maturité. Le rendement sur investissement doit être établi sur une longue période. En effet, selon lui, il est nécessaire d'avoir une vision à long terme lorsqu'on s'établit en Inde. Enfin, de se créer une couche de protection, en ayant un ou plusieurs intermédiaires pouvant gérer des situations localement.

## **6.2) Entreprise MIRO**

L'entreprise MIRO est une entreprise québécoise qui se concentre dans l'industrie du transport. Ayant un historique de plus de 80 ans, cette entreprise se trouve dans le stade de développement de la maturité. Le participant à l'entrevue détient le poste de Vice-Président des partenaires mondiaux. Ces tâches principales consistent à la gestion de partenaires passés, existants et futurs. Il doit identifier des nouveaux partenaires ainsi que mesurer la performance des partenariats existants. L'entreprise se concentre sur des transactions avec le gouvernement (business-to-gouvernement) ainsi que sur des transactions avec d'autres entreprises (business-to-business).

### **6.2.1) Analyse des données**

Tout comme VETRO, l'entreprise MIRO se spécialise dans une industrie où le marché local est limitatif en investissement. En effet, l'opportunité d'investissement dans les systèmes de transports d'un pays est restreinte. C'est pourquoi l'entreprise a décidé d'avoir des projets d'expansion à l'international. De plus, étant une entreprise d'envergure, la diversification des projets et des investissements est nécessaire afin de satisfaire les parties prenantes.

Après avoir réalisé plusieurs projets dans des pays ayant de plus en plus une grande distance psychique, l'entreprise MIRO a décidé de s'implanter en Inde. Selon le répondant, l'Inde a été choisie pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'Inde présente un potentiel de croissance par son bassin important de population. Dans l'industrie du transport, la croissance des zones urbaines ainsi qu'un haut niveau de pollution sont deux variables favorables à l'investissement. Ces deux variables sont présentes en Inde. Finalement, il mentionne également la possibilité de discuter en anglais, ce qui facilite les communications.

Afin de connaître les opportunités de marché, l'entreprise a un département interne de stratégie qui a pour tâche d'identifier les marchés potentiels dans l'industrie du transport. Ils évaluent plusieurs pays, selon plusieurs variables, afin de bien choisir les pays dans lesquels l'entreprise va s'implanter.

### **6.2.2) Facteurs liés aux stratégies**

Lors de son internationalisation en Inde, l'entreprise MIRO a opté pour le mode d'entrée de l'investissement Greenfield, tout comme l'entreprise VETRO. Avant d'être prospère en Inde, la compagnie a connu quelques difficultés. Afin de créer de l'emploi en Inde, l'entreprise avait décidé d'implanter une usine dans une région peu développée. Malheureusement, les autorités locales ont refusé le projet après plus d'un an d'investissement de la part de l'entreprise MIRO. Le participant à l'étude l'explique comme suit :

« On a eu des campagnes d'investissements où on avait décidé d'implanter une usine, développer un réseau de fournisseurs dans une région peu développée de l'Inde. Ça nous a pris au moins un an de travail arrivé à tout ça. Finalement, on n'est pas allé de l'avant avec le projet en grande partie parce que les autorités locales ont fait volte-face si on veut, ils ont changé d'avis (...) on s'est fait embarquer dans un processus, on a investi beaucoup de temps, beaucoup d'argent, pour arriver à, vraiment un cul-de-sac. »

Malgré cette défaite, l'entreprise ne sait pas découragée. À ce jour, MIRO détient deux usines de grandes importances en Inde où elle effectue ses activités liées au Greenfield.

Plusieurs raisons ont motivé le choix du mode d'entrée de l'investissement direct en Inde. Tout d'abord, l'Inde est connue pour être un site de production à bas coûts. Cela permet aux entreprises de produire plus pour le même prix puisque la main-d'œuvre et les matières premières sont plus abordables. En ayant des usines de grandes ampleurs en Inde, cela permet aussi à MIRO d'exporter à partir de l'Inde. En effet, l'Inde devient un bassin d'exportation pour les pays étant plus près géographiquement. Enfin, le répondant affirme que le mode d'entrée du Greenfield est un moyen de se diversifier en tant qu'entreprise. Le fait d'avoir une usine sur place ajoute une plus-value à MIRO puisqu'elle offre au gouvernement indien une création d'emploi et une production locale.

Ceci étant dit, afin de connaître un succès en Inde, l'entreprise MIRO a dû s'adapter au marché. Les produits en lien avec l'industrie du transport sont souvent vendus directement au

gouvernement des différents pays. Les règlements ainsi que les lois sont stricts et varient selon certains pays. Lorsque l'entreprise MIRO effectue un projet dans l'industrie du transport, une certaine qualité ainsi qu'un niveau de tolérance sont demandés par le client. Toutes ces restrictions sont présentes puisque les produits que MIRO offrent sont utilisés par une communauté ; ils nécessitent donc d'être de qualité et, surtout, sécuritaires. Le répondant à la recherche nous confirme l'importance du niveau de qualité dans l'industrie :

« La qualité n'était pas suffisamment présente, puis quand on parle de qualité, il faut comprendre que dans l'industrie du transport, tu as des responsabilités qui sont plus élevées disons, qu'un produit vendu à un consommateur individuel. »

Dans les débuts des activités des deux usines indiennes, l'entreprise demandait aux Indiens de construire intégralement la plupart des pièces. Après quelques observations, MIRO a remarqué que les pièces ne répondaient pas au niveau de tolérance ou de qualité du client final. L'entreprise présente le problème comme suit :

(en parlant de l'industrie du transport) « Donc les niveaux de tolérance pour les processus manufacturiers, sur certaines pièces d'équipement stratégiques, les Indiens n'étaient pas capables d'arriver à ces niveaux de tolérance. (...) On avait des enjeux avec ça. »

Afin de remédier à la situation, l'entreprise MIRO a décidé de déléguer des tâches nécessitant moins d'apprentissages aux Indiens. En effet, une catégorisation des pièces essentielles à la réalisation du produit final a été faite dans le but d'exclure les tâches à grande valeur ajoutée ou compliquées. La stratégie de l'entreprise a donc changé pour que l'Inde soit une base de production pour certaines pièces précises :

« L'Inde, comme une base pour faire des produits pas compliqués, faciles de conception, puis d'en diminuer les coûts de production. »

En ce qui concerne le reste des pièces, MIRO a légué ces tâches à ses sites européens et américains. Le participant résume la situation :

« (...) puis à partir de là, on a évolué évidemment, certaines composantes sont plus évoluées technologiquement, on ne peut pas les produire localement. Les niveaux de qualité, les expertises locales, etc. ne sont pas disponibles localement. Donc ça, on continue à acheter ces produits-là euh ou à les exporter de nos sites soit européens ou américains en Inde, puis de fabriquer ce qui est à faible valeur ajoutée à partir de l'Inde. »

Tout comme VETRO, l'entreprise MIRO a dû s'adapter aux compétences des Indiens. C'est en dédiant des tâches simples et à faible valeur ajoutée que les usines implantées en Inde sont efficaces.

### 6.2.3) Les distances

#### Culturelle

La distance culturelle entre l'entreprise québécoise et le pays de l'Inde s'est fait ressentir lors du processus d'internationalisation de MIRO. Tout d'abord, le participant a pris conscience que l'organisation sociale, soit la hiérarchie, est d'une grande importance pour les Indiens. Le système de caste est toujours présent en Inde, même après son abolition. Ce système peut causer des problèmes au sein de l'entreprise puisque le respect entre les collègues peut dépendre de la catégorie dans laquelle se trouvent les individus. Il est alors important de considérer cet aspect lors de l'engagement des employés.

« (...) juste dans la façon, dans la hiérarchie entre les gens. Ça, c'est très important de comprendre qu'il y a deux hiérarchies. La hiérarchie, l'attitude nord-américaine ou occidentale tu sais, il y a un patron puis... j'ai vu des situations moi en Inde où le patron était dans une caste inférieure, le patron sur papier était dans une caste inférieure à son subalterne. Et donc, si tu ne traites pas le subalterne avec tout le respect que tu lui dois, tu créer un impair en Inde. »

Le participant a aussi mentionné un problème lié à la valeur humaine, l'importance accordée à sa propre personne. Dans la culture nord-américaine, la sécurité dans un environnement de travail est très importante. Plusieurs organismes sont présents afin d'assurer une sécurité au sein des entreprises ainsi qu'amener des solutions en cas d'accident. En Inde, la vision sur la valeur humaine est complètement différente. C'est lors d'une conversation avec un des partenaires indiens que le gestionnaire a pris conscience de la différence culturelle. Le partenaire a affirmé que les entreprises indiennes se fixent des objectifs, des quotas d'accidents de travail. Comparativement aux Canadiens, qui eux, sont très stricts sur les procédures reliées à la sécurité, les Indiens se contentent de ne pas dépasser un certain nombre d'accidents.

« (...) la notion de la valeur humaine. Nos employés nous on a une politique de santé et sécurité qui est de zéro tolérance. On n'accepte simplement pas que nos employés puissent mettre leurs vies en péril (...) donc on a des politiques qui sont extrêmement importantes. En Inde, il y a des statistiques, il y a des partenaires indiens qui me parlaient de ça en disant : ah, nous on a des cibles de ne pas avoir plus de tant de mortalité par mois. Mais j'ai dit le nombre de rapports qui faut signer quand qu'il y en a un dans une année, ça nous décourage d'en avoir plus qu'un. Puis eux, ont des cibles, tu sais de : ah, on peut perdre tant d'employés ici, ce n'est pas trop grave. »

Étant donné la vision différente entre les deux pays, l'entreprise MIRO doit vérifier, par des visites sur place, si toutes les réglementations sont bel et bien respectées. Autrement, les Indiens peuvent contourner ces règlements et causer des accidents de travail. D'ailleurs, c'est en étant bien préoccupé que le participant a raconté une situation d'accident dans l'usine indienne. Malheureusement, cet accident a causé la mort d'un employé indien. Plusieurs procédures ont été adoptées par le Directeur de la sécurité de l'entreprise afin de respecter les valeurs de

l'entreprise MIRO. C'est par le fait même que celle-ci a pris conscience que certains sujets reliés à la religion, ici la mort, doivent être abordés avec précaution. Les Indiens n'ont pas apprécié les procédures suivant l'incident, ce qui a amené MIRO à se retirer afin de laisser les personnes locales s'en charger. C'est un apprentissage que l'entreprise a fait, de laisser les Indiens gérer certaines situations, surtout lorsque celles-ci concernent la religion.

Afin de réduire l'écart de distance culturelle entre les deux pays, l'entreprise MIRO a opté pour l'option de se munir de personnes jouant le rôle d'intermédiaire. Ayant plus d'une usine sur place, l'entreprise compte plusieurs gestionnaires indiens qui peuvent les aider à faire le pont entre les deux cultures.

« MIRO on a fait l'effort de s'implanter donc on a des employés indiens, qui travaillent pour nous, qui servent d'ambassadeurs, qui servent aussi d'interprètes entre guillemets, ou ils nous permettent de naviguer un peu mieux à travers ces différences-là. »

### **Administrative et institutionnelle**

La distance administrative et institutionnelle, est selon le répondant, la distance la plus lourde entre le Canada et l'Inde. Tout d'abord, il existe une lourdeur administrative dans le processus des lois et des règlements locaux. Il est facile de se perdre dans le système de lois, car celui-ci change constamment, et ce, sans préavis. Ces changements font que certaines lois deviennent conflictuelles.

« Les défis sont énormes, parce que ce n'est pas simple de se retrouver dans les règles en Inde. (...) Mais en Inde, il y en a beaucoup (des lois), parfois elles sont conflictuelles donc deux règlements peuvent dire le contraire. Puis, elles changent de façon continue, sans qu'on ait beaucoup de visibilité là-dessus. (...) Les lois sur les taxes, dans les dix ans où j'ai fait affaire en Inde, je pense qu'il y a eu trois refontes majeures du régime fiscal indien. Puis à chaque fois, on avait beau s'équiper des meilleurs consultants en fiscalité, même eux n'étaient pas capables de se retrouver. Donc ça, c'est un enjeu majeur, majeur, majeur en Inde. »

En plus de la complexité du système de lois, la réglementation des douanes est d'autant plus compliquée. Dépendamment des régions, les réglementations douanières sont sujettes au changement. Dans le cas de MIRO, il est possible qu'après avoir fait la conception d'une pièce, l'entreprise doive envoyer celle-ci dans une autre région. Pour se faire, MIRO doit passer par plus de sept régions, ayant chacune des obligations différentes. Le participant mentionne l'importance de vérifier ces réglementations afin de ne pas avoir de surprise, et bien sûr, afin d'assurer un profit.

« Si tu ne sais pas ça d'avance (les réglementations propres à chaque région), puis tu regardes la carte de l'Inde, la distance, puis tu te dis : bon bien moi je vais produire mes moteurs au point A, ma carlingue au point B, puis je vais faire mon assemblage final au

point C, tu ne feras pas d'argent en Inde. Tu vas payer plusieurs, plusieurs endroits. Puis quand tu vas arriver pour vendre ton produit, tu ne feras plus un sou. »

La lourdeur ainsi que la réglementation font en sorte que les processus d'attente en Inde sont extrêmement longs. Développer un projet peut prendre des mois et même des années avant qu'il soit mis en marche. C'est une lenteur administrative, mais aussi une vision des choses de remettre tout à plus tard. L'entreprise MIRO est actuellement dans le processus de développer un projet. Le participant a affirmé que tous les trois mois, lorsque l'entreprise relance les Indiens, le projet est repoussé de deux mois. Ce va-et-vient entre l'entreprise et les Indiens dure depuis plus d'un an.

Malgré ces enjeux, l'Inde commence tranquillement à essayer d'atténuer la situation, ce qui encourage l'entreprise MIRO. En effet, la dernière campagne de restructuration du système fiscal a aidé à harmoniser le système de lois. De plus, la taxe harmonisée entre les régions permet aussi de diminuer cette lourdeur administrative. Il y a donc espoir que cette distance s'atténue au fil des années.

Pour l'instant, afin de remédier à la situation actuelle, l'entreprise MIRO a décidé d'engager un CEO indien afin que celui-ci amène une visibilité sur le marché indien.

« On a engagé ce que l'on appelle un CEO indien. Donc, il y a un CEO de l'entreprise MIRO en Inde qui est un homme d'affaires expérimenté, comme je dis qui a beaucoup de contacts, qui a beaucoup de connaissances, qui lui nous aide à manœuvrer dans l'administratif indien. (...) Il nous aide à cogner aux bonnes portes pour le faire accélérer (le processus administratif). »

Le risque pays est aussi une variable à prendre en compte lorsqu'on veut faire affaire en Inde. Le risque pays peut inclure des guerres civiles, des menaces terroristes, du nationalisme et plus encore. L'Inde étant un grand pays diversifié, le risque pays peut être faible dans les régions les plus développées, mais élevées dans d'autres régions, souvent situées plus au nord. Cette distinction entre les régions demande alors, de la part des entreprises, d'élaborer des recherches sur la région dans laquelle elles prévoient s'établir afin de ne pas faire face à ces risques. Dans l'entrevue avec MIRO, le participant a partagé une histoire que l'équipe interne de recherche lui a racontée. Dans le processus de recherche de marché potentiel, l'équipe de MIRO a constaté certains risques reliés à la région du Bihar. Une entreprise japonaise a partagé son expérience dans cette région avec l'entreprise MIRO. Celle-ci a affirmé qu'à maintes reprises, certains gestionnaires qui travaillaient sur place se sont fait kidnapper avec leurs familles. Malgré tout, l'entreprise continue ses activités dans cette région et affirme que c'est le prix à payer pour faire affaire en Inde. MIRO, prenant la sécurité de ses employés à cœur, a décidé de ne pas prendre le risque de s'établir dans cette région du nord.

« (...) les expatriés, donc les cadres Japonais qui étaient envoyés-là, se faisaient kidnapper. Il fallait donner des rançons tous les mois. Puis là, tu donnais une rançon, le japonais et sa famille étaient libérés. Un mois plus tard, soit le même japonais ou son

collègue d'à côté puis sa femme puis ses enfants se faisaient kidnapper. Puis, il y a des gens qui pouvaient dire : bien écoute c'est ça faire affaire dans le Bihar, donc, il faut prévoir ces choses-là. Faut que tu anticipes les coûts associés à ça. Nous MIRO, ça ne faisait pas, ce n'était pas compatible à nos valeurs, de mettre nos employés dans ces situations-là. Donc, on s'est dit, ce n'est pas quelque chose qu'on veut faire. »

Évidemment, ce n'est pas le cas dans toutes les régions de l'Inde. En effet, les régions les plus développées, comme le Gujarat, sont semblables aux grandes villes canadiennes. Le risque pays est quasi inexistant et l'activité économique est plus accessible.

La recherche préalable du marché est alors une obligation pour les entreprises québécoises qui désirent s'internationaliser en Inde. Ces recherches, internes ou externes, peuvent éviter de faire face à des situations où l'on peut compromettre la sécurité des employés de l'entreprise. De plus, cette situation fait référence à la théorie du paradoxe de la distance de O'Grady et Lane (1992). En effet, les entreprises québécoises pourraient décider d'utiliser la même stratégie à travers le pays étranger. Par contre, ce que la théorie affirme, c'est que ce choix peut entraîner de faibles performances et possiblement un échec, car les entreprises ne se préparent pas aux différences possibles (O'Grady et Lane, 1996).

### **Géographique**

Selon le participant de la recherche, la distance en kilomètres entre le Canada et l'Inde est source de problème. En effet, celui-ci affirme qu'il est difficile de gérer deux usines entières en étant à l'autre bout de la planète. Selon lui, il est important de faire des visites constantes des usines afin de s'assurer que tout est en ordre. Plus précisément que toutes les règles ainsi que les valeurs éthiques sont bel et bien respectées.

« C'est les valeurs éthiques morales, les règles aussi en matière de commerce international, il n'y a pas de compromis à faire, tu demandes à un indien de gérer ça, tu vas perdre le contrôle (...) on doit s'assurer que les processus, les façons de faire, les décisions, les stratégies respectent ça. Donc si tu ne vas pas là localement, voir en personne les dirigeants locaux pour leur poser des questions, tu prends des gros risques. »

Le participant revient sur l'importance de se déplacer en Inde régulièrement afin de s'assurer que tout est respecté. Par contre, ces va-et-vient entre les deux pays nécessitent une planification et des coûts.

Le décalage horaire est aussi un aspect relié à la distance géographique. Comme mentionné précédemment, l'Inde ayant un grand décalage avec le Canada, il peut être difficile de planifier des rencontres. En effet, il est possible qu'au Canada, les personnes qui doivent participer à une rencontre se voient dans l'obligation de se présenter au bureau à des heures très matinales.

« Comme ce matin, j'avais un appel à 5h30, avec l'Inde. »

## **Économique et technologique**

Lorsqu'on exporte une technologie, un savoir, il existe le risque que la propriété intellectuelle soit recopiée par d'autres entreprises localement. C'est un phénomène qui est plus répandu dans les pays d'Asie, comme la Chine, mais c'est tout aussi présent en Inde. Ceci peut être un enjeu puisque l'entreprise locale peut voler la technologie pour ensuite essayer de vendre le même produit à un meilleur prix. Sachant que l'Inde est un pays où le prix est d'une grande importance, les compétiteurs pourront éventuellement être plus attractifs pour les consommateurs.

« Le jour où tu exportes ta technologie de l'étranger en Inde, tu la perds ta technologie, parce que les compétiteurs vont l'acquérir assez facilement. »

Le manque d'infrastructure est un aspect que le participant à l'étude a mentionné. Celui-ci affirme qu'il y a un manque important d'infrastructure. Cela ralentit le développement économique de l'Inde. Il est difficile de se déplacer entre les régions et ils doivent faire face à plusieurs pannes de courant. Étant dans l'industrie du transport, l'entreprise MIRO voit ce manque d'infrastructure comme une opportunité d'une certaine façon. En effet, les produits que l'entreprise offre peuvent remédier au manque d'infrastructure.

## **Distance entre les régions indiennes**

Lorsqu'on pense à l'Inde, un mot nous vient en tête, diversité. Le pays inclut plusieurs ethnies. Comme mentionné plus tôt, l'indice de fractionnement ethnolinguistique, mesurant la probabilité que deux individus choisis au hasard parmi l'ensemble de la population appartiennent à deux groupes ethniques différents, est très élevé en Inde, soit 89% (Dossani, 2008). En plus, l'Inde a de multiples langues et dialectes, de la diversité au niveau du climat ainsi que différentes religions (Bikapurkar, 2008). Cette diversité fait en sorte que certaines régions sont plus ouvertes à faire des affaires avec des pays étrangers, alors que d'autres moins. L'entreprise MIRO fait des affaires dans plusieurs villes différentes et a remarqué que la façon de faire et les interactions avec les gens sont différentes.

« (...) mais de faire affaire entre Hyderabad, qui est une ville centrale, Mumbai, qui est une ville portuaire, New Delhi, qui est la capitale, ou même dans le Gujrat, je ne me souviens plus du nom de la ville la plus importante, les façons de faire affaire sont très différentes. On ne s'adresse pas aux gens de la même façon, parce que, à cause de la culture, à cause de la religion, etc. »

En plus, la distance géographique, plus précisément le climat, diffère entre les régions. L'Inde étant un grand pays, sa surface inclut des régions recouvertes de neige au nord et des régions recouvertes de sable au sud. Cette différence climatique peut catégoriser certaines régions comme étant difficiles. Les inondations de certaines régions, ou encore le froid peuvent empêcher une usine de bien fonctionner.

L'anecdote de l'entreprise japonaise confirme qu'il faut bien choisir la région dans laquelle on veut faire affaire, ou dans laquelle on veut s'installer. En effet, il faut déterminer si le risque pays est élevé dans la région où l'on veut établir les activités économiques de son entreprise.

Il est alors nécessaire, selon le participant de l'entreprise MIRO, de s'adapter dépendamment des régions dans lesquelles on veut aller. Même si on s'habitue dans une région, il ne faut pas standardiser ses stratégies pour ensuite répéter les mêmes étapes dans une nouvelle région.

« Souvent, ce qui arrive c'est qu'on va cibler soit une ville ou une province, puis on va commencer à se familiariser avec les risques puis les réalités de cette province-là. Puis, on va faire l'erreur de penser que le reste de l'Inde est pareil, puis c'est là où on se rend compte qu'il y a des défis importants, parce que ce n'est pas le cas du tout, puis souvent, on va se rendre compte qu'une solution qu'on a adoptée pour une province ne fonctionne pas du tout, parce que ce n'est pas la même religion, ce n'est pas les mêmes façons de faire... »

#### **6.2.4) Conclusion**

L'entreprise MIRO est globalement satisfaite de ses activités économiques en Inde. Par contre, étant une entreprise au stade de développement de la maturité, le participant conseille aux entreprises qui veulent s'internationaliser en Inde d'avoir une expérience dans le processus d'expansion à l'international. L'Inde n'est pas, ou rarement, le premier choix des nouvelles entreprises québécoises qui désirent accroître leurs activités à l'international. De plus, l'Inde est un pays ayant un potentiel de croissance fulgurant. Pour l'entreprise à l'étude, c'est un passage obligatoire. Enfin, selon le participant, bien que l'Inde représente un investissement risqué, son ratio risque et rendement est intéressant, surtout dans les régions plus développées.

### **6.3) Entreprise RUTA**

L'entreprise RUTA est une entreprise québécoise qui se concentre dans l'investissement immobilier. Fondée depuis plus de 65 ans, l'entreprise est à son stade de développement de la maturité, mais continue d'avoir une croissance fulgurante par ses investissements. La personne-ressource qui a accepté de faire partie de la recherche occupe le poste de Directeur principal en investissement pour les marchés en croissance. Ses tâches principales consistent à identifier des opportunités d'affaires ainsi qu'à trouver des partenaires.

#### **6.3.1) Analyse des données**

L'entreprise RUTA effectue des activités économiques, soit des investissements, un peu partout dans le monde. La distance psychique fait en sorte que la majorité des investissements se font au Canada et aux États-Unis. Par contre, la maturité et l'expérience de l'entreprise ont fait en sorte que les investissements sont maintenant à travers le monde entier. Afin d'identifier les marchés potentiels, RUTA possède, à l'interne, une équipe de gestion de portefeuille ainsi

qu'une équipe de recherche économique. Ces équipes déterminent la répartition des actifs afin d'avoir un niveau risque-rendement idéal. En plus de cette équipe interne, l'entreprise RUTA fait appel à des consultants externes, lorsque nécessaire, afin d'avoir une vue d'ensemble du marché et des compétiteurs.

L'Inde a été choisie comme un pays où il y a un potentiel d'investissement pour plusieurs raisons. Tout d'abord, étant un pays émergent, l'Inde a un grand potentiel de croissance. En effet, il existe une croissance économique fulgurante qui se manifeste, entre autres, par l'augmentation des salaires. De plus, investir dans plusieurs pays permet à l'entreprise de diversifier son portefeuille et, ainsi, de ne pas avoir tous ses actifs au même endroit. Ayant une grande population, l'Inde est aussi vue comme un pays ayant du potentiel grâce à sa main-d'œuvre abordable. Finalement, depuis quelques années, l'entreprise RUTA a pris conscience des changements effectués par le gouvernement sur l'amélioration de la réglementation, ce qui motive l'entreprise à investir de plus en plus.

### **6.3.2) Facteurs liés aux stratégies**

L'internationalisation de l'entreprise RUTA en Inde s'est faite en trois étapes. La première fut la recherche préalable de marché potentiel, soit la première étape pour chaque investissement fait par RUTA. C'est une recherche sur le marché indien afin de s'assurer que le marché est porteur pour l'entreprise. Le participant ainsi que le reste de son équipe ont donc identifié des opportunités et les ont présentées à leurs supérieurs afin d'obtenir leur accord pour investir en Inde.

C'est par la suite que l'entreprise RUTA a choisi le mode d'entrée du partenariat afin de faire affaire en Inde. Pour les projets actuels, l'entreprise détient deux partenaires indiens qui ont pour tâche de trouver des projets d'investissements intéressants pour RUTA. Lorsque ces partenaires ont un projet intéressant, ils doivent le présenter à RUTA afin que l'entreprise approuve le projet et que l'argent soit investi.

Le mode d'entrée du partenariat a été choisi afin de faciliter l'adaptation au marché indien. En effet, en créant un partenariat, l'entreprise RUTA dispose d'une expertise locale qui permet de faire le pont entre les deux pays sur les distances. Selon le participant, il peut s'avérer difficile de gérer les projets de l'extérieur, soit du Canada. Le partenaire peut donc faciliter tout ce qui est en lien avec la logistique et l'organisation des projets.

« (...) on n'a pas nécessairement ce qu'il faut, c'est complexe ces pays-là, d'avoir une présence locale experte c'est important avoir la connaissance locale comme les permis ou avoir les bonnes relations, ou bien comprendre le marché. Tu sais, nous de l'extérieur on peut faire ce qu'on peut, mais c'est toujours mieux d'avoir quelqu'un local puis c'est la stratégie que la compagnie a décidé de faire. (...) Ils savent comment naviguer là-dedans. »

Avant d'avoir les deux partenariats en Inde, l'entreprise RUTA avait opté pour une stratégie différente. En restant dans l'optique du partenariat, RUTA avait décidé de s'associer avec un partenaire américain qui faisait affaire avec l'entreprise depuis plusieurs années. Ce partenaire américain, connaissant bien les besoins de RUTA, avait pour but de faire le pont entre l'entreprise québécoise et les projets d'investissement immobilier en Inde. Le partenaire américain, étant proche psychiquement, avait les mêmes politiques institutionnelles que l'entreprise québécoise, ce qui était rassurant. Malheureusement, ce partenariat indirect avec l'Inde n'a pas bien fonctionné. C'est alors que l'entreprise a décidé de s'associer directement avec les Indiens, et est arrivé aux activités économiques présentement en fonction.

« Ce qu'il faut faire, ce n'est pas qu'il faut s'associer avec quelqu'un qui nous connaît bien puis qui va aller là-bas, c'est de s'associer aux meilleurs locaux là-bas, d'essayer de faire des ententes qui nous conviennent. »

Afin de faciliter les procédures des projets d'investissements, l'entreprise RUTA a déclenché l'étape numéro trois de l'internationalisation en Inde : l'implantation d'une équipe locale. En effet, afin de pouvoir gérer les projets indiens sous une base quotidienne, l'entreprise a ouvert un bureau. Selon le répondant, cette troisième étape est l'évolution normale de la stratégie.

« (Le bureau local) C'est un « most ». Ces partenariats-là, on les a faits, mais par exemple, le partenaire peut nous proposer deux ou trois investissements chaque mois. Donc, c'est presque impossible d'aller voir... Lui il est juste là, il peut discuter avec eux. (...) C'était l'évolution normale de la stratégie, une fois qu'on allait avoir identifié ce qu'on voulait faire, bien ça prenait quelqu'un, un expert, pour nous représenter là-bas. (...) C'est trop difficile de le faire à distance, de bien faire les choses. »

### **6.3.3) Les distances**

#### **Culturelle**

La distance culturelle s'est fait ressentir par l'entreprise RUTA lors de son internationalisation vers l'Inde. Tout d'abord, comme mentionné pour les autres entreprises à l'étude, il existe une barrière face au langage, autant verbale que non verbal. En effet, RUTA affirme que de ne pas parler la même langue peut rendre la communication ainsi que la compréhension entre l'entreprise et ses partenaires indiens difficiles. En plus de la langue, le langage non verbal peut être confus. Par son expérience, le participant à l'étude affirme qu'il est difficile de savoir si un Indien approuve ou désapprouve certains propos. En fait, il mentionne que les Indiens sont souvent flous dans leur façon de s'exprimer, et ce, surtout lorsque l'on pose une question qui se répond par oui ou par non.

« Bien une des grosses distances, c'est que nous on a besoin, la clarté. Tu sais eux ils naviguent dans le flou. (...) tu poses des questions puis ils font ça comme ça (hochement de tête dans tous les sens). Mais là, toi il faut que tu saches ça veut tu dire oui, ça veut-

tu dire non, qu'est-ce que ça veut dire? (...) il y a aussi la difficulté de dire non souvent. Ils ne veulent pas te décevoir. »

### **Administrative et institutionnelle**

Le système administratif en Inde est assez compliqué. Les procédures sont plus complexes et requièrent plus de temps. De plus, la réglementation a une tendance à être changeante, ce qui rend la navigation à travers les lois assez difficile. À titre d'exemple, le participant à l'étude mentionne le temps nécessaire afin de créer une entreprise. Au Québec, cette procédure peut être complétée en un simple après-midi. Comparativement au Québec, créer une entreprise en Inde peut prendre plus de six mois. Aussi, le gouvernement peut être restrictif sur l'investissement étranger. Il existe plusieurs lois qui limitent les entreprises étrangères quant à leur processus d'internationalisation. Par contre, le participant mentionne que depuis l'arrivée du nouveau premier ministre, les restrictions sont de moins en moins lourdes et l'investissement est un peu plus facile.

Afin de remédier à cette distance entre les deux pays, l'entreprise RUTA demande l'aide de son partenaire local. Celui-ci permet à l'entreprise de mieux comprendre le système administratif puisqu'il en a une bonne connaissance. Il est alors important, selon le participant, de bien choisir son partenaire local.

### **Géographique**

La distance en kilomètres entre le Canada et l'Inde peut rendre la communication plus difficile entre les deux pays. Il est vrai que pour bien se faire comprendre, il est toujours mieux d'interagir en personne. Par contre, les déplacements requièrent du temps et complexifient les procédures. En plus de la distance, le décalage horaire fait en sorte qu'il y a un gros laps de temps où les deux individus, un se trouvant au Canada, l'autre en Inde, ne peuvent interagir.

« Puis il y a le fait que nous on est à distance, donc ça aussi, ça complexifie les choses. »

En parlant du décalage horaire :

« Tu sais, si tu envoies une question, tu vas avoir la réponse le lendemain. C'est toujours comme ça. »

### **Économique et technologique**

Le manque d'infrastructure en Inde est la distance économique qui obstrue l'industrie dans laquelle le participant travaille. En effet, l'investissement en immobilier, pour créer des projets tels que des condos, des hôtels, et plus encore, nécessite des infrastructures. Afin que les individus puissent avoir accès à ces immeubles, des infrastructures doivent être mises en place. L'entreprise RUTA est dans un dilemme face à cette situation puisque l'achat de terrains en Inde coûte très cher. Par contre, comme mentionné, la main-d'œuvre est beaucoup plus abordable qu'au Canada. Donc, si on veut construire un projet hors de la ville afin que le terrain

soit plus abordable, il y a un manque d'infrastructure et un manque de route, qui viennent bloquer ce projet.

### **Distance entre les régions**

Dépendamment des régions, plusieurs caractéristiques varient. Comme mentionné par les autres entreprises, l'Inde est un pays rempli de diversité, que ce soit par rapport à la religion, à l'éthnicité, etc. Cette diversité a une influence sur la réglementation ainsi que sur les lois. En effet, selon le participant de RUTA, certaines régions ont des lois qui découlent de la religion, et qui sont peut-être un peu plus conservatrices. Cela entraîne une réticence des locaux concernant les investisseurs étrangers. Il faut donc éviter ces régions. Enfin, le répondant affirme que pour bien naviguer entre ces différences internes, il faut compter sur un partenaire qui connaît les subtilités liées à ces différences.

#### **6.3.4) Conclusion**

L'entreprise RUTA est très satisfaite de ses deux partenaires actuels en Inde. Cela a pris un certain temps d'adaptation, mais somme toute, le participant encourage les entreprises à aller en Inde. En effet, selon lui, l'Inde possède un énorme potentiel de croissance pour les entreprises étrangères. Par contre, il y a beaucoup de conditions liées à cet encouragement. Autant le potentiel de croissance est présent, autant l'Inde est un marché intimidant. Il y a un énorme apprentissage à faire du marché sur toutes les distances entre les deux pays. Il est important de s'adapter, de rester patient et de penser à long terme. De plus, afin de faciliter le processus d'internationalisation de l'entreprise, l'aide d'un partenaire local peut être très bénéfique.

« Bien, le potentiel est immense, donc c'est difficile d'ignorer des pays comme l'Inde et la Chine. Par contre, c'est assez intimidant quand tu y vas parce que tu as tout à apprendre là-bas. (...) tu ne peux pas arriver là-bas puis imposer tes façons de faire, donc on a décidé de s'associer à des partenaires locaux, je pense que c'est la bonne façon de faire. (...) Il faut faire ses devoirs, très bien faire ses devoirs et être patient. »

#### **6.4) L'entreprise SAVEK**

L'entreprise SAVEK est une entreprise québécoise qui se concentre dans l'industrie de système de surveillance de machinerie lourde. La personne avec laquelle il a été possible d'interagir occupe au sein de cette entreprise le poste de représentant des ventes Asie du Sud. Par contre, 98% de ses tâches sont présentement liées au pays de l'Inde. Sa tâche principale consiste au développement d'affaires de l'entreprise dans des pays étrangers. L'entreprise vend ses produits à d'autres entreprises, mais aussi au gouvernement des différents pays avec lesquels elle a des activités économiques.

#### **6.4.1) Analyse des données**

L'entreprise SAVEK ne possède pas de département à l'interne responsable d'effectuer de la recherche sur les opportunités de marchés étrangers. C'est pourquoi le participant a eu recours à des ressources externes à son entreprise. Ces ressources sont en grande partie de l'aide gouvernementale, soit du gouvernement du Québec ou encore celui du Canada. Ceux-ci permettent à l'entreprise SAVEK de créer des contacts locaux dans les pays étrangers en ayant un accompagnement personnalisé.

L'Inde est, selon le participant, un marché difficile par sa compétitivité féroce. Le constant besoin d'offrir un produit de meilleure qualité à un prix plus abordable rend la vente plus difficile. Par contre, l'entreprise SAVEK a choisi le marché indien pour certaines raisons. Tout d'abord, pour l'industrie dans laquelle l'entreprise se trouve, le marché canadien est encore une fois, un marché limitatif. L'Inde étant un grand pays ayant un grand bassin de population, cela permet aux entreprises qui veulent élargir leurs activités économiques de s'y installer. De plus, depuis plusieurs années, l'Inde connaît une croissance économique importante, ce qui amène de grandes opportunités pour les entreprises étrangères comme SAVEK. Enfin, grâce à certaines promesses électorales concernant l'investissement en infrastructures, l'entreprise SAVEK répond aux besoins des entreprises et du gouvernement par ses produits.

Le bassin de consommateurs de l'entreprise SAVEK en Inde a été créé en grande partie grâce à des clients existants. En effet, par le bouche-à-oreille, les clients d'entreprises indiennes conseillent les produits de SAVEK à d'autres entreprises, ce qui permet à l'entreprise québécoise d'augmenter son bassin de consommateurs. Le centre d'ingénierie indien, avec lequel SAVEK fait affaire, permet aussi la création de contacts.

#### **6.4.2) Facteurs liés aux stratégies**

Afin de vendre ses produits, l'entreprise SAVEK a opté pour le mode d'entrée de l'exportation directe. L'exportation directe est le phénomène par lequel l'entreprise exportatrice intervient directement sur le marché extérieur. L'acheteur est situé à l'étranger et les biens et/ou services traversent les frontières pour l'atteindre (Durand, 2017). Le mode d'entrée de l'exportation directe, dans le cas de SAVEK, est une vente de solution totale à des entreprises ou au gouvernement. Lorsque le produit est vendu au gouvernement, il y a certaines adaptations à faire sur certains aspects du produit afin de respecter la réglementation indienne.

Le mode d'entrée de l'exportation directe a été choisi puisque c'est la vision de l'entreprise à travers tous les pays dans lesquels elle exporte. Le représentant des ventes affirme qu'il est difficile de trouver des consommateurs et de naviguer à travers les processus requis pour vendre un produit étranger lorsqu'on opte pour l'exportation directe. Les taxes pour les produits étrangers directement importés en Inde sont très élevées, ce qui réduit le profit de l'entreprise SAVEK. La compétition sur le marché indien fait en sorte que l'entreprise perd de grandes opportunités :

« Nos produits, chez SAVEK, sont vendus environ deux ou trois fois plus cher que la plupart de nos concurrents parce que l'on construit tout ici, au Canada. Ce n'est pas une production de masse, c'est des produits plus complexes, que l'on construit avec la demande. Notre prix est crucial en Inde, parce que c'est un pays qui est très sensible au prix. Le gouvernement indien fonctionne souvent avec des appels d'offres que l'on perd souvent, par rapport aux spécificités des produits et au prix, notre produit est beaucoup plus cher. »

Il affirme aussi qu'il serait préférable, afin d'améliorer les stratégies de l'entreprise, d'avoir une filiale sur place. Pour lui, l'exportation directe ne permet pas à l'entreprise d'atteindre son plein potentiel, car c'est un mode d'entrée qui est encore difficile dans un pays émergent comme l'Inde. Selon Kluyver (2010), les gestionnaires optant pour l'exportation ont souvent peu de contrôle sur le marketing et la distribution de leurs produits et font face à des tarifs et des coûts de transports élevés.

Afin d'être en mesure de naviguer dans le grand marché indien, le représentant des ventes a décidé de renforcer son équipe en créant deux partenariats indiens. Ces partenaires permettent de réduire la distance géographique, car ceux-ci sont sur place si jamais un des clients nécessite une attention particulière. De plus, le partenaire connaît la plupart des procédures du système administratif indien, ce qui facilite le travail de l'entreprise SAVEK. Par contre, le participant affirme qu'il ne compte pas complètement sur ces partenaires, car ils sont souvent lents et ne mettent pas l'entreprise en priorité. Il doit alors continuer à faire ses propres démarches afin que le processus de vente avance.

### **6.4.3) Les distances**

#### **Culturelle**

L'entreprise SAVEK ayant pour mode d'entrée l'exportation directe, il est rare qu'elle doive gérer des situations où la distance culturelle est présente. Souvent, le participant interagit avec le client final sans plus. Des fois, il affirme qu'il peut être difficile de se faire comprendre, qu'il existe une certaine mécompréhension de la part des Indiens. Cette distance est surtout une distance de langage.

#### **Administrative et institutionnelle**

Le système administratif, les lois et la réglementation sont d'une certaine lourdeur selon l'entreprise SAVEK. En effet, les procédures sont beaucoup plus longues et demandent une certaine patience de la part des entreprises québécoises. Le participant affirme que pour envoyer une pièce de rechange à un client, cela peut prendre d'une à deux années. Le processus d'envoi est très long puisque l'entreprise ne produit pas sur le territoire indien. Le produit ou la pièce doit alors passer par les douanes et plusieurs réglementations sont liées à l'exportation directe en Inde. La bureaucratie étant changeante, il est difficile de suivre à travers celle-ci, surtout en étant seul. C'est pour ces raisons que le participant a décidé de faire affaire avec deux

partenaires. Ceux-ci peuvent lui venir en aide dans la compréhension de cette bureaucratie et de ses procédures.

### **Géographique**

Ayant pour mode d'entrée l'exportation directe, la distance géographique est la distance la plus grande, selon le participant, entre le Canada et l'Inde. Tout d'abord, le décalage horaire fait en sorte que l'on doit ajuster son horaire par rapport à l'horaire d'affaires indien. Il ne faut pas oublier que le participant s'occupe aussi d'autres projets ailleurs qu'en Inde. La communication, à une telle distance, est aussi difficile. Il est alors nécessaire pour le participant de se déplacer sur une base régulière. N'ayant pas de bureau physique en Inde, il est aussi difficile de rencontrer des clients potentiels.

« Souvent en Inde, on me demande si j'ai un bureau, un pied par terre, je dois dire non et je dis que mon bureau c'est mon sac à dos. (...) on se débrouille, mais des fois c'est difficile. »

Cette distance en kilomètres entre les deux pays accentue encore une fois l'importance d'avoir un partenaire qui peut faire le pont entre le participant et ses clients.

### **Économique et technologique**

Vu la complexité des produits offerts par l'entreprise SAVEK, certaines régions de l'Inde, un peu moins développées, ne connaissent pas bien la technologie. En effet, comme elles sont plus isolées et moins développées, ces régions n'ont pas la connaissance du produit offert. Cela ajoute alors du travail, car il faut donner un apprentissage à ces régions afin d'être en mesure de rendre le produit attractif pour les entreprises s'y trouvant. Il y a donc une adaptation de la stratégie à faire selon les régions de l'Inde.

#### **6.4.4) Conclusion**

L'exportation directe n'est pas le mode d'entrée le plus efficace pour l'entreprise SAVEK selon le participant à l'étude. Celui-ci ralentit le processus de vente et permet aux concurrents de vendre le même produit moins cher s'ils ont un mode d'entrée diverse et plus efficace. Par contre, le participant est en mesure de vendre ses produits sur une petite échelle, ce qui rend l'entreprise bien heureuse. Il faudra patienter pour avoir un agrandissement des activités économiques dans les pays étrangers. Le participant conclut que le marché indien offre un potentiel de marché pour son industrie. Par contre, il faut préalablement faire ses propres recherches sur le pays et ses multiples lois et règlements. Il ne faut pas oublier que le marché indien est très compétitif. Enfin, pour contrer les petits problèmes rencontrés lors de son expérience, le participant conseille fortement la création d'un partenariat de confiance local.

## **6.5) Présentation des résultats – Experts**

Afin d'avoir un deuxième point de vue sur l'internationalisation du Québec vers l'Inde, des entrevues ont aussi été organisées avec des experts. Il y a eu un total de trois entrevues semi-dirigées, dont deux, avec des organismes gouvernementaux. La dernière a été faite avec une entreprise privée qui se spécialise dans l'internationalisation des PME québécoises à l'étranger. Les experts devaient, tout comme les entreprises, avoir une connaissance du marché indien. Les trois participants sont spécialisés dans l'aide aux entreprises québécoises qui désirent exporter leurs produits à l'étranger. Les organismes gouvernementaux ont non seulement des bureaux au Canada afin de rencontrer les entreprises et les diriger dans la bonne direction, mais ils ont aussi des bureaux à l'étranger. Ces bureaux, incluant quelques-uns en Inde, permettent de donner un suivi ou des conseils sur place. L'entreprise privée pour laquelle le troisième expert travaille n'a pas de bureaux à l'étranger, mais celle-ci communique avec des contacts et des partenaires dans les pays étrangers afin d'offrir le même service que les organismes gouvernementaux. Tout comme les entrevues avec les entreprises québécoises, les experts ont répondu à des questions concernant les facteurs liés à l'expérience, aux stratégies ainsi qu'aux distances.

### **6.5.1) Facteurs liés à l'expérience**

Selon l'expérience des experts, les entreprises québécoises ont tendance à se développer à l'international en suivant la théorie de la distance psychique. Cette distance se définit par les différences perçues de l'individu entre le pays d'origine et le pays étranger (Sousa et Lages, 2011). Une entreprise a l'habitude d'augmenter graduellement la distance psychique des pays dans lesquels elle désire s'établir. Le marché des États-Unis est souvent le choix numéro un des entreprises québécoises lorsqu'elles désirent exporter à l'international. Le marché asiatique, incluant l'Inde, est un marché complexe, qui n'est pas suggéré comme première expérience d'internationalisation. Dépendamment du produit, les experts ne vont pas conseiller l'Inde, mais plutôt les États-Unis ou le Mexique. Actuellement, la Chine est le pays le plus populaire du marché asiatique pour les entreprises québécoises ayant de l'expérience. En effet, la plupart des demandes faites aux experts sont tournées vers la Chine. Plus les entreprises québécoises désirent exporter vers des pays avec une plus grande distance psychique, plus ils requièrent les services d'experts.

Les experts permettent aux entreprises québécoises de se familiariser avec le marché étranger, ici l'Inde. C'est une étape importante pour les entreprises puisqu'un manque de connaissance sur le pays étranger est un obstacle important au processus de décisions ainsi qu'au développement d'opérations à l'international (Johanson et Vahlne, 1977). Selon le modèle d'Uppsala, deux types de connaissances peuvent être acquises : objectives et expérientielles. Lors des rencontres avec les entreprises, les experts enseignent la connaissance objective. Lorsque les entreprises sont établies dans le pays étranger, c'est à ce moment qu'elles peuvent se doter de connaissances expérientielles (Johanson et Vahlne, 1977).

### 6.5.2) Facteurs liés aux stratégies

Lors des entrevues semi-dirigées avec les experts, les facteurs liés à la stratégie, plus précisément les modes d'entrée, ont été discutés. Le but était de savoir quels sont les modes d'entrée les plus intéressants ou ceux à éviter pour les entreprises québécoises qui désirent étendre leurs activités économiques en Inde. L'exportation directe ainsi que l'implantation ont été déconseillées alors que le partenariat a été favorisé.

Tout d'abord, l'exportation directe n'a pas fait l'unanimité auprès des experts. Selon eux, ce mode d'entrée peut être très difficile en Inde si l'entreprise en question n'a pas de partenaire sur le marché local. La distance administrative entre le Canada et l'Inde rend aussi l'exportation directe difficile. Vu la logistique complexe et la lourdeur administrative indienne, les entreprises voulant manœuvrer en Inde par leurs propres moyens peuvent trouver le processus assez complexe. Voici les propos de l'un des experts :

« Bien, c'est toujours les plus difficiles, l'exportation directe ou l'importation quand on est du côté de l'Inde, il y a des challenges logistiques très grands par rapport aux frontières, au dédouanement des produits, aux transports... Ce n'est pas hyper transparent parce que tu peux avoir, on a vu souvent des produits que les règles douanières peuvent changer d'un état à l'autre. Donc c'est assez complexe. »

L'une des entreprises à l'étude, SAVEK, vend ses produits par l'entremise de l'exportation directe. Selon l'employé, le participant, l'entreprise SAVEK devrait opter pour une stratégie différente. Les propos de cet employé et ceux des experts coordonnent alors sur le fait que l'exportation directe n'est pas un mode d'entrée à privilégier lorsqu'on veut s'établir en Inde.

Étant donné que les clients principaux des experts participants sont en grandes parties des petites et moyennes entreprises, l'implantation comme mode d'entrée en Inde est aussi déconseillée. L'implantation nécessite un grand engagement et se classe comme mode d'entrée d'investissement direct à l'étranger. C'est un grand investissement en ressources et le risque est plus élevé. Par contre, cette forme d'investissement permet un meilleur contrôle aux entreprises québécoises dans les usines ou les bureaux. Les experts ne recommandent pas ce mode d'entrée puisque, pour les petites et moyennes entreprises, c'est un énorme investissement en coûts ainsi qu'en temps. Il faut être prêt à investir des ressources financières, mais aussi humaines. L'administration indienne encore une fois, est la raison principale de cette réticence à proposer l'implantation aux entreprises québécoises. Les aspects légaux ou encore tous les processus pour s'implanter sont complexes.

« Pour ce qui est de l'implantation, c'est la difficulté de l'administration indienne. Ouvrir une entreprise, juste l'ouvrir, ça peut prendre environ de six mois à un an... Puis le plus difficile généralement en Inde, ce n'est pas nécessairement l'ouvrir, c'est la fermer. Si

ça n'a pas marché, vous souhaitez fermer, ça prend une moyenne de deux ans pour fermer. Et pendant deux ans, bien vous devez encore avoir un salarié. Quelqu'un qui paie. (...) et puis souvent, l'implantation est extrêmement difficile ne serait-ce qu'à cause de la lourdeur administrative. »

En plus d'une grande distance administrative, le mode d'entrée de l'implantation augmente la distance culturelle. Par la diversité de l'Inde, il faut que les entreprises québécoises prennent en compte les cultures. La culture, on l'a vu dans le cas des entreprises, a une influence sur la façon de travailler. En effet, les entreprises VETRO et MIRO avaient des problèmes concernant la qualité des produits. Il a fallu s'adapter en ajoutant une équipe qui assure le bon travail ou encore en simplifiant certaines tâches. Les experts ont la même opinion. Selon eux, il est difficile d'avoir la certitude que le travail est bien fait si on laisse tout le pouvoir entre les mains des Indiens. Il faut donc, tout comme les entreprises VETRO et MIRO, ajouter des intermédiaires qui peuvent faire le pont entre le Canada et l'Inde.

Il est important de mentionner que les deux entreprises ayant des investissements directs en Inde, VETRO et MIRO, connaissent un succès. Si les entreprises sont des entreprises matures avec des ressources suffisantes, l'implantation en Inde est possible. C'est lorsque les petites et moyennes entreprises s'adressent aux experts que ceux-ci ne conseillent pas ce mode d'entrée.

Selon les experts, la création de partenariats est le mode d'entrée privilégié lorsque les entreprises québécoises désirent s'installer en Inde. Avoir un partenaire permet de contourner plusieurs distances, car ce ou ces partenaires sont familiers avec le marché indien. Lorsqu'on essaie de contrôler les activités économiques à partir du Canada, il est difficile d'être à l'affût des changements administratifs, qui sont constants en Inde. Le partenaire peut vous tenir au courant de ces changements et naviguer à travers ceux-ci sans problème. Cela permet ainsi un plus petit engagement de la part de l'entreprise québécoise, qui pourra consacrer plus de temps à d'autres activités. En plus, le partenaire détient déjà un réseau de contacts et de clients indiens. Ce réseau permet d'acquérir de l'information, mais aussi de trouver des clients potentiels plus rapidement.

Les Indiens sont souvent reconnus pour leur habileté à négocier. Ils sont en constante recherche du meilleur produit au plus bas prix. Ce talent de la négociation peut parfois déstabiliser le Canadien qui n'en a pas l'habitude. Encore une fois, le partenaire peut se charger des négociations.

« Souvent, le partenaire indien va faire cette phase de négociation, comme j'avais dit les Indiens sont très forts en négociation. Je ne dis pas que les Québécois se feraient avoir, mais c'est juste qu'ils sont complètement déstabilisés par la façon de négocier en Inde. Puis, ils sont capables de réduire leurs marges incroyablement. »

L'une des entreprises à l'étude, RUTA, utilise le mode d'entrée du partenaire. C'est le partenaire qui va trouver et négocier les projets en Inde. C'est un avantage pour cette entreprise puisqu'elle n'a pas besoin de négocier avec les individus sur place. Avoir un partenaire fait en sorte que l'entreprise québécoise n'a pas besoin d'avoir une compréhension complète du marché indien. Par contre, le partenaire peut avoir plusieurs clients, ce qui ne vous place pas comme étant sa priorité en tout temps.

### **6.5.3) Standardisation et adaptation**

Les industries dans lesquelles les entreprises à l'étude se trouvent fabriquent souvent des produits qui sont standardisés et rarement adaptés. En effet, les industries de l'aéronautique, du transport, de l'investissement immobilier et de système de sécurité, font la création de produits assez standards. Certains aspects minimes peuvent être adaptés, mais sans plus. Où l'adaptation se fait, c'est dans la stratégie interne de l'entreprise. Il faut adapter ses stratégies par rapport aux multiples distances qui sont présentes entre le Canada et l'Inde. Cela peut être un ajustement minime comme ajuster la langue de son site web, ou prendre une plus grande ampleur comme ajouter une nouvelle équipe qui s'occupe entièrement de gérer les activités de l'entreprise en Inde.

Encore une fois, même à l'intérieur des frontières indiennes, il est essentiel d'adapter ses stratégies. L'expert du gouvernement provincial fait mention d'un conseil qu'il a donné à une entreprise. Celle-ci se spécialisait dans des applications pour les téléphones intelligents et voulait faire la sortie d'une de celles-ci en Inde. L'expert a remarqué que l'application contenait beaucoup de textes, ce qui peut faire toute la différence quant au succès ou non de l'entreprise.

« Il faut toujours s'adapter aux clients puis surtout en Inde. Par exemple, j'avais une entreprise qui faisait des applications, puis c'était beaucoup de textes. Il faut voir que l'Inde, ce n'est pas tout le monde qui parle anglais. Et puis, il y a également une part non négligeable d'illettrés et faire une application où c'est juste du texte, ça ne vaut peut-être pas le coup. »

Il est alors important de faire ses recherches sur le marché vers où on veut aller afin d'éviter ce genre de situation. En plus du contenu de l'application, le prix de celle-ci peut être une barrière à l'achat. Les Indiens, selon l'expert, ne consomment pas beaucoup de contenu payant sur les appareils électroniques comparativement au reste de l'Asie. Ainsi, certains produits peuvent être considérés comme abordables dans un pays et luxueux dans un autre (Buzzell, 1968). Il est plus facile pour des grosses entreprises de s'adapter en cas de problème relié à la distance, mais pour des petites et moyennes entreprises, c'est plus difficile.

#### 6.5.4) Facteurs liés à la distance

L'Inde est un pays en croissance qui attire l'attention de plusieurs marchés. Selon les experts, l'Inde est un pays intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le gouvernement indien, bien que changeant, effectue des changements positifs sur l'investissement étranger. Celui-ci a promis un investissement massif en infrastructures. Les infrastructures sont présentement peu développées, et cela peut affecter l'efficacité des activités économiques des entreprises s'y installant. Prenons les entreprises à l'étude. L'industrie du transport, de l'aéronautique ainsi que de l'investissement immobilier sont directement en lien avec les infrastructures. Un investissement dans cet aspect apporte des opportunités aux entreprises québécoises. En plus, la population indienne est une opportunité pour les investisseurs. En effet, non seulement l'Inde compte une population de plus de 1,32 milliard d'habitants, mais la classe moyenne est de plus en plus grandissante, ce qui augmente le bassin de consommateurs potentiels. Un des experts mentionne également que lorsqu'on regarde le profil de l'Inde, deux aspects sautent aux yeux. Tout d'abord, l'Inde fait partie d'un regroupement, le BRIC, qui réunit les quatre pays ayant les marchés émergents les plus importants et les plus dynamiques. Ces pays ensemble occupent plus de 40% de la population entière et recouvrent plus d'un quart de la planète (Global Sherpa, 2018). Enfin, si on regarde la croissance économique de l'Inde, plus précisément l'indicateur économique du PIB, le pays se démarque grandement. Le PIB est la valeur totale des biens et des services produits par une économie (Banque du Canada, 2018). Selon la banque mondiale, voici les pourcentages de croissance du PIB de 2011 à 2016.

Tableau 3 : Croissance du PIB

<b>Croissance du PIB (% annuel)</b>	<b>Canada</b>	<b>Inde</b>
2011	3.141	6.638
2012	1.745	5.456
2013	2.475	6.386
2014	2.565	7.705
2015	0.942	8.01
2016	1.468	7.107

(World Bank, 2018)

Les échanges économiques du Canada vers l'Inde se font essentiellement de deux façons. En effet, les experts ont tous mentionné que les entreprises faisant appel à leurs services faisaient affaire avec des entreprises indiennes ou avec le gouvernement. Pour l'instant, le marché propose plus de potentiel pour ces deux stratégies (B2B et B2G).

L'Inde, bien qu'elle propose un potentiel immense pour les entreprises québécoises, peut être un pays où il est difficile de naviguer. C'est un marché difficile à pénétrer et où la compétition est féroce. Ces différences et enjeux sont démontrés à travers les distances.

## **Les distances**

### **Distance culturelle**

#### *Rencontre Canada-Inde*

La culture est, comme mentionné, très diversifiée en Inde. Selon les experts, il est important de rencontrer, et ce, sous une base régulière, les partenaires indiens ou les personnes avec lesquelles les entreprises québécoises font affaire. La culture indienne montre qu'il est important de rencontrer et de connaître la personne avant de faire affaire avec celle-ci. En effet, il serait quasi impossible de conclure un marché si on ne va pas d'abord sur place afin de rencontrer les Indiens. Un des experts mentionne ceci :

« Les mentalités sont tellement différentes, puis les Indiens sont d'excellents négociateurs et ça, souvent, les Québécois ne sont pas habitués généralement en Inde, à la première rencontre. On ne parle pas affaires, on va apprendre à se connaître. Ça va être des questions personnelles (...) (L'entrepreneur Québécois) Oui, il est déstabilisé, puis là il rencontre une entreprise, dans sa mallette il a déjà une maquette de son produit, un échantillon, puis là on lui demande : Ah bien alors vous avez combien d'enfants ? Ah, est-ce qu'il va à l'université, est-ce qu'il est marié ? Le Québécois va dire, bien je ne comprends pas, c'est quoi... Mais ça, parfois pendant une heure c'est possible que ça ne parle jamais affaires. Puis là, l'entreprise indienne va dire : Ah, il est intéressant, je suis prêt à une deuxième rencontre, dans trois mois, dans six mois. Puis les affaires se font très lentement, ça prend du temps. »

Dans les propos ci-dessus, on voit qu'il existe clairement une distance culturelle entre les deux pays. Le Canadien est déstabilisé par les habitudes indiennes, qui sont d'apprendre à bien connaître les personnes avec qui ils feront affaire. Cette situation démontre aussi une distance administrative puisque cette façon de faire ralentit énormément le processus de vente. Les Indiens ne sont pas pressés et repoussent constamment les rencontres.

#### *Le langage*

Le langage est aussi un aspect mentionné par les experts. Ayant plusieurs langues et dialectes, l'Inde, de descendance anglaise, utilise l'anglais comme langue des affaires. Un des experts du gouvernement fédéral affirme que c'est un avantage pour les entreprises québécoises que

l'anglais soit connu de la plupart des habitants. Il mentionne même que les Indiens ont tellement de langues et de dialectes qu'ils doivent utiliser l'anglais entre eux afin de se comprendre.

### *Religion*

Les liens interpersonnels indiens, surtout la famille, ont une valeur très importante pour les Indiens. Comparativement aux Canadiens qui, en majorité, ont de petites familles, les Indiens quant à eux ont de grandes familles. En plus de la famille proche, les Indiens ont aussi un lien fort avec leur famille plus éloignée tels que les cousins ou cousines. Cette valeur peut engendrer des absences soudaines des employés :

« Les liens interpersonnels sont complètement différents là-bas. La famille est extrêmement importante, puis la famille ça peut être le cousin du cousin de la sœur, c'est des grandes familles. Puis, par exemple, justement on avait une entreprise québécoise qui s'était implantée, puis elle ne comprenait pas que là-bas c'est comme ça, c'est, une personne le matin va dire : Ah, à propos, je m'absente pendant deux jours, je vais au mariage du cousin de ma belle-sœur qui est à l'autre bout du pays. Le Canadien répond, mais tu aurais pu m'avertir avant, et il dit, mais non, pourquoi, je t'avertis maintenant. C'est quelque chose de culturel. »

En plus des absences liées aux obligations familiales, il y a des absences pour les fêtes religieuses. Sachant que l'Inde est un amas de religion, il y a toujours une fête religieuse qui fait en sorte que les travailleurs croyants sont souvent en congé férié. Il est alors parfois difficile de rejoindre certaines personnes puisque, elles sont en congés fériés pour plusieurs jours, et ce, sans préavis.

Toujours en lien avec la religion, l'expert du gouvernement québécois raconte une histoire d'une entreprise québécoise qui a fait affaire en Inde. Les gestionnaires québécois ont décidé, suite à une rencontre en Inde, d'inviter leurs partenaires à manger. Par contre, l'expert affirme que dans certaines régions, c'est la personne qui reçoit qui doit inviter, ce qui peut créer un froid. Dans le même ordre d'idées, lorsque l'on mange avec un ou des Indiens, il est important de respecter leur religion est donc d'éviter de manger du bœuf. De plus, un simple portefeuille ou une paire de chaussures en cuir peut offenser les Indiens.

### **Distance administrative et institutionnelle**

La distance administrative et institutionnelle entre le Canada et l'Inde se voit de plusieurs façons. Tout d'abord, les experts affirment que la bureaucratie indienne est d'une grande complexité. On parle de lourdeur administrative. Les procédures, peu importe le domaine, sont très complexes et changeantes. Une entreprise qui a fait appel aux services d'un des experts a vécu une situation où la distance administrative a fait en sorte qu'elle a abandonné son projet

d'expansion. En effet, lors d'un appel d'offres, l'entreprise a démontré son intérêt et a obtenu le contrat. C'est par la lenteur de l'approbation du contrat et de tout le reste des procédures que l'entreprise a perdu le contrat :

« Et, dans un changement de gouvernement, le gouvernement a décidé que ce qui était une, dans le fond eux vendait un composant qui allait sur les trains qui permettait de sécuriser les portes de trains. (...) Le contrat était fait, ils avaient gagné le contrat. Ils n'avaient pas encore signé, et le prochain gouvernement a dit : Wow, attendez, on va complètement sécuriser les trains alors ce nouveau contrat-là va maintenant faire partie d'un contrat beaucoup plus large qui comprend d'autres éléments. Donc, ils ont laissé tomber, l'appel d'offres a été annulé, le contrat a été annulé. »

Cette situation est due à la lenteur administrative indienne. L'Inde est un pays extrêmement complexe avec un système de lois et de réglementations qui varie d'un état à l'autre à l'intérieur du pays. Afin de diminuer cette distance, l'expert propose aux entreprises québécoises de se munir d'un partenaire ou d'un agent local. Cet atout permet aux entreprises québécoises d'être au courant des changements dans l'administration, ce qui est difficile à faire de l'étranger.

Les entreprises québécoises doivent s'adapter à l'administration indienne. Il est nécessaire d'être prêt à investir du temps et des ressources pour arriver à des résultats. En effet, il ne faut pas être pressé lorsque l'on investit en Inde.

« L'investissement en temps que ça demande, de développer le marché indien, n'importe quel marché, mais peut-être le marché indien en particulier, c'est beaucoup plus long. Les décisions sont plus longues. Donc, ça te demande un investissement et en temps et en ressources humaines pour y aller, et retourner, et retourner. »

### *Visa*

Cette lourdeur administrative peut aussi avoir un impact sur l'obtention d'un visa. Afin de pouvoir aller en Inde, il faut faire la demande d'un visa. En plus, si l'intention de visite est reliée aux affaires, le Canadien doit se faire inviter. Cette invitation peut être écrite par exemple par une entreprise indienne avec laquelle on veut s'associer, ou encore par l'un des bureaux des organismes gouvernementaux situés en Inde. C'est un processus long et instable :

« C'est long, puis souvent les entreprises ne sont pas habituées. (...) Puis là souvent on fait : Ah oui, quand est-ce que j'aurai mon visa ? Dans pas longtemps. Pas longtemps ça veut dire 2 ou 3 semaines, et en entreprise, pas longtemps ça veut dire dès le lendemain. Il y a une certaine lourdeur administrative en Inde. »

Dans ces propos, on peut affirmer que les Indiens n'ont pas la même notion du temps que les Canadiens. Lorsque l'on demande une réponse, il est possible que le Canadien s'impatiente de la lenteur et de l'habitude de vie indienne décontractée.

### *Les accords entre le Canada et l'Inde*

Comme mentionné dans la revue de littérature, le Canada et l'Inde sont actuellement dans le processus de s'entendre sur un accord afin de faciliter les échanges entre les deux pays. Les négociations de cet accord ont commencé en novembre 2010 avec plus de neuf rencontres officielles. Jusqu'à ce jour, l'accord n'est pas en fonction.

« Bien en fait, le Canada est en négociation d'accord de libre-échange depuis huit ans. (...) Ça fait près de huit ans. Puis probablement que ça, c'est purement spéculatif, à mon avis ce n'est pas demain qu'on va avoir un accord de libre-échange. »

### *Conclusion*

Malgré ces distances administratives, l'Inde est toutefois de descendance britannique, tout comme le Canada. Cela fait en sorte que le gouvernement ainsi que son système de lois sont organisés de la même façon. C'est un avantage que l'un des participants a mentionné lors des entrevues semi-dirigées. Les associations historiques et politiques partagées entre les pays affectent grandement les échanges entre ceux-ci (Ghemawat, 2001). Autant négatifs que les résultats peuvent être perçus, l'Inde est un pays offrant de grandes opportunités. Par contre, il est primordial de s'adapter à cette distance. Pour ce faire, les experts conseillent l'acquisition d'un partenaire local afin que celui-ci puisse éclairer les entreprises québécoises sur l'administration indienne.

## **La distance géographique**

### *La distance physique*

Lorsque les entreprises désirent s'engager à l'international, la distance géographique est aussi un aspect à considérer. En effet, la distance en kilomètres entre deux pays peut avoir un impact sur le choix du pays dans lequel on veut investir. Les pays faisant partie de cette recherche, le Canada et l'Inde, sont très éloignés. Lorsque les entreprises québécoises viennent vers les experts pour de l'aide, ceux-ci prennent souvent en considération cette distance physique puisqu'elle ajoute des coûts. En effet, dépendamment du choix de mode d'entrée, la distance physique peut avoir un impact négatif sur les coûts reliés à la logistique et au transport des biens.

### *Décalage horaire*

En plus de la distance physique, le décalage horaire entre les deux pays (Canada et Inde) fait en sorte que la distance géographique est plus grande. Ce décalage horaire de plus de 10h30 fait en sorte que le temps de réponse est ralenti. Les horaires de travail n'étant pas synchronisés, il est difficile d'avoir une réponse la journée même. Il faut alors, en tant qu'entreprise québécoise, adapter les horaires de travail des employés faisant affaire avec les Indiens.

« Tu sais, on fait un plan au début, une estimation du temps de faire le projet. Souvent ce qu'on remarque, c'est que le temps de réponse peut être très long. Tu sais, on n'est pas sur les mêmes fuseaux horaires. »

« (...) ils veulent aller en Asie (les entreprises québécoises), ils veulent aller en Inde, ils se disent : Ah bien je pourrais faire une discussion par téléphone. Je leur dis : Mais, il y a 11h de décalage, et qu'à moins que soit vous prenez le téléphone à 8h du soir, que là-bas se soit 9h du matin... Donc oui, il y a le décalage horaire. »

Il est clair que le décalage horaire rend la communication plus difficile entre le Canada et l'Inde. Plusieurs investisseurs décident de se rendre sur place afin de rendre la communication plus facile. Encore là, se rendre en Inde à partir du Canada ne peut pas se faire directement, et ce, par le manque d'offres des compagnies aériennes. Il faut donc une moyenne de vingt heures pour s'y rendre en plus d'un coût de transport assez élevé. Les experts conseillent alors de planifier des voyages d'une durée raisonnable d'au moins une semaine afin de planifier des rencontres efficaces. Évidemment, encore une fois, l'acquisition d'un partenaire peut alléger la lourdeur de devoir se déplacer à maintes reprises.

« Je dirais également le problème de distance c'est lorsqu'une entreprise va aller en Inde, tu sais tout ce qui est affaire généralement si vous cherchez vraiment à pénétrer le marché, vous devriez rencontrer votre client minimum de deux à trois fois par an. (...) en Inde, faut voir que, l'aller ça va vous prendre avec toutes les correspondances, 15 à 20 heures. Puis ça a un coût l'avion pour aller en Inde. Alors c'est pour ça qu'on dit à l'entreprise : si vous voulez vraiment pénétrer le marché indien, prenez un partenaire. »

### *Distance géographique interne : Les régions*

L'Inde est un grand pays englobant plusieurs régions qui ont leurs propres qualifications. Chacune de ces régions peut avoir un climat, une religion, une langue, des lois et plus encore, qui sont complètement différents de l'une à l'autre. Le nord de l'Inde est moins développé que le sud. Les régions du nord sont plus conservatrices et souvent la religion musulmane y est omniprésente. Il faut donc justifier, en tant qu'entreprise québécoise, le choix de la région dans laquelle l'on veut avoir des activités économiques ou encore où l'on veut vendre nos produits.

« Nous souvent dépendamment du produit, on leur dit, par exemple il y avait une entreprise qui fabriquait des costumes de bain. Je leur ai dit bien ne le vendez pas dans le nord-ouest, dans le nord c'est, tu sais il y a beaucoup de femmes voilées là-bas, même le mannequin dans le magasin oubliez ça, c'est du suicide, vous allez vous faire détruire. Donc souvent, on va commencer par Mumbai, c'est la capitale économique. »

Les propos de l'expert sous-entendent l'importance de bien connaître le marché dans lequel on veut aller. L'Inde est un des pays, sinon le pays, avec le plus de diversités. Il est donc important d'adapter sa stratégie, et ce, même si l'entreprise a déjà eu du succès avec cette stratégie dans une autre région de l'Inde.

« (Par rapport aux régions) Je ne dirais pas nécessairement que les stratégies devraient changer, mais c'est différent d'une région à l'autre, ta mise en œuvre de ta stratégie plutôt, c'est plus au niveau qui a des petites variations à l'intérieur des régions sur les politiques, puis c'est principalement au niveau de la taxation de douane, enregistrement local, des trucs comme ça. (...) Les procédures d'affaires, de faire affaire est différents. »

La distance administrative entre les régions de l'Inde est très grande. Chaque région détient ses propres lois et règlements ou ses propres taxations. Il faut donc connaître ces variables afin de ne pas avoir tellement de taxes et de frais de transport, qu'au bout du compte, la production ou la vente n'est pas efficiente.

Le climat peut aussi être complètement différent d'une région à l'autre. En effet, il est possible de voir de la neige dans le nord de l'Inde alors que le sud est rempli de plages. Si on veut, par exemple, établir une usine en Inde afin de produire, l'installer au nord où il y a des conditions météorologiques défavorables, ce n'est peut-être pas la meilleure idée. En plus des conditions reliées au climat, le nord est reconnu pour son manque en infrastructures ainsi que des politiques qui diffèrent grandement des villes développées du sud.

Les villes du sud sont souvent classées comme les villes économiques de l'Inde où la plupart des entreprises étrangères viennent s'installer. Il y a plus de richesses et ces régions sont plus développées.

### **Distance économique et technologique**

La distance économique inclut le développement des infrastructures d'un pays donné. En Inde, les infrastructures sont un enjeu important lorsque les marchés étrangers considèrent exporter ou s'établir en Inde. Malgré la promesse électorale du nouveau gouvernement dans l'investissement en infrastructures, le développement de ses infrastructures prend du temps.

Pour l'instant, plus d'un tiers de la population n'a pas accès à l'électricité (Drèze et Sen, 2014). Les routes et les systèmes de transports sont minimales ou non sécuritaires, ce qui peut ralentir les activités économiques sur place. L'un des experts affirme qu'il est difficile de planifier plus d'une rencontre la même journée, puisque les transports sont toujours incertains :

« Aller en Inde, c'est tout de suite une grosse logistique. Également, le déplacement à l'intérieur du pays, il ne faut pas compter sur les trains qui sont tout le temps en retard où il y a même des accidents mortels par an. Ne serait-ce qu'à Mumbai, prenez une rencontre le matin et une rencontre l'après-midi, c'est tout parce qu'il faut prévoir deux heures entre chaque rencontre ne serait-ce que prendre l'auto, il y a tellement de voitures, donc c'est une logistique dure. »

En plus des infrastructures, l'expert du gouvernement provincial affirme que le développement humain, l'index mesurant la qualité de vie moyenne de la population d'un pays, est faible en Inde. Il partage une expérience d'une entreprise québécoise :

« Donc, dans le chantier, les chefs de chantier, c'est des Québécois, ils avaient été envoyés là-bas. Mais tout ce qui est manœuvre, ouvrier, bien on va faire de l'emploi local. Alors premier jour les gens (Indiens) viennent, ils sont pieds nus, là maintenant sur un chantier il faut au moins avoir des caps d'acier, au moins des chaussures, puis au moins un casque. Alors ils ont offert des casques et des chaussures à ces ouvriers-là. Le lendemain ils reviennent, pieds nus, pas de casque. Puis-là on pose la question : Bien, ou est-ce qu'elles sont vos bottes? Puis ils ont tous répondu : Bien, on les a vendus ce matin au marché ! »

La sécurité en emploi est pour les entreprises québécoises un aspect très important. Il existe des organismes et des lois qui protègent les employés en cas de blessures ou d'accidents graves. En Inde, la vision des choses est complètement différente. En effet, dans les propos, on voit que les Indiens préfèrent avoir un revenu en vendant les bottes que d'être en sécurité sur leur lieu d'emploi. En plus d'avoir vendu les bottes, les Indiens ne comprennent pas l'inquiétude que les chefs de chantiers ont pour leurs employés :

« (...) On leur dit : Non, c'est pour le chantier (les bottes et le casque), et les ouvriers répondaient : Oui, mais si je me perce le pied ça sera mon problème, ça ne sera pas ton problème, ça ne regarde que moi. Ils ne comprenaient pas (les Canadiens), ça devient leur problème parce qu'ils ont un ouvrier en moins. Mais donc, ça démontre le niveau de pauvreté et qu'ils préfèrent vendre l'équipement de protection individuel pour avoir un peu d'argent que de se protéger soi-même. »

C'est une façon de voir les choses qui est complètement différente entre les deux pays. Le développement humain en Inde, comme mentionné, est assez faible avec un index de 0.624 ce

qui la positionne au rang 131 sur 188 pays. Pour un pays en développement, l'Inde a encore des améliorations à faire sur le plan humain.

### **6.5.5) Conclusion**

Lors des entrevues avec les experts, chacun d'entre eux a conclu que, malgré toutes les distances et les enjeux rencontrés entre les deux pays, l'Inde est un pays où il est intéressant d'investir pour les entreprises québécoises. Ce qui est unanime, c'est la nécessité d'avoir des personnes sur place, des partenaires, afin que ceux-ci puissent réduire les distances et aider l'entreprise québécoise à naviguer à travers le marché indien. Il est d'autant plus important d'avoir une connaissance du marché avant de s'y installer. Il faut effectuer des recherches afin d'être sûr que les investissements seront rentables. Cet argument est mentionné, car lorsque les entreprises investissent en Inde, c'est souvent de gros investissements qui demandent beaucoup de ressources. De plus, par sa grande distance psychique, l'Inde est rarement dans les premiers pays où les entreprises québécoises s'internationalisent. C'est pourquoi les experts conseillent d'avoir une certaine expérience en internationalisation avant de cibler l'Inde. Aussi, aller en Inde est un investissement à long terme. Selon les experts, il ne faut pas être pressé lorsqu'on s'installe en Inde. Si l'entreprise québécoise désire avoir un rendement sur son investissement assez rapidement, l'Inde n'est probablement pas le choix idéal. Enfin, par les distances mentionnées tout au long de l'analyse, les experts recommandent aux entreprises québécoises de se rendre en Inde avec un esprit ouvert.

## 6.6) Les similitudes et les dissimilitudes

Selon les résultats présentés, voici un aperçu des facteurs du cadre conceptuel. Ceux-ci permettront de présenter, dans la section suivante, les similitudes ainsi que les dissimilitudes entre les quatre entreprises à l'étude.

Tableau 4 : Similitudes et dissimilitudes entre les entreprises

Les entreprises					
	VETRO	MIRO	RUTA	SAVEK	
<b>Facteurs liés à l'expérience</b>					
Activités économiques à l'étranger antérieures	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	
Activités économiques dans des pays émergents	☆☆☆	☆☆☆	☆½	☆☆☆	
<b>Facteurs liés aux stratégies</b>					
Modes d'entrée					
Greenfield	√	√			
Partenariat			√		
Exportation directe				√	
<b>Facteurs liés à la distance</b>					Moyenne des distances (%) *
Culturelle	☆☆☆	☆☆	☆☆	½	70,83%
Administrative et institutionnelle	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆☆	83,33%
Géographique	☆	☆	☆	☆☆☆	50%
Économique et technologique	☆☆	☆☆	☆	☆	50%

Légende :

- ☆ : Peu
- ☆☆ : Modéré
- ☆☆☆ : Beaucoup

\* La moyenne des distances est calculée par le nombre d'étoiles de la distance sur le nombre total d'étoiles possible pour cette catégorie.



grand contrôle sur leurs activités. Évidemment, puisque c'est un plus gros investissement en ressources, le risque devient plus élevé. Les deux entreprises possèdent des usines sur place dans le but de réduire les coûts de production.

L'entreprise RUTA, pour sa part, a décidé d'utiliser le mode d'entrée du partenariat. Pour ses activités à l'étranger, l'entreprise opte toujours pour un partenariat, plus précisément, elle engage des représentants. Ces représentants sont des agents spécialisés qui travaillent dans un secteur géographique donné et qui se concentrent sur une gamme de produits connexes (Gouvernement du Canada, 2018). Ceux-ci permettent de pénétrer le marché en franchissant des barrières à l'entrée que l'entreprise seule ne serait pas en mesure de franchir. Le partenaire détient un savoir-faire et a un accès à un réseau de contacts lui permettant de naviguer dans le marché indien avec aisance. Cela enlève une grande responsabilité à l'entreprise RUTA, qui doit simplement approuver les projets et faire la gestion de ceux-ci. En plus, comme les entreprises VETRO et MIRO, RUTA a fait l'achat de bureaux afin d'avoir une certaine gestion sur place. C'est un projet qui pourrait se qualifier d'investissement direct à l'étranger, mais à un niveau beaucoup plus faible que les deux autres entreprises.

Enfin, l'entreprise SAVEK a opté pour l'exportation directe en Inde. Ce mode d'entrée est le choix de l'entreprise à travers tous ses investissements à l'étranger. L'exportation directe est le phénomène par lequel l'entreprise exportatrice intervient directement sur le marché extérieur. L'acheteur est situé à l'étranger et les biens traversent les frontières pour les atteindre (Durand, 2017). C'est un mode d'entrée qui est peu risqué puisque si un obstacle quelconque fait surface à l'étranger, l'entreprise peut arrêter le processus facilement (Durand, 2017). En investissant dans un mode d'entrée avec peu de ressources, le contrôle sur les activités est alors moindre. Les gestionnaires optant pour l'exportation directe font face à des tarifs et des coûts de transports qui peuvent être élevés (Kluyver, 2010).

Le partenariat, comme on a pu le voir, peut prendre plusieurs formes. Dans la recherche, nous avons constaté que quelques entreprises, en plus de leur mode d'entrée, ont fait appel à un style de partenariat. En effet, si l'on se penche sur MIRO, en plus d'avoir ses usines en Inde avec des employés indiens, celle-ci a décidé de créer un partenariat. L'entreprise ayant connu des distances administratives et institutionnelles s'est adjoint un partenaire qu'elle qualifie de CEO indien. Celui-ci possède une connaissance du marché ainsi que des contacts locaux. Cet atout permet à MIRO de naviguer à travers l'administration indienne plus facilement. Dans le même ordre d'idées, le participant de l'entreprise SAVEK a décidé de créer des partenariats en Inde. En effet, en plus du mode d'entrée de l'exportation directe, le participant a deux partenaires indiens qui aident l'entreprise dans son processus de vente. Encore une fois, c'est par la connaissance du marché et par le réseau de contacts des partenaires que ceux-ci peuvent être aidants.

Selon les discussions avec les participants des entreprises à l'étude, un partenaire qui peut faire le pont entre le Canada et l'Inde est nécessaire. En effet, même si l'on est une multinationale et que l'on s'entoure des outils de recherches les plus poussés, il peut être difficile de naviguer sur le marché indien. Les modes d'entrée des entreprises sont diversifiés et fonctionnent tous de leur propre façon.

### **6.6.3) Les facteurs liés aux distances**

Selon le tableau 4, les entreprises ont fait face aux distances de différentes façons. Globalement, les distances culturelles et les distances administratives et institutionnelles sont celles qui ont le plus marqué les entreprises. Parallèlement, les distances géographiques et les distances économiques et technologiques sont d'une moins grande importance. Par contre, il faut se pencher sur la situation de chacune des entreprises afin de comprendre pourquoi certaines distances sont plus élevées que d'autres.

#### **VETRO et MIRO**

Les entreprises VETRO et MIRO ont opté pour le mode d'entrée de l'investissement sur le terrain (Greenfield). En plus, les deux ont de l'expérience par leurs multiples investissements à l'étranger, mais aussi par leurs expériences dans certains pays émergents. Somme toute, les deux entreprises ont, jusqu'à maintenant, un profil similaire. La distance géographique est celle qui est la moins ressentie auprès des gestionnaires. Le décalage horaire ainsi que les déplacements entre les deux pays expliquent le résultat d'une étoile. L'investissement sur le terrain, par l'intermédiaire d'usines dans ces deux cas, permet d'atténuer la distance géographique. Ayant directement des activités en Inde, il est plus facile de contrer cette distance. Concernant la distance économique, les deux entreprises ont aussi le même résultat, soit deux étoiles. Le manque d'infrastructures est mentionné, puisque ce manque peut freiner le développement économique de VETRO et MIRO à long terme. De plus, lorsque l'on investit directement sur le marché étranger, il est possible de se faire voler sa propriété intellectuelle.

Autant que l'investissement sur le terrain atténue la distance géographique ainsi qu'économique, ce mode d'entrée augmente les deux autres distances à l'étude, soit la distance culturelle et la distance administrative. La distance culturelle est plus élevée pour ces deux entreprises puisque, chaque jour, elles sont en contacts directs avec des Indiens. En effet, dans les usines des entreprises, la main-d'œuvre est composée d'Indiens qui font la conception de pièces diverses. Enfin, tout le processus d'établissement d'une entreprise, d'une usine en Inde, apporte une lourdeur administrative. C'est une plus grande gestion quotidienne qui doit être faite par les gestionnaires afin de respecter les règlements et les lois de l'Inde. Ce processus peut s'avérer difficile, car l'Inde est un pays avec un système administratif d'une grande complexité et changeant.

## RUTA

L'entreprise RUTA est l'entreprise qui a connu le moins de distance dans son parcours en Inde. Le mode d'entrée du partenaire permet à l'entreprise d'atténuer la distance culturelle ainsi qu'administrative. Celles-ci se font quand même ressentir lors du processus d'internationalisation de l'entreprise en Inde. Tout d'abord, la distance culturelle, selon RUTA, inclut tout ce qui est lié au langage. La diversité du langage, mais aussi le langage non verbal. Le langage non verbal des Indiens manque de clarté et il est parfois difficile de le déchiffrer. Concernant la distance administrative, elle est présente, mais le partenaire permet d'atténuer cette distance. En effet, le système administratif est considéré comme lourd et complexe.

Les deux autres distances, géographique et économique, ne sont presque pas visibles selon RUTA. Mis à part le décalage horaire qui peut ralentir les procédures ou le manque d'infrastructures, le participant ne mentionne rien d'autre. Le mode d'entrée du partenariat permet de diminuer ces distances.

## SAVEK

L'entreprise SAVEK se démarque grandement des autres dans ses résultats. En effet, selon le tableau, les distances culturelles et économiques sont faibles ou presque inexistantes. Ces faibles résultats peuvent s'expliquer par le choix du mode d'entrée de l'exportation directe. Il est rare que le participant doive avoir des interactions avec les Indiens, mis à part pour la vente finale de ses produits. En effet, puisque l'entreprise ne détient pas de bureau ou d'usine sur place, les contacts avec les Indiens sont plutôt rares. En ce qui concerne la distance économique, le participant fait mention d'un manque de connaissances sur les technologies liées à son produit. Mis à part l'apprentissage qui doit être parfois être transmis aux Indiens, le participant admet ne pas ressentir de distance économique.

Les distances qui touchent l'entreprise SAVEK sont la distance administrative et la distance géographique. La distance administrative est très forte puisque l'exportation d'un produit en Inde peut être soumise à de multiples règlements. Ces règlements, en lien avec le système administratif, peuvent prendre la forme de taxation, de temps d'attente aux douanes, etc. Enfin, la distance géographique est tout autant forte puisque l'entreprise SAVEK ne détient aucun bureau sur place. Le participant doit constamment s'adapter à l'horaire des Indiens et se déplacer à maintes reprises.

### **6.6.4) Conclusion**

Les quatre entreprises détiennent une expérience pertinente dans l'investissement d'actifs à l'étranger ainsi que dans les pays émergents. Ce sont toutes des entreprises au stade de la maturité qui possèdent les ressources nécessaires pour s'installer en Inde.

Selon les résultats, il est possible de conclure que, selon les expériences, ainsi que les modes d'entrées, les distances sont perçues de différentes façons. Chacune des entreprises a pris conscience de certaines distances, mais à des niveaux différents. Nous verrons pourquoi dans l'analyse des résultats.

## **6.7) Reconsidération du modèle**

Lors de la récolte des données qualitatives, la convergence des informations données par les participants a révélé plusieurs aspects. À la lumière de la présentation des résultats, le facteur de la distance a été déplacé et une nouvelle catégorie a fait son apparition. Dans cette partie, une explication de ces deux changements permettra de comprendre le processus par lequel les entreprises doivent passer pour atteindre une internationalisation à succès en Inde.

### **6.7.1) Le facteur de la distance**

Si l'on se fie au cadre conceptuel revisité, le facteur de la distance a été déplacé. Précédemment, les trois facteurs liés à l'expérience, aux stratégies ainsi qu'aux distances avaient tous le même impact sur l'internationalisation des entreprises matures québécoises en Inde.

Il est important de mentionner que ce modèle est pertinent pour les entreprises qui sont au stade de développement de la maturité. En effet, puisque les entrevues semi-dirigées ont eu lieu avec un échantillon exclusivement conçu d'entreprises matures, l'analyse et les recommandations seront pour ce type d'entreprise.

Ce que le nouveau cadre conceptuel explique, c'est que peu importe l'expérience ou les stratégies de l'entreprise québécoise, celle-ci devra absolument faire face à une ou plusieurs distances. C'est pourquoi il y a une modification de l'effet de la distance sur les facteurs de l'expérience et de la stratégie. Évidemment, l'expérience en internationalisation, que ce soit dans un pays émergent ou non, peut atténuer la lourdeur de la distance. Comme mentionné dans la présentation des résultats, l'Inde est un pays complexe qui nécessite une certaine expérience préalable si on désire y faire affaire. C'est d'ailleurs le point de vue des experts. L'Inde est conseillée comme pays d'exportation lorsque l'entreprise détient de l'expérience en internationalisation d'activités économiques et lorsqu'elle détient les ressources nécessaires. Si l'entreprise détient tous ces aspects, le facteur de la distance pourra diminuer. C'est aussi l'opinion des auteurs Johanson et Vahlne (2003) dans leur modèle d'Uppsala. En effet, ceux-ci affirment que l'apprentissage des marchés étrangers et de ses opérations est critique pour le processus d'internationalisation de l'entreprise. Cet apprentissage se fait souvent par un engagement au marché qui entraîne des connaissances sur celui-ci (Johanson et Vahlne, 2003).

Dans le même ordre d'idées, le facteur de la stratégie amplifie ou atténue le facteur de la distance, et ce, au même niveau que le facteur de l'expérience. Le choix de la stratégie, comme on a pu le voir, peut avoir un impact sur l'intensité de la distance. En effet, si l'on revient sur les similitudes et les dissimilitudes entre les entreprises, les entreprises percevaient les distances (culturelles, administratives, géographiques et économiques) d'une différente façon. Cette perception dépendait du choix de la stratégie, du choix du mode d'entrée. Lors du choix d'un mode d'entrée, il faut prendre en compte les trois variables suivantes : le contrôle, le risque et

les ressources. Dans le cadre de cette étude, deux entreprises (VETRO et MIRO) ont opté pour l'investissement direct à l'étranger, un choix qui implique de grands investissements en ressources, un plus grand risque, mais aussi un plus grand contrôle. Par rapport aux résultats, ces deux entreprises ont fait face à plus de distances que les deux autres entreprises à l'étude (RUTA et SAVEK), car elles doivent gérer des équipes sur place. Par contre, les entreprises RUTA et SAVEK ont aussi ressenti des distances entre le Canada et l'Inde, mais de différentes manières. Donc, dépendamment du choix de la stratégie d'entrée, les entreprises ont toutes et chacune éprouvé des distances.

Il est alors possible de conclure que, dépendamment de l'expérience d'une entreprise dans le processus d'internationalisation ainsi que du choix de la stratégie d'entrée, les distances se font ressentir. Peu importe le mode d'entrée ou l'expérience de l'entreprise québécoise, celle-ci rencontrera, sans exception, des distances avec le pays de l'Inde. Il est alors impossible pour les entreprises de passer le facteur de la distance.

#### **6.7.2) Facteur nouveau : L'adaptation des stratégies internes**

L'ajout d'un facteur, celui de l'adaptation des stratégies internes de l'entreprise, était anciennement sous l'onglet de la conception de produit. En effet, lors de l'élaboration du cadre conceptuel, le choix de l'adaptation ou de la standardisation dans la conception du produit faisait partie du facteur lié à la stratégie. C'était de savoir si l'entreprise doit opter pour une stratégie d'adaptation et de standardisation afin de satisfaire le client final, un sujet disputé dans la littérature. Par contre, c'est durant la collecte de données ainsi que la présentation des résultats que ce phénomène n'est quasi jamais ressorti. Lorsque le sujet de l'adaptation versus la standardisation en Inde survenait, les répondants ont tous choisi la stratégie d'adaptation. En effet, selon eux, il est essentiel d'adapter non pas son produit, mais plutôt sa stratégie interne. C'est le cas des entreprises à l'étude puisque ce sont toutes de grandes entreprises qui manœuvrent dans des industries où la vente finale est auprès d'autres entreprises ou du gouvernement.

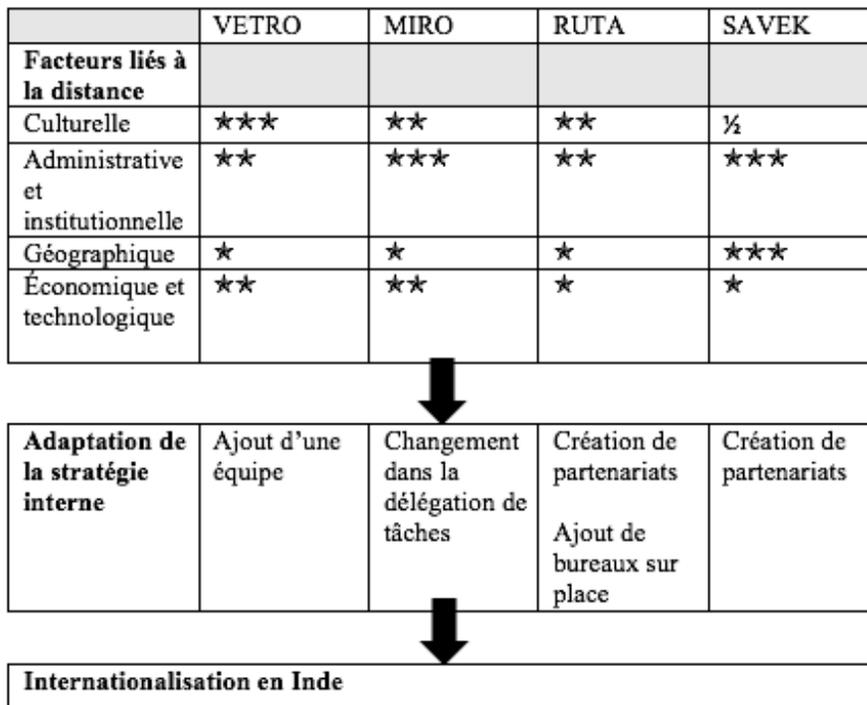
Non seulement le facteur exclut la standardisation, mais il est aussi une toute nouvelle variable du cadre conceptuel. En effet, si on se fie sur le cadre conceptuel revisité, l'adaptation des stratégies succède le facteur des distances. Cela s'explique puisque l'entreprise québécoise perçoit des distances avec l'environnement indien et doit donc s'adapter afin d'avoir des activités économiques efficaces. Cela a été le cas pour les quatre entreprises à l'étude. En effet, l'entreprise VETRO a dû créer une toute nouvelle équipe qui s'assure que le travail est bien compris et bien exécuté. Pour sa part, l'entreprise MIRO a complètement changé les tâches dédiées aux Indiens. Celle-ci a décidé de déléguer des tâches à faibles valeurs ajoutées et qui sont simples de conception. Pour l'entreprise RUTA, la création d'un partenariat ainsi que la construction de bureaux localement lui a permis de s'ajuster aux distances. Enfin, l'entreprise SAVEK a aussi créé un partenariat. Par contre, le participant de l'entreprise SAVEK aimerait

bien que son entreprise choisisse un mode d'entrée différent afin que l'entreprise puisse être plus efficace à l'étranger.

L'adaptation de la stratégie interne se fait donc afin d'atténuer les distances rencontrées. Par contre, ces distances ne disparaîtront pas, car pour certaines, elles sont ancrées dans la société d'un pays donné. Selon O'Grady et Lane (1996), la distance culturelle empêche la stratégie de la standardisation. La culture qui englobe les valeurs, les croyances, les comportements et plus encore, est unique dans chaque pays et région (O'Grady et Lane, 1996).

Voici un tableau représentant la démarche des deux changements du cadre conceptuel :

Tableau 5 : Représentation des changements



### **6.7.3) Cadre conceptuel revisité**

Par la présentation des résultats, quelques changements ont été apportés au cadre conceptuel afin de bien représenter le processus d'internationalisation.

Les différentes composantes du nouveau cadre conceptuel sont définies comme suit :

La stratégie de l'entreprise : composée du choix du mode d'entrée dans les activités économiques à l'étranger (exportation, licence et franchisage, joint-venture, investissement direct à l'étranger).

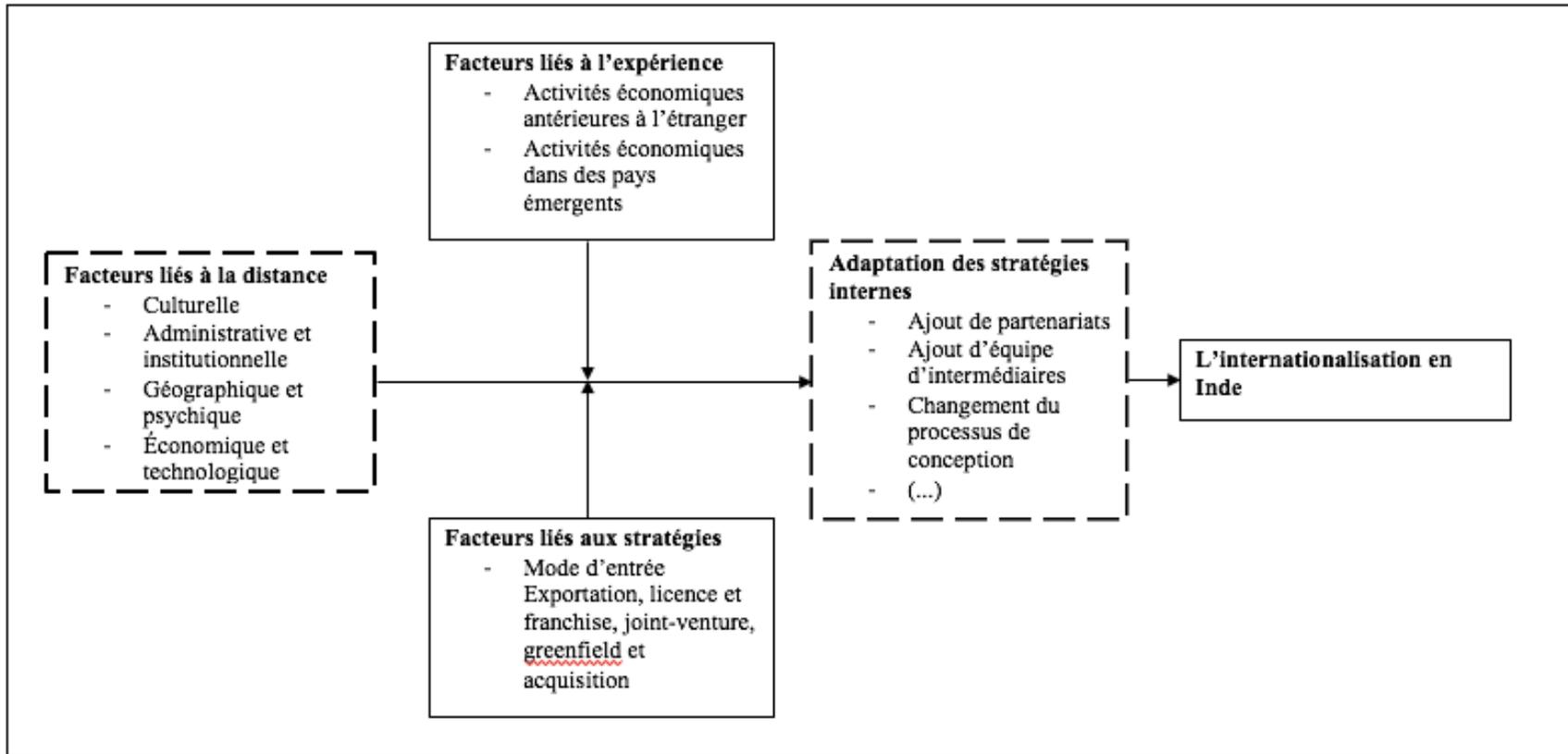
L'expérience : composée des antécédents de l'entreprise dans des activités économiques à l'étranger ainsi que son expérience dans les pays émergents.

Les distances : composées des distances culturelles, administratives et institutionnelles, géographiques et économiques et technologiques. Ces distances sont basées sur le modèle de Ghemawat et ses distances CAGE (Ghemawat, 2001).

L'adaptation : composée des adaptations des stratégies internes de l'entreprise.

L'internationalisation en Inde : En quoi et comment les quatre variables mentionnées ci-dessus ont un effet sur le processus d'internationalisation dans le pays de l'Inde ?

Figure 3 : Cadre conceptuel revisité



--- : Changements apportés

## **7) Conclusion de l'étude**

### **7.1) Conclusion**

Cette recherche visait à répondre à deux questions de recherches spécifiques. À l'issue de ce travail d'analyse, le chercheur présume y avoir répondu. La première question était de déterminer l'importance des différents facteurs dans le processus d'internationalisation d'une entreprise, ce que nous avons pu faire. Le facteur de la distance, qui a été déplacé, est, selon nos résultats, le facteur ayant la plus grande importance. Ce facteur est omniprésent que ce soit par la distance culturelle, administrative, géographique ou économique. L'influence de ces distances diffère selon les cas étudiés. En effet, la perception des distances peut être différente dépendamment de l'expérience et du choix d'un mode d'entrée. Dans le même ordre d'idées, le nouveau facteur, l'adaptation des stratégies internes, est tout aussi important puisqu'il permet aux entreprises québécoises de connaître un succès sur le marché indien.

La seconde question consistait à savoir comment ces mêmes facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à une internationalisation positive ou encore négative. Ici, afin que cette internationalisation soit positive, l'entreprise québécoise doit suivre certaines étapes. La présentation des résultats ainsi que les analyses ont permis de comprendre certaines liaisons existantes entre les facteurs. Les facteurs s'articulent comme suit : les entreprises québécoises détiennent une expérience dans l'internationalisation de certaines activités et font le choix d'un mode d'entrée par rapport aux besoins de l'entreprise. Les facteurs liés à la distance sont donc amplifiés ou atténués par les facteurs liés à l'expérience et aux stratégies de la firme. Cette distance oblige les entreprises à s'adapter par rapport à celles-ci. C'est par ce procédé que les entreprises québécoises connaissent un succès en Inde.

En plus de répondre aux deux questions de recherches spécifiques, ce mémoire permet un apport à la littérature. En effet, par la modification du cadre conceptuel directement inspiré de la littérature, les entreprises québécoises possèdent un guide afin de s'internationaliser en Inde.

### **7.2) Implication managériale**

Ce travail constitue une base de réflexion sur l'internationalisation des entreprises québécoises vers l'Inde, mais peut aussi permettre de guider les dirigeants des entreprises au stade de la maturité lors de leurs premiers pas dans l'internationalisation de leur entreprise en Inde. L'analyse des résultats montre que peu importe l'expérience de l'entreprise et de son choix de mode d'entrée, celle-ci fera face à des distances. Ces distances peuvent être perçues de différentes manières, selon l'expérience et le choix du

mode d'entrée. Par rapport à ces distances, l'analyse permet de comprendre que l'entreprise québécoise doit adapter ses stratégies internes afin de contourner ou d'atténuer les distances rencontrées.

L'Inde est un pays complexe, d'où l'importance pour les entreprises québécoises d'avoir une certaine expérience dans des pays étrangers. En effet, les entreprises québécoises ont l'habitude de débiter leurs activités d'exportation vers des pays psychiquement plus proches. De plus, naviguer en Inde est un processus délicat. C'est par les propos des participants que l'on peut affirmer l'importance de créer des relations solides et de confiance avec des partenaires locaux. Enfin, lorsqu'une entreprise désire faire affaire en Inde, celle-ci doit faire preuve d'une grande patience. C'est un processus à long terme qui nécessitera de grands apports en ressources. Il faut être réaliste sur les coûts reliés aux activités économiques investies. En effet, l'entreprise ne sera pas profitable durant les premières années de ses investissements en Inde.

Les difficultés mentionnées par les dirigeants lors des quatre entrevues se résument à un manque de considération des distances entre le Canada et l'Inde. Afin de pallier à cette difficulté majeure, les dirigeants se sont tournés vers la solution de l'adaptation des stratégies internes. Entre autres, l'une des entreprises a créé une nouvelle équipe afin que celle-ci puisse jouer le rôle d'intermédiaire. De plus, les adaptations dans la délégation de tâches et dans la création de partenariats solides sont d'autres formes d'adaptations que les entreprises québécoises ont élaborées.

Selon les résultats et l'analyse de ceux-ci, voici les **recommandations** pour les entreprises québécoises :

#### 1. Expérience antérieure

Les entreprises québécoises ont tendance, comme toute autre entreprise, à débiter leur internationalisation vers des pays psychiquement proches. En effet, selon les experts, plus de 75% des exportations ou des activités économiques du Canada débutent aux États-Unis, le pays voisin du Canada. Étant un pays de l'Amérique du Nord, les distances entre le Canada et les États-Unis sont très faibles. C'est par la suite que les entreprises québécoises exportent dans des pays plus éloignés. L'Inde, étant un pays qui se différencie du Canada sur plusieurs points, cela nécessite une expérience en internationalisation. C'est d'ailleurs un des facteurs du cadre conceptuel.

## 2. Adaptation de ses stratégies

Il faut comprendre que l'Inde est un pays unique. Les entreprises étrangères doivent être sensibles aux particularités de ce pays, car c'est par la compréhension et l'adaptation des stratégies internes face à ces particularités que les entreprises québécoises connaissent du succès en Inde. Il est alors conseillé d'avoir une certaine connaissance du marché indien, et donc de faire des recherches préalables sur la région ou la ville dans laquelle on veut faire affaire. Enfin, il est préférable de s'établir en Inde en ayant l'esprit ouvert et en étant flexible.

## 3. Établir des liens de confiance localement

Naviguer à travers le marché indien n'est pas une tâche facile. C'est pourquoi, selon les entreprises, mais aussi les experts, il est important de se doter de relations de confiance sur le marché local. Ces relations sont souvent des partenariats qui peuvent atténuer les distances entre le Canada et l'Inde. En effet, en ayant un partenaire, l'entreprise québécoise peut avoir accès à une connaissance du marché ainsi qu'à un réseau de contacts. S'établir en tant qu'entreprise québécoise peut s'avérer difficile puisque l'Inde a des cultures et des systèmes de réglementations complexes.

## 4. Penser à long terme et être patient

Le processus d'internationalisation en Inde nécessite, de la part des entreprises québécoises, de penser à long terme. Si le but de l'entreprise est de générer des rendements à court terme, l'Inde n'est pas le choix optimal. En effet, par la complexité du marché, un apprentissage est préalable au bon fonctionnement de l'entreprise. Le marché indien est rempli de procédures complexes et longues, qui font en sorte que plusieurs entreprises lâchent prise. Il faut donc être patient, espérer un rendement positif après quelques années d'activités économiques, et surtout, penser à long terme.

## 5. Investissements importants

De façon réaliste, investir en Inde nécessite un investissement assez important. Notamment, les coûts reliés aux déplacements, aux taxations, à la main-d'œuvre, aux intérêts, au manque d'infrastructure et plusieurs autres nécessitent des dépenses. L'entreprise québécoise qui désire s'établir en Inde doit alors posséder les ressources financières nécessaires pour soutenir la croissance de ses projets. L'Inde étant un marché compétitif, les entreprises doivent être en mesure de diminuer leurs profits, du moins durant les premières années.

### **7.3) Limites de la recherche**

Comme dans la plupart des recherches, notre étude comporte certaines limites. Tout d'abord, au niveau de la validité interne, la subjectivité du chercheur lors de l'analyse du contenu constitue l'une des limites. En effet, les notes attribuées à l'importance de chaque facteur par le chercheur peuvent faire preuve de subjectivité.

Une autre limite de cette étude se situe au niveau de la validité externe, plus précisément, la représentativité de l'échantillon et la généralisation des résultats. La sélection de l'échantillon est constituée d'un choix non aléatoire puisqu'il s'avère difficile de trouver des entreprises canadiennes, québécoises, ayant tous les critères précis de la recherche. De plus, l'échantillon est composé de quatre entreprises ainsi que de trois experts, ce qui limite la généralisation des résultats. En effet, somme toute, la recherche a été effectuée avec un petit échantillon.

### **7.4) Recherches futures**

La recherche permet de comprendre par quels moyens les entreprises québécoises connaissent un succès dans leurs activités économiques en Inde. Malgré ces découvertes, il existe plusieurs pistes de recherches qui pourraient contribuer à mieux comprendre le phénomène.

Tout d'abord, l'échantillon est constitué d'entreprises multinationales au stade de la maturité. L'analyse et les recommandations concernent uniquement les entreprises multinationales, donc ayant certains actifs, et qui sont au stade de la maturité, donc qui ont une certaine expérience. Il serait intéressant de voir le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) ou encore des entreprises au stade de la croissance.

Ensuite, les entreprises de l'échantillon ont pour consommateurs d'autres entreprises indiennes ou le gouvernement indien (B2B et B2G). Il serait intéressant de voir les différences dans le processus en constituant un échantillon d'entreprises qui offrent leurs produits ou services directement aux consommateurs. Les distances pourraient être perçues différemment et le choix d'une adaptation ou d'une standardisation dans la conception du produit, initialement dans le cadre conceptuel, pourrait avoir un certain impact.

Enfin, il serait profitable de répliquer cette étude avec un plus grand échantillon, car cela permettrait de confirmer les résultats de la recherche. De plus, cette nouvelle étude pourrait confirmer l'importance des facteurs et les relations de ceux-ci à travers le processus d'internationalisation des entreprises québécoises en Inde.

## **Bibliographie**

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.

Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), 390-405.

Banque du Canada. (2018). *Les mesures de la croissance économique*. Banque du Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <https://www.banqueducanada.ca/grandes-fonctions/politique-monetaire/les-mesures-de-la-croissance-economique/>

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press

BDC. (2016). *Cinq nouvelles tendances de consommation qui changent la donne*. BDC. Récupéré le 2 avril 2018 [https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses\\_recherche/Consumer\\_Trends\\_Report\\_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs](https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/Consumer_Trends_Report_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs)

Bijapurkar, R. (2008). *Winning in the Indian Market : Understanding the Transformation of Consumer India*. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd. 216 p.

Boyacigiller, N. (1990) 'The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations', *Journal of International Business Studies* 21(3): 357–381.

Boyacigiller, N., Kleinberg, M. J., Phillips, M., & Sackmann, S. 1996. Conceptualizing culture. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Eds), *Handbook for international management research*. Cambridge, MS: Blackwell.

Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44-66.

Bruning, E. R., Turtle, H. J., & Buhr, K. (1997). Characterizing mode of entry for Canadian foreign direct investment into the United States: 1980–1989. *International Journal of Commerce and Management*, 7(3/4), 56-80.

Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2015). *International business strategy: Theory and practice*. Abingdon, Oxon; New York, NY;: Routledge.

Buzzell, R. D. (1968). *Can you standardize multinational marketing?*. Reprint Service, Harvard business review.

- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 572-586.
- Chacar, A. S., Newburry, W., & Vissa, B. (2010). Bringing institutions into performance persistence research: Exploring the impact of product, financial, and labor market institutions. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1119-1140.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International marketing*, 12(1), 57-81.
- Cicic, M., Patterson, P. G., & Shoham, A. (1999). A conceptual model of the internationalization of services firms. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 81-106.
- Croucher, S. (2003). *Globalization and belonging: The politics of identity in a changing world*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1996). *Global marketing*. Harcourt Brace College Publishers.
- D'Andrea, G., Marcotte, D., & Morrison, G. D. (2010). Let emerging market customers be your teachers. *Harvard Business Review*, 88(12), 115-+.
- De Kluyver, C. (2010). *Fundamentals of global strategy: a business model approach*. Business Expert Press.
- Deresky, H. (2014). *International management: Managing across borders and cultures: text and cases*. 8<sup>e</sup> édition., Boston, Pearson Education. 401 p.
- Deresky, H., & Christopher, E. (2015). *International management: Managing cultural diversity* – 8<sup>th</sup> edition. Pearson Higher Education AU.
- Desjardins. (2018) *Choisissez le mode d'entrée idéal sur les marchés étrangers*. Coopmoi. Récupéré le 25 novembre 2018  
<https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/choisissez-mode-entree-ideal-marches-etrangeurs/index.jsp>
- Dicken, P., & Smith, M. R. (2000). [Global shift: transforming the world economy. *Canadian Journal of Sociology*, 25(3), 399.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dossani, R. (2008). *India arriving: How this economic powerhouse is redefining global business*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Drèze, J., & Sen, A. (2014). *Splendeur de l'Inde?: développement, démocratie et inégalités*. Flammarion.

Driedger, L. (2011). *Multiculturalisme*. Historica Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/multiculturalisme/>

Drogendijk, R., & Slangen, A. H. L. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.

Drummond, I. (2006). *Histoire économique du Canada*. Historica Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/histoire-economique/>

Dudovskiy, J. (2016). *The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: A Step-by-Step Assistance*. Pittsburgh, USA.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.

Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66.

Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of international business studies*, 40(1), 5-19.

Durand, A. (2017) *Globalization & Marketing*. Routledge – Francis & Taylor.

Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In " *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*" (pp. 187-221). Emerald Group Publishing Limited.

Entrepreneur (2017). *Licensing*. Entrepreneur. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/licensing>

Entrepreneur (2017). *Franchising*. Entrepreneur. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising>

Équipe Commerce – Île-du-Prince-Édouard. (2018) *Stratégies d'entrée sur le marché*. Gouvernement du Canada. Récupéré le 25 novembre 2018 <http://tradeteampe.com/fr/tradestart-2/elaborer-votre-strategie-dexportation/strategies-dentree-sur-le-marche/>

Espace Conseils PME. (2017) *Trois étapes importantes pour diversifier vos marchés à l'international*. Économie, Science et Innovation : Québec. Récupéré le 25 novembre 2018 <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/exportation/page/guides-et-outils->

[21118/?no\\_cache=1&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=17363&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=5e738f46b033d71a3f1db2bfa076bb89](https://www.historylib.com/story/11118/the-caste-system-in-india-is-not-dead)

Essary, C. (2014). *The Caste System in India – The Caste System in India is not dead*. Washington State University. Récupéré le 2 avril 2018  
<https://history.libraries.wsu.edu/fall2014/2014/08/29/the-caste-system-in-india/>

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.

Fisher, G., Hughes, R., Griffin, R., & Pustay, M. (2006). *International Business: Managing in the Asia-Pacific. NSW, Australia: Pearson Education Australia*.

Forbes, N. (2001). Doing business in India: What has liberalization changed. *Center for Research on Economic Development and Policy Reform, Working Paper*, (93).

Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 305-336.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.

Gilroy, B. M., & Lukas, E. (2006). The choice between greenfield investment and cross-border acquisition: A real option approach. *The Quarterly review of economics and finance*, 46(3), 447-465.

Global Sherpa. (2018) *BRIC Countries – Background, Key Facts, News and Original Articles*. World Press. Récupéré le 2 avril 2018 <http://globalsherpa.org/bric-countries-brics/>

Gollnhofer, J. F., & Turkina, E. (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. *Cross cultural management*, 22(1), 21-41.

Goold, D. (2010). *Doing Business in India: Success, Failure and the Prospects for Canada*.

Goold, D. (2015). *Canadian companies that do business in India: New landscapes, new players and the outlook for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada. 54 p.

Gouvernement du Canada (1988). *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Site Web de la législation (Justice). Récupéré le 2 avril 2018 <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-18.7/page-1.html>

Gouvernement du Canada (2016). *Québec – Investir au Canada*. Service des délégués commerciaux du Canada. Récupéré le 2 avril 2018 [http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/qc/quebec\\_prov.aspx?lang=fra](http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/cities-villes/qc/quebec_prov.aspx?lang=fra)

Gouvernement du Canada (2017). *Guide pas-à-pas à l'exportation – Étape 1. Pour débiter : évaluer votre potentiel d'exportation*. Le Service des délégués commerciaux du Canada. Récupéré le 23 septembre 2017 <http://deleguescommerciaux.gc.ca/exporters-exportateurs/step1-etape1.aspx?lang=fra>

Gouvernement du Canada. (2017) *Investir au Canada*. International. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/assets/pdfs/download/publication-phare.pdf>

Gouvernement du Canada (2017). *Répercussions de l'exploitation des ressources*. Ressources naturelles Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <https://www.rncan.gc.ca/sciences-terre/sciences/exploitation-ressources-infrastructure/repercussions/10993>

Gouvernement du Canada (2018). *Accords sur le commerce et l'investissement*. Affaires mondiales Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/index.aspx?lang=fra>

Gouvernement du Canada. (2018). *Investir dans le Canada*. Infrastructure Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.infrastructure.gc.ca/alt-format/pdf/plan/icp-pic/IC-InvestingInCanadaPlan-FRA.pdf>

Gouvernement du Canada (2018). *Pourquoi investir au Canada ?*. Service des délégués commerciaux du Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/index.aspx?lang=fra>

Gouvernement du Canada (2018). *Projets et programmes d'infrastructure Canada (depuis 2002) – Québec*. Infrastructure Canada. Récupéré le 2 avril 2018 <http://www.infrastructure.gc.ca/map-carte/qc-fra.html>

Griffin, R. W., & Pustay, M. (2014). *International Business, Global Edition*. Pearson Education Limited.

Helming, A. (1982). Pitfalls lie waiting for unwary marketers. *Advertising Age*, 17, M-8.

Hofstede Insight (2017). *Country comparison*. Our Models. Récupéré le 27 novembre 2018 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,india/>

Investopedia (2017). *Foreign Direct Investment – FDI*. Investopedia. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>

Investopedia (2017). *Joint-Venture - JV*. Investopedia. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>

Investopedia (2017). *Greenfield Investment*. Investopedia. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp>

Irwin, T. (2012). *Acquisitions and greenfield investments – the pros and cons*. TCII. Récupéré le 8 octobre 2018 <https://www.tcii.co.uk/2012/10/23/acquisitions-and-greenfield-investments-the-pros-and-cons/>

J.Gole, W. (2014). *Partenariat stratégique : Application d'un processus en six étapes*. CPA : Comptables professionnels agréés Canada.

Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *The Journal of Marketing*, 70-79.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 2.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Jones, M. L. (2007). Hofstede-culturally questionable?.

JustLanded (2018). *Languages in India – An introduction*. JustLanded. Récupéré le 2 avril 2018 <https://www.justlanded.com/english/India/India-Guide/Language/Languages-in-India>

Kale, S. H., & Barnes, J. W. (1992). Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions. *Journal of international business studies*, 23(1), 101-132.

Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of international business studies*, 40(1), 132-155.

Kautz W., Gerhard. (2002). Exporting from Canada: Explore international markets, learn how to effectively export your product, find resources and government funding, Self-Counsel Press: Business Series, North Vancouver, p.178

Khanna, T., & Palepu, K. G. (2005). Spotting institutional voids in emerging markets.

Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55(2), 867-891.

Klimek, A. (2011). Greenfield foreign direct investment versus cross-border mergers and acquisitions: the evidence of multinational firms from emerging countries. *Eastern European Economics*, 49(6), 60-73.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. (1996). Born global. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.

L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: méthode GPS et concept de soi*. PUQ.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2017). *Coentreprises et partenariats*. INFO-Entrepreneurs. Récupéré le 8 octobre 2018  
<http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---coentreprises-et-partenariats/>

Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, 263-283.

Larousse. (2018) *Sous-traitance, sous-traitances*. Dictionnaire de français. Récupéré le 2 mars 2018 [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sous-traitance\\_sous-traitances/73949](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sous-traitance_sous-traitances/73949)

Le Service des délégués commerciaux du Canada. (2017) *Guide pas-à-pas à l'exportation – Étape 6. Ouvrir les portes : entrer sur votre marché cible*. Gouvernement du Canada. Récupéré le 25 novembre 2018 <http://deleguescommerciaux.gc.ca/exporters-exportateurs/step6-etape6.aspx?lang=fra>

Levitt, T (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, vol.61, no.3

Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.

Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. *Journal of international marketing*, 11(4), 1-31.

Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

Mercure, D. (2001) Une société-monde?, in *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, dirigé par D. Mercure, Sainte-Foy, Québec : Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université.

Müller, T. (2007). Analyzing modes of foreign entry: Greenfield investment versus acquisition. *Review of International Economics*, 15(1), 93-111.

Neary, P. J. (2009). World Economy FDI: The OLI Framework. *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*.

Neysen, N. (2016). *Stratégie des organisations : Fondements et pratiques du management stratégique*. De Boeck Supérieur.

North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of theoretical politics*, 2(4), 355-367.

O'Grady, S., & Lane, H. W. (1992). Culture: An unnoticed barrier to Canadian retail performance in the United States. In *Academy of International Business Annual Meeting, Brussels: November*.

- O'grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 27(2), 309-333.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2018). Toward a Theory of International New Ventures. *International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders*, 31-57.
- Panagariya, A. (2001). India's Economic Reforms: What Has Been Accomplished? What Remains to Be Done?.
- Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V. (1997). Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework. *European Journal of Marketing*, 31(7), 504-527.
- Paris, E. (2016). *Canada. « La société multiculturelle la plus accomplie du monde »*. The Global Mail – Toronto. Récupéré le 2 avril 2018  
<https://www.courrierinternational.com/article/canada-la-societe-multiculturelle-la-plus-accomplie-du-monde>
- Perspective Monde (2016). *Statistiques – Main d'œuvre totale*. Université de Sherbrooke. Récupéré le 5 mars 2018  
<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/stats/0/2012/fr/8/carte/SL.TLF.TOTL.IN/x.html>
- Population Data. (2018). *Canada. Population Data*. Récupéré le 2 avril 2018  
<https://www.populationdata.net/pays/canada/>
- Prime N., & Usunier J (2013). *Marketing international: marchés, cultures et organisations*, Paris, Pearson, Apprendre toujours, p.462
- Ralston, D. A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27-40.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Réseau Entreprises Canada. (2018) *Stratégies d'entrée sur un marché d'exportation*. Gouvernement du Canada. Récupéré le 25 novembre 2018  
<https://entreprisescanada.ca/fr/expansion/exportation-et-importation/exportation/exportation-marketing-ventes-et-logistique/strategies-dentree-sur-un-marche-dexportation/>

Rezende, S. F. L. (2003). Internationalisation processes: an analytical framework. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 137-156.

Rodriguez, V., Barcos, L., & Álvarez, M. J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2).

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 199-225.

Ruigrok, W., & Van Tulder, R. (1995). Misverstand: globalisering. *Economische en Statistische Berichten*, 80(4038), 1140-1143.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427.

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753.

Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14(3), 253-264.

Slangen, A. H. L., & van Tulder, R. J. M. (2009). Cultural distance, political risk, or external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.

Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.

Sousa, C. M., & Filipe Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.

Swaminathan, J. M. (2009). *Indian economic superpower: fiction or future?* (Vol. 2). World Scientific.

Tan, Q., & Sousa, C. M. (2013). International marketing standardization. *Management international review*, 53(5), 711-739.

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.

- Tomlinson, J. (1999). *Globalization and culture*. University of Chicago Press.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*,15(3), 754.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.
- UBM. (2016). *The Brand licensing handbook: The Essential Guide for Brand Owners, Retailers and Manufacturers*. License Global. Récupéré le 12 février 2018 [http://www.licensemag.com/sites/www.licensingexpo.com/files/files/GLG\\_BrandLicensing\\_Handbook.pdf](http://www.licensemag.com/sites/www.licensingexpo.com/files/files/GLG_BrandLicensing_Handbook.pdf)
- United Nations Development Programme. (2016) *Human Development Report 2016 : Human Development for Everyone*. Récupéré le 3 novembre 2017 <http://report.hdr.undp.org/>
- Vahlne, J. E., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic distance: model and empirical investigation. *Export and foreign establishments*, 81-159.
- Vahlne, J. E., & Nordström, K. A. (1992). *Is the globe shrinking: Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*,26(4/5), 477-500.
- Webber, R. H. 1969. Convergence or divergence. *Columbia Journal of World Business*, 4(3): 75–83.
- Wind, Y. and Perlmutter, H.V. (1977), "On the identification of frontier issues in multinational marketing", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 131-9
- World Bank (2017). *Population, Total*. World Bank Data. Récupéré le 5 avril 2018 <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=IN-CA>
- World Bank. (2018). *GDP growth (annual %) India-Canada*. World Bank. Récupéré le 2 avril 2018 <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=IN-CA&view=chart>
- Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *MIR: Management international review*, 285-307.

Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.

Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills.

Yin, R. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish – Second Edition*. The Guilford Press. New York 385 p.

Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8(1), 31-40.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).

Zhang, Y., Zhang, Z., & Liu, Z. (2007). Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy. *Management Decision*, 45(4), 749-772.

## **Annexe A : Guide d'entrevue des entreprises**

### *Le début de l'entrevue*

Le début de l'entrevue sert à la présentation de l'interviewer ainsi que pour faire parts des modalités et des objectifs de l'entrevue.

### *Introduction de l'étudiant chercheur*

- Présentation de l'étudiant (nom, programme d'étude) ... Je travaille présentement sur un projet de recherche qualitative, dans le cadre d'un mémoire ayant pour sujet « L'internationalisation et l'adaptation des entreprises canadiennes en Inde : Les approches. »

### *Rappel du thème de l'entrevue*

- Rappeler à la personne que l'on s'intéresse aux expériences antérieures d'internationalisation de l'entreprise en Inde et des projets potentiels dans le même pays.

### *But de l'entrevue*

- Le but de l'entrevue est de comprendre et de démystifier les difficultés rencontrées lors de l'internationalisation des activités économiques de l'entreprise à travers les différentes interactions et actions que l'entreprise rencontre en Inde.

- Expliquer que le but de l'entrevue est aussi de développer nos habiletés en tant que chercheur. Cela me permettra d'enrichir et de rendre concret mes apprentissages dans le cadre de la Maîtrise en sciences de la gestion au HEC Montréal. Avec l'entrevue, je vais collecter des données qualitatives pour ensuite les analyser et présenter les résultats dans le cadre d'un mémoire.

### *Autorisation à l'enregistrement et à l'utilisation des données récoltées*

- Demander au répondant s'il autorise à ce que les données récoltées lors de l'entrevue soient utilisées dans le cadre de la recherche et qu'elles soient présentées au comité d'évaluation du mémoire (verbatim).

- Demander s'il autorise que l'entrevue soit enregistrée aux fins du travail de recherche.

### *Conditions déontologiques*

- Expliquer que le répondant peut mettre fin à l'entrevue en tout temps. Il peut aussi retirer son consentement à n'importe quel moment tout au long du processus de recherche.
- Expliquer qu'il n'est pas dans l'obligation de répondre à toutes les questions.

### *Réaction du participant*

- Avez-vous des questions à me poser au sujet du thème de la recherche, du but de l'entrevue ou du consentement ?
- Êtes-vous prêt(e) à débiter l'entrevue ?

### **1) Informations générales sur l'entreprise et le participant à l'étude**

- Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? En quoi consistent vos tâches principales ?
- Quels sont les produits et/ou les services offerts par l'entreprise ? Pouvez-vous nous donner une description sommaire de ces produits et/ou services ?
- Parmi ces produits et/ou services, lesquels sont vendus ou offerts à l'étranger ? Lesquels sont vendus ou offerts spécifiquement en Inde ?
- Avez-vous directement participé à un (ou des) projet d'expansion des activités économiques de l'entreprise à l'étranger ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Quel était votre rôle ? Est-ce que ce projet a été positif ou négatif pour l'entreprise ?
- Avez-vous directement participé à un projet d'expansion des activités économiques de l'entreprise en INDE ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Quel était votre rôle ? Est-ce que ce projet a été positif ou négatif pour l'entreprise ?
- Quel type de marché visez-vous avec votre principal produit et/ou service ? (Haut de gamme, niche, le bas de la pyramide, la classe moyenne, etc.) et pourquoi ? → *on veut savoir si le prix est une variable importante.*
- Dans quelle phase de développement se trouve présentement l'entreprise et pourquoi ? (Introduction, croissance, maturité, déclin) → *En lien avec la revue de littérature et les différents modèles : Uppsala (Processus graduel, on investit lorsqu'on est fort sur le marché domestique, on commence par un pays ayant une distance psychique faible), Born-Global (internationalisation rapide après la création, le monde est un marché unique), OLI (on a déjà un avantage O → des ressources pour un pays X)*

## 2) *L'internationalisation de l'entreprise (facteurs liés à l'expérience)*

- Pouvez-vous citer les pays où vous exportez vos produits ? Y a-t-il des pays ayant un plus haut pourcentage de vente que d'autres ? → *Mis à part ceux mentionnés plus haut, on cherche à voir si l'entreprise a de l'expérience en internationalisation avant l'Inde.*
- Depuis combien d'années l'entreprise est-elle engagée dans des activités d'internationalisation ? → *Environ*
- L'internationalisation était-elle dans les plans de l'entreprise lors de sa création ? Sinon, quels ont été les déclencheurs → *(opportunités, saturation du marché local, aides du gouvernement, volonté du dirigeant, suggestion d'un employé, acquisition de talent, etc.) ?*  
DONC EN D'AUTRES MOTS,
- Quels sont les facteurs qui ont motivé votre entreprise à s'internationaliser dans de nouveaux pays ?
- Quels sont les facteurs qui ont motivé votre entreprise à s'internationaliser dans des pays émergents ?
- Quels sont les moyens que vous avez déployés pour identifier les marchés potentiels ? (Rencontre de gens d'affaires, internet, visite industrielle, tourisme, suggestion d'un employé, étude de marché, opportunités, expérience dans des pays similaires, peu de distance, acquisition de talent, avantage de coût, etc.)? Faites-vous de la recherche marketing, si oui, de quelles façons ?

## 3) *Le mode d'entrée : l'exportation*

### *Facteurs liés aux stratégies*

- Combien de projets d'internationalisation ont été exécutés en Inde ? Pouvez-vous résumer ces projets ? (RETOUR DE 1)
- Quelles ont été vos stratégies d'entrée choisies pour chacun de ces projets ? (S'il y en a plus qu'une, les mentionner)  
Exportation, licence, franchise, joint-venture, greenfield et acquisition.
- Qu'est-ce qui a motivé le choix de cette stratégie ou de ces stratégies ? (Opportunités, réticence au risque, restriction du gouvernement, budget, etc.) Quels facteurs avez-vous considérés lors de votre choix de mode d'entrée en Inde ?
- Dans quel marché émergent avez-vous commencé à internationaliser vos activités et pourquoi ? (Distance géographique, partenariat, mode d'entrée disponible, etc.)

- Quels facteurs ou motivations ont poussé l'entreprise à s'internationaliser en Inde ? (Caractéristique unique des produits, nouvelle opportunité, capacité de production excédentaire, saturation de marché, besoin de croissance, potentiel de ventes, etc.)
- Quels sont vos plans d'expansion, à court terme, moyen et long terme ? Et pour quels produits ? (Savez-vous quel mode d'entrée ces projets auront ?)

### ***Standardisation versus adaptation***

- Lors de vos exportations de produits, avez-vous opté pour une stratégie de standardisation ou d'adaptation, et pourquoi ?  
(Le prix, la distribution, l'emballage, la promotion, des fonctionnalités du produit, etc.)
- Pensez-vous qu'il est possible d'opter pour les deux stratégies en Inde ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a opté pour l'adaptation

- Pourquoi avez-vous opté pour l'adaptation ?
- Quels ont été les changements principaux de cette adaptation (en lien avec le produit, les consommateurs, la promotion, etc.) ?
- Selon vous, est-ce que ces modifications ont été bénéfiques ? Pourquoi ?
- Selon vous, est-ce que la stratégie contraire (standardisation) aurait aussi bien fonctionnée ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a opté pour la standardisation

- Pourquoi avez-vous opté pour la standardisation ?
- Avez-vous rencontré des difficultés liées à cette standardisation ?
- Pensez-vous que ce choix a été bénéfique pour l'entreprise ?
- Selon vous, est-ce que la stratégie contraire (adaptation) aurait aussi bien fonctionnée ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a effectué plusieurs projets dans différentes régions de l'Inde :

- Avez-vous changé des aspects de votre stratégie (du produit) dépendamment des régions de l'Inde ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi ?

### ***4) L'Inde (facteurs liés à la distance)***

- Pourquoi avez-vous choisi l'Inde ? Est-ce une des premières destinations choisies dans l'internationalisation de vos activités ?

- Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre processus d'internationalisation en Inde ? Si oui, lesquelles ?

Lorsqu'une entreprise désire s'établir dans un pays étranger, elle fait face à des distances. Parmi les quatre distances, avez-vous rencontré des difficultés ?

- *Distance géographique et psychique*  
(Géographique : la taille du pays, la distance moyenne à l'intérieur des frontières, l'accès à des cours d'eau, la topographie, réseaux de transports, le climat, etc.)  
(Psychique : la différence perçue de l'individu entre le pays d'origine et le pays étranger, le niveau de développement, le niveau d'éducation, le langage des affaires, liens politiques, développement économique et industriel, les infrastructures de la communication, la religion, la forme du gouvernement)
- *Distances culturelles*  
(Religion, langues, valeurs, croyances, normes sociales, l'organisation sociale (individus, familles, groupes), attitudes, l'influence socioculturelle (culture et histoire de la société), etc.)
- *Distances administratives et institutionnelles*  
(Associations historiques et politiques, climat politique, risque pays (guerres civiles, menaces terroristes, nationalisme, l'inflation), système politique et social, le niveau d'ouverture, le marché des produits, le marché de la main-d'œuvre, le marché des capitaux, ou tout simplement un manque d'institutions, etc.)
- *Distance économique et politique*  
(Niveau de distribution des revenus, développement humain, conditions de la production, les ressources, les infrastructures, la propriété intellectuelle, manque de connaissances des technologies, etc.)

- Avez-vous effectué des recherches sur le pays avant de débiter l'exportation de vos produits ou services?
- Quelles sont les barrières à l'entrée pour une entreprise canadienne qui désire exporter ses produits en Inde?
- Quelles sont les particularités de l'Inde qui peuvent jouer positivement ou négativement dans vos activités d'exportation?

### **Conclusion**

- a) Avez-vous des éléments que nous avons omis de discuter et que vous aimeriez partager?

***Fin de l'entrevue***

Rappeler à la personne qu'elle peut retirer son consentement en tout temps en ce qui a trait au contenu de ses réponses.

Remercier la personne pour sa contribution à la recherche. Lui montrer notre reconnaissance pour le temps octroyé à répondre à nos questions et pour l'information qu'elle nous a apportée.

## **Annexe B : Guide d'entrevue des experts**

### ***1) Informations générales sur l'entreprise et le participant à l'étude***

- Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? En quoi consistent vos tâches principales ?
- Quels sont les produits et/ou les services offerts par l'entreprise ? Pouvez-vous nous donner une description sommaire de ces produits et/ou services ?
- Quels genres de conseils ou résultats amenez-vous ou donnez-vous aux entreprises qui prennent contact avec vous ? (Clé en main, étude de marché, contacts étrangers, etc.)
- Est-ce que c'est vous qui proposez un pays X, ou est-ce que c'est l'entreprise qui vous fait part de leur pays choisi ? (Est-ce possible de déconseiller un pays et en proposer un autre ?)
- Avez-vous directement participé à un projet d'expansion des activités économiques d'une entreprise à l'étranger ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Quel était votre rôle ? Est-ce que ce projet a été positif ou négatif pour l'entreprise ? (AUTRE QUE L'INDE)
- Avez-vous directement participé à un projet (ou des) d'expansion des activités économiques d'une entreprise en INDE ? Si oui, en quoi consistaient-ils ? Quel était votre rôle ? Est-ce que ce projet a été positif ou négatif pour l'entreprise ?
- Quel type d'entreprise visez-vous avec votre principal produit et/ou service ? (PME, MN, nouvelle entreprise, entreprise en maturité) et pourquoi ?

### ***2) L'internationalisation de l'entreprise (facteurs liés à l'expérience)***

- Pouvez-vous citer les pays où vous offrez vos services-conseils ? Y a-t-il des pays ayant un plus haut pourcentage de projets que d'autres ? Ou un pays plus populaire en ce moment ? (Par ces opportunités par exemple).
- Quels sont les moyens que vous déployez pour identifier les marchés potentiels ? (Rencontre de gens d'affaires, internet, visite industrielle, tourisme, suggestion d'un employé, étude de marché, opportunités, expérience dans des pays similaires, peu de distance, acquisition de talent, avantage de coût, etc.) ? Faites-vous de la recherche marketing, si oui, de quelles façons ?

- Depuis combien de temps faites-vous, ou participez-vous à des expansions d'entreprises en Inde ?

### **3) *Le mode d'entrée : l'exportation***

#### ***Facteurs liés aux stratégies***

- Combien de projets d'internationalisation ont été exécutés en Inde ? Pouvez-vous résumer ces projets ?
- Parmi les projets auxquels vous avez participé en Inde, quelles ont été vos stratégies ou modes d'entrée choisis pour chacun de ces projets ? (S'il y en a plus qu'une, les mentionner)  
Exportation, licence, franchise, joint-venture, greenfield et acquisition.
- Qu'est-ce qui a motivé le choix de cette stratégie ou de ces stratégies ? (Opportunités, réticence au risque, restriction du gouvernement, budget, etc.) OU  
Quels facteurs avez-vous considérés lors de votre choix de mode d'entrée en Inde ?
- Quels sont les avantages et désavantages de cette ou ces méthodes selon vous ? Pourquoi ?
- S'il y a différents modes : Y a-t-il une méthode ou mode qui revient plus souvent en Inde ? Si oui, laquelle ou lesquelles ?
- Est-ce qu'il y a des modes qui sont plus difficiles d'accès en Inde ? Lesquels ?
- Existe-t-il des accords qui peuvent entraîner une entreprise à favoriser ou défavoriser un des modes d'entrées ? (Réglementation, coûts, accords, etc.)
- Quels facteurs ou motivations peuvent pousser une entreprise à s'internationaliser en Inde ? (Caractéristique unique des produits, nouvelle opportunité, capacité de production excédentaire, saturation de marché, besoin de croissance, potentiel de ventes, etc.)

#### ***Standardisation versus adaptation***

- Lorsque vous proposez des solutions aux entreprises, optez-vous pour une stratégie de standardisation ou d'adaptation, et pourquoi ? (En Inde)  
(Le prix, la distribution, l'emballage, la promotion, des fonctionnalités du produit, etc.)

- Pensez-vous qu'il est possible d'opter pour les deux stratégies en Inde ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a opté pour l'adaptation

- Pourquoi avez-vous opté pour l'adaptation ?
- Quels ont été les changements principaux de cette adaptation (en lien avec le produit, les consommateurs, la promotion, etc.) ?
- Selon vous, est-ce que ces modifications ont été bénéfiques ? Pourquoi ?
- Selon vous, est-ce que la stratégie contraire (standardisation) aurait aussi bien fonctionnée ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a opté pour la standardisation

- Pourquoi avez-vous opté pour la standardisation ?
- Avez-vous rencontré des difficultés liées à cette standardisation ?
- Pensez-vous que ce choix a été bénéfique pour l'entreprise ?
- Selon vous, est-ce que la stratégie contraire (adaptation) aurait aussi bien fonctionnée ? Pourquoi ?

Si l'entreprise a effectué plusieurs projets dans différentes régions de l'Inde :

- Avez-vous changé des aspects de votre stratégie (du produit) dépendamment des régions de l'Inde ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi ?

#### **4) L'Inde (facteurs liés à la distance)**

- Lorsque vous conseillez les entreprises, prenez-vous en considération les distances existantes entre le Canada et l'Inde ?
- Avez-vous rencontré des difficultés lors de certains processus d'internationalisation en Inde ? Si oui, lesquelles ?

Lorsqu'une entreprise désire s'établir dans un pays étranger, elle fait face à des distances. Parmi les quatre distances, avez-vous rencontré des difficultés ?

##### ➤ *Distance géographique et psychique*

(Géographique : la taille du pays, la distance moyenne à l'intérieur des frontières, l'accès à des cours d'eau, la topographie, réseaux de transports, le climat, etc.)

(Psychique : la différence perçue de l'individu entre le pays d'origine et le pays étranger, le niveau de développement, le niveau d'éducation, le langage des affaires, liens politiques, développement économique et industriel, les infrastructures de la communication, la religion, la forme du gouvernement)

- *Distances culturelles*  
(Religion, langues, valeurs, croyances, normes sociales, l'organisation sociale (individus, familles, groupes), attitudes, l'influence socioculturelle (culture et histoire de la société), etc.)
  - *Distances administratives et institutionnelles*  
(Associations historiques et politiques, climat politique, risque pays (guerres civiles, menaces terroristes, nationalisme, l'inflation), système politique et social, le niveau d'ouverture, le marché des produits, le marché de la main-d'œuvre, le marché des capitaux, ou tout simplement un manque d'institutions, etc.)
  - *Distance économique et politique*  
(Niveau de distribution des revenus, développement humain, conditions de la production, les ressources, les infrastructures, la propriété intellectuelle, manque de connaissances des technologies, etc.)
- Quelles sont les barrières principales à l'entrée pour une entreprise canadienne qui désire exporter ses produits en Inde ?
  - Quelles sont les particularités de l'Inde qui peuvent jouer positivement ou négativement dans vos activités d'exportation ?
  - Quels sont les prérequis les plus importants qu'une entreprise doit avoir lorsqu'elle veut s'implanter en Inde (prix compétitif, produit ou service de masse, etc.)

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**