

LES P.M.E. QUÉBÉCOISES SUR LES MARCHÉS AMÉRICAINS ET FRANÇAIS

LE CHOC CULTUREL

LES AUTEURS

Jean-Pierre Dupuis et Geneviève Dugré¹

La littérature traitant des facteurs qui favorisent ou freinent le développement de nouveaux marchés à l'étranger est abondante². La plupart des recherches examinent les facteurs structurels (taille de l'entreprise, ressources disponibles, production) et organisationnels (caractéristiques et rôle des dirigeants, équipe de gestion, style de gestion) qui facilitent ou compliquent la commercialisation à l'étranger.

Or, bien que plusieurs auteurs évoquent le facteur culturel (la culture nationale), peu d'études ont centré leur questionnement sur le rôle de ce facteur dans le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) (Leonidou et Katsikeas, 1996; Miesenbock, 1988), même si ce facteur est davantage pris en compte et étudié dans le cas des grandes entreprises. L'étude célèbre de Geert Hofstede (2001) auprès de la multinationale IBM a rendu ce courant de recherche très populaire en gestion. Hofstede et d'autres auteurs (par exemple, d'Iribarne [1989, 1998] pour le monde francophone) ont montré que les modes de gestion des grandes entreprises internationales, malgré qu'ils soient théoriquement identiques sur papier, présentaient souvent des différences importantes, résultat de la pression exercée par les cultures nationales sur les pratiques de gestion de ces entreprises. Mais qu'en est-il des P.M.E.?

.....
Jean-Pierre Dupuis est professeur titulaire à HEC Montréal.

Geneviève Dugré est analyste chez SECOR Conseil.
.....

PERCER LES MARCHÉS AMÉRICAIN ET FRANÇAIS : DES DIFFÉRENCES CULTURELLES INSOUÇONNÉES

Dans ces recherches menées sur les P.M.E. (Leonidou et Katsikeas, 1996), c'est la théorie de la proximité psychologique qui tient le plus souvent compte des facteurs culturels. Johanson et Vahlne (1977), qui ont mis au point cette théorie, soutiennent que les P.M.E. choisissent d'abord leurs marchés d'exportation en fonction des critères de proximité géographique, économique et culturelle – qu'ils regroupent sous le concept de «proximité psychologique» – parce que leurs dirigeants présumement qu'ils partagent avec leurs partenaires assez d'éléments économiques et culturels pour que cela facilite l'implantation de leur entreprise. Ces recherches constatent l'importance de la culture, mais elles en font rarement leur principal objet de recherche. Elles tentent davantage de définir les différentes étapes menant à l'exportation, comme dans le cas de Johanson et Vahlne (1977), ou le rôle de différents facteurs structurels et organisationnels dans le processus d'exportation (voir Miesenbock, 1988, à ce sujet).

Les P.M.E. québécoises confirment souvent cette théorie en choisissant comme première et principale destination les États-Unis ou la France. Dans le cas des États-Unis, ce pays voisin du Québec est le principal marché d'exportation des entreprises québécoises; c'est donc à cause de sa proximité géographique mais aussi économique (l'intégration du Québec à l'économie nord-américaine) et culturelle (en théorie les mêmes modèles d'affaires) que les P.M.E. y exportent. Dans le cas de la France, le Québec entretient des relations historiques privilégiées avec elle sur le plan culturel; c'est donc à cause de cette proximité culturelle (par la langue et par l'histoire) que des P.M.E. décident de s'y aventurer. Nous avons également choisi ces pays parce que la culture nationale québécoise s'est largement construite à partir du choc des cultures française et anglo-saxonne (Bouchard, 2000), un élément qui contribue certainement au sentiment de proximité psychologique des dirigeants québécois.

Nous allons examiner cette question culturelle à partir de P.M.E. québécoises dans l'industrie du logiciel (voir l'encadré 1).

Ce choix est intéressant en raison de l'obligation pour ces entreprises d'aller à l'étranger puisque les marchés local et national sont trop étroits pour y faire vivre des entreprises dans ce secteur, mais aussi parce qu'il est naturel d'associer l'industrie du logiciel à une culture internationale par opposition aux cultures nationales qui dominaient le monde industriel. Ce facteur devrait, encore ici, rapprocher «psychologiquement» les principaux partenaires internationaux et minimiser l'impact des cultures nationales sur le développement à l'étranger.

Que pouvons-nous retenir de notre exploration des expériences internationales des P.M.E. québécoises éditrices de logiciels du point de vue culturel? Nous remarquons que ce facteur culturel joue un rôle central dans l'internationalisation de leurs activités, et ce, sur plusieurs plans. Outre le choix des marchés qui est souvent fait, au début du moins, sur la base de la proximité géographique et culturelle, la culture intervient à plusieurs étapes de la démarche d'internationalisation. De l'option stratégique choisie pour percer à l'étranger (la commercialisation indirecte par un vendeur ou un distributeur, les liens contractuels avec un agent de commission, l'établissement d'une force de vente directe, etc.) jusqu'aux pratiques de gestion quotidiennes (la communication, la motivation, le recrutement, l'embauche, le rapport au contrôle), il semble que les différences culturelles se trouvent presque partout, même là où nos interlocuteurs ne s'y attendaient pas.

LE CAS DES ÉTATS-UNIS

La proximité culturelle des Québécois avec leurs voisins du Sud a été notée par la majorité des cadres interrogés. Les Québécois sont certes différents, mais ils demeurent, pour l'essentiel, des «Américains francophones» selon nos interlocuteurs. Ils partageraient en particulier, d'après eux, les traits dominants de la culture d'affaires américaine. La proximité géographique et culturelle est souvent la première raison invoquée pour faire affaire aux États-Unis. Mais cette proximité est en même temps un piège, puisque subsistent des différences très fines qui peuvent induire en erreur plusieurs dirigeants. Comme le souligne l'anthropologue Raymonde Carroll (1987), la proximité culturelle engendre souvent les plus grands malentendus culturels parce que les personnes ne sont pas sur leurs gardes et tiennent pour acquis le fait que, comme voisins, nous sommes très proches culturellement. En ce sens, le facteur culturel n'est pas à négliger dans les relations entre Québécois et Américains, loin de là. Nous présentons dans la section suivante les principales différences culturelles qui ont émergé de nos entretiens, sur ces subtilités que nos interlocuteurs ne soupçonnaient pas.

VENDEUR À LA FAÇON AMÉRICAINE

L'approche commerciale américaine – la façon de vendre – semble être un point central où apparaissent des différences

À propos de l'étude

L'INDUSTRIE DU LOGICIEL AU QUÉBEC

La croissance des différentes entreprises québécoises œuvrant dans les nouvelles technologies de l'information et l'expansion de l'industrie du multimédia et des logiciels contribuent à faire du Québec une niche technologique enviable. L'industrie du logiciel^a, par exemple, aide à faire connaître le Québec sur la scène internationale, particulièrement aux États-Unis. Cette industrie génère des revenus d'un peu plus de 4 milliards de dollars au Québec, en s'appuyant sur près de 800 entreprises (Réseau inter LogiQ, 18 février 2003). Plus de la moitié de ces revenus (55 %) découlent de l'exportation. Au Québec, 471 entreprises sont répertoriées dans le domaine de l'édition de logiciels (le Répertoire ICRIQ.com). De ce nombre, plus de la moitié se concentrent dans la région métropolitaine^b. Parmi ces dernières, 186 ont moins de 300 employés, et seulement 140 exportent à l'étranger. La plupart des entreprises œuvrant dans l'industrie du logiciel au Québec sont des P.M.E. En fait, le nombre moyen d'employés par entreprise est de 15 (Réseau inter LogiQ, 2003).

LES P.M.E. ÉTUDIÉES

À partir de la Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), nous avons obtenu une liste des entreprises québécoises de moins de 300 employés œuvrant dans le secteur d'activité «Édition de logiciels^c» dans la région métropolitaine. Ensuite, nous avons contacté une trentaine d'entreprises qui géraient, ou avaient déjà géré, des filiales en France et/ou aux États-Unis, seule condition d'une véritable rencontre culturelle. Notre objectif était d'obtenir la participation de 15 entreprises^d, ce que nous avons obtenu. Treize d'entre elles avaient des activités dans les deux pays (États-Unis et France), l'une s'était retirée du marché français et l'autre tentait d'y faire une percée au moment de notre enquête. De ces 15 entreprises, 13 avaient aussi des activités ailleurs dans le monde, principalement en Allemagne et en Angleterre et, dans une moindre mesure, au Japon et en Chine (voir ci-après). Nous avons réalisé 15 entretiens semi-directifs, d'une durée approximative de 90 minutes, auprès de leurs dirigeants^e (président ou vice-président) et avons exploré avec eux leurs expériences d'internationalisation (premières relations, événements marquants, relations avec les partenaires internationaux, principales différences constatées sur le plan des affaires et de la gestion, etc.).

LES P.M.E. ET LEURS PRINCIPAUX PAYS D'EXPORTATION EN 2004

Entreprise (date de début des opérations)	Activités (logiciels)	Nombre d'employés (approximatif)	Ventes aux États-Unis	Ventes en France	Ventes dans d'autres pays	Pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation
Restaur (1999)	Solutions de gestion dans l'industrie de la restauration	80	♥	♣	♣	75 %
Resotel (1996)	Détection des problèmes dans les réseaux de téléphone	20	♥	♥	♣	90 %
Buro (1995)	Traitement de données pour l'impression – bureautique	60	♣	♣	♣	65 %
Industria (1984)	Industrie lourde	50	♣	♣	♣	65 %
Portech (1979)	Produits industriels robustes (ordinateurs portables et logiciels)	150	♥	♣	♣	90 %
ConMas (1983)	Secteur de la consommation de masse	150	♥	♣	♣	85 %
VOYA (1987)	Industrie du voyage	125	♥	♥	♣	69 %
Pharmaco (1998)	Vente dans l'industrie pharmaceutique	30	♥	▼	▼	n.d.
KitchenD (1987)	Design intérieur – cuisines et salles de bains	300	♥	♣	♣	95 %
Lux (1996)	Gestion des stocks / ventes de luxe	80	♣	♥	♣	n.d.
WMark (1976)	Recherche sur les marchés	45	♣	♣	♥	70 %
FinBank (1992)	Secteur financier et bancaire	180	♣	♥	♣	50 %
Aero (1999)	Aéronautique et industrie de la défense	80	♥	♣	♣	97 %
Bancel (1997)	Systèmes électroniques bancaires	100	♣	♥	♣	87 %
Autolog (1997)	Gestion de projet, applications spécifiques dans l'industrie automobile	35	♥	♣	n.d.	100 %

Légende : ♥ : le principal pays où exporte l'entreprise; ♣ : d'autres pays où exporte l'entreprise; ▼ : a cessé d'exporter dans ce pays; n.d. : information non disponible.

a. L'industrie du logiciel comprend les établissements dont l'activité principale est l'édition de logiciels. Les établissements de cette industrie «exécutent les opérations nécessaires à la production et à la distribution de logiciels telles que la conception, la fourniture de la documentation, l'assistance en matière d'installation et la prestation de services de soutien aux acheteurs de logiciels. Ces établissements peuvent se livrer à la conception et à l'édition, ou se consacrer uniquement à l'édition. Certains services reliés à la vente de logiciels, tels que l'installation, l'entretien et la formation, sont également compris dans cette catégorie» (Statistique Canada, 2002).

b. Il y a 230 entreprises éditrices de logiciels répertoriées par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ); voir <http://www.icriq.com>.

c. SCIAN 511200, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord.

d. Signalons que, dans notre échantillon, nous avons retenu une entreprise de la région de Québec.

e. Dans deux cas, nous avons fait l'entretien avec le président et un vice-président de l'entreprise.

subtiles, qui n'ont pas été prévues par nos interlocuteurs, entre Québécois et Américains. Les vendeurs québécois réalisent qu'ils ne sont pas tout à fait américains dans l'art de vendre et qu'ils doivent se mouler sur la culture américaine, c'est-à-dire vendre comme le font les Américains, qui sont plus «fonceurs», «axés sur la conclusion de l'opération», «plus factuels», «plus directs», etc. Voici la description qu'en fait le président de Pharmaco.

«Je suis ici pour t'offrir un service, ou un produit, ça t'intéresse ou ça ne t'intéresse pas. Je ne veux pas te faire perdre ton temps, si ça t'intéresse, on va aller ici. Comment on va le faire, voici les prochaines étapes, etc. Ça, ce n'est pas agressant pour l'Américain moyen. Il est habitué à se faire pousser dans le coin, et si tu n'es pas trop sûr, on va te brasser un petit peu, et O.K., on va y arriver. Alors que beaucoup d'amis qui sont vice-présidents des ventes et qui sont québécois sont moins fonceurs. Ils adoptent plus le modèle français où on approche plus lentement [...] Et ça, ça peut sembler pour beaucoup de gens un peu brusque. C'est trop rapide, c'est trop affirmé et ça semble rude.»

Il y a d'autres subtilités qui échappent aux Québécois lorsqu'ils vendent aux Américains. Ils ont notamment de la difficulté à vendre un concept ou un logiciel à partir de quelques applications. Ils cherchent à vendre le produit plus que le concept, un produit complet aux multiples applications. Le président de ConMas se rappelle une présentation qui l'avait frappé, tandis que celui de Pharmaco se rappelle son propre comportement mal adapté.

«Il y avait une compagnie qui présentait son produit en PowerPoint, parce que le produit n'existait pas encore. Le Québécois n'aurait jamais eu le front de faire ça, il y a deux ou cinq ans. Il n'aurait pas été fier. Ce n'est pas du front dans le sens d'être arrogant, mais on veut que le produit marche parce qu'on est fiers de faire marcher nos trucs dont tout le monde se fout qu'ils marchent. Ce qui est important pour les Américains, c'est que l'autre l'achète. Pour nous, ce qui est important, c'est que le produit marche. À cause de ça, on va perdre six mois dans une fenêtre de commercialisation [...] on a alors perdu notre avantage.» (président de ConMas)

«Souvent, les petites entreprises de logiciels québécoises, ce sont les entrepreneurs qui vendent. Sincèrement, oublions cette idée, on l'a déjà appliquée et ça ne marche pas. J'ai fait cette erreur-là. Je me souviens des *pitchs* que j'ai faits, aujourd'hui je me pendrai [...] on avait des gros partenaires de Bell, et puis là, il y a justement eu mon manque de compréhension culturelle. Parce que c'était formidable ce qu'on avait, c'était vraiment quelque chose dont ils avaient besoin. Plutôt que de leur vendre la raison pour laquelle ils avaient besoin du produit, j'essayais de leur vendre le produit en tant que tel. C'était une erreur fondamentale. Si j'avais écouté vraiment ce qu'ils voulaient, j'aurais trouvé deux caractéristiques qui étaient amplement suffisantes pour justifier l'achat de ce qu'on vendait. Et puis, d'abord tu les écoutes,

tu réponds vraiment à leurs besoins, et tu t'assures que ce que tu leur vends va répondre à leurs besoins.» (président de Pharmaco)

Pour éviter ce problème et vendre aux États-Unis, il faut recruter soit des vendeurs américains, soit des Québécois anglophones ayant une expérience forte aux États-Unis, le point important étant qu'ils soient «américains» dans l'attitude et aussi dans la langue (accent, niveau de langue, etc.). En somme, même si les Québécois considèrent qu'ils ont une culture d'affaires américaine, il existe de toute évidence des différences importantes. Ainsi, il faudra s'entourer de gens qui connaissent bien la culture américaine. Trouver les bonnes personnes sur ce plan, c'est souvent la clé du succès. À cet effet, un des résultats de notre étude est de mettre en évidence le regret des dirigeants québécois de ne pas avoir fait appel à des firmes de recrutement professionnel pour embaucher leurs gestionnaires et leurs vendeurs, c'est-à-dire plus concrètement d'avoir cru qu'au Canada cela fonctionnait comme aux États-Unis. La culture d'affaires prétendument commune est responsable de cet état de fait. Ce recrutement professionnel a un coût, mais cette dépense vaut la peine, comme l'illustre l'expérience malheureuse de ConMas.

«À Montréal, on était habitués à recruter par les journaux ou les réseaux de relations, et les journaux, ça allait assez bien. À Toronto, on avait fait appel aux journaux et ça avait marché très bien, on était très satisfaits de la personne qui dirigeait le bureau. On s'est dit, à Chicago, on va mettre une annonce. Et on était sûrs qu'on allait recevoir des C.V. extraordinaires, on avait dégagé une pièce pour recevoir les boîtes de C.V., et on en a reçu quatre... Parce qu'aux États-Unis ça ne fonctionne pas de la même façon. [...] Tu ne recrutes pas en plaçant des annonces dans le journal.» (président de ConMas)

Avec si peu de candidatures, l'entreprise avait un problème. Les dirigeants savaient qu'ils auraient pu passer par un recruteur professionnel américain, mais les coûts leur semblaient astronomiques. En effet, le coût d'un recruteur est à peu près le tiers du salaire de la personne recrutée la première année. Et le représentant visé coûterait très cher puisque c'était en 1998, juste avant l'éclatement de la bulle technologique sur les marchés. Le coût était à peu près deux fois celui d'un poste équivalent au Québec. Ainsi, un employé ayant une rémunération de plus de 100 000 \$ coûtait de 30 000 \$ à 35 000 \$ de plus la première année, somme qu'il fallait verser au recruteur, sans garantie que cet employé serait très performant et qu'il resterait plus d'un an. N'ayant pas la capacité financière, l'entreprise a préféré procéder à des entretiens avec les quatre candidats qui avaient répondu à l'annonce. Elle a choisi celui qui lui apparaissait le plus compétent malgré quelques hésitations.

«Le gars était étrange, mais ça doit être comme ça aux États-Unis. Parce que nous, comme Québécois, [...] jamais on n'aurait acheté à cet individu-là [...] parce qu'il était comme dans une annonce, avec le sourire Pepsodent, le modèle mécanique, on voyait qu'il avait pris des cours de vente, et il pouvait débiter son histoire, ici on n'achète pas comme ça, ici on agit plus par instinct. Les techniques de vente, on n'aimait pas trop, en tout cas il y a 10 ans on n'aimait pas trop ça. Ça

dépend de la façon dont c'est appliqué. On s'est dit, le gars, il a le profil idéal pour nous, c'était parfait. On est allés un peu contre notre intuition, dans le sens où on n'aimait pas cette personne, mais le profil était parfait et... on n'avait pas beaucoup de candidats. On a embauché la personne, ce qui n'était pas vraiment la bonne chose à faire.» (président de ConMas)

Ce responsable n'a jamais réussi à être à la hauteur. Le bureau de Boston, qui a été ouvert peu après celui de Chicago, n'a guère mieux fonctionné, si bien que les deux responsables recrutés ont été mis à pied³. Dès lors, l'entreprise a décidé de faire appel à un recruteur professionnel et les résultats furent nettement supérieurs. Cet exemple souligne la difficulté pour ces dirigeants québécois à bien interpréter les attitudes et les comportements des candidats américains. Ils se sont simplement dit que la culture d'affaires devait être ainsi aux États-Unis. En fait, ils n'avaient pas les repères culturels pour évaluer adéquatement les candidatures.

PRÉSENTER UNE IMAGE AMÉRICAINE

Un point central des expériences récoltées dans cette étude est qu'il semble primordial pour une P.M.E. québécoise souhaitant percer aux États-Unis d'avoir une image américaine. À cet effet, plusieurs dirigeants rencontrés ont mentionné l'importance de mettre sur pied des programmes *US friendly*, c'est-à-dire de s'assurer que toutes les interfaces clients (service à la clientèle, courrier, boîtes vocales, documentation d'entreprise, présentations PowerPoint, site Internet, etc.) sont bilingues, de façon que seule l'adresse du siège social à Montréal puisse indiquer que la P.M.E. est québécoise. C'est souvent à partir de conseils de clients, de vendeurs ou de consultants américains que les entreprises adoptent ce mode *US friendly*, comme le rapporte le président de VOYA.

«On en a un des deux [Américains] au conseil, qui est un indépendant, c'est un consultant dans l'industrie, très chevronné sur le marché américain. Il est très orienté vers le marketing. Il se fait un devoir de nous rappeler à l'ordre chaque fois qu'on apparaît trop français, trop canadiens ou trop québécois. [...] Lui, sa plus grande frustration, c'est que des fois on opère, on gère, et ça transparait qu'on est une entreprise québécoise. Ce qu'il voudrait, c'est qu'on se mélange plus, qu'on se fonde plus dans le paysage américain, de manière qu'il n'y ait pas de petit saut à faire pour un Américain. [...] Il faut que l'anglais de notre réceptionniste soit parfait, que mon message dans ma boîte vocale soit dans les deux langues.» (président de VOYA)

Cette image *US friendly* comprend souvent une adresse aux États-Unis, un bureau «fantôme» où l'on peut tout de même rejoindre l'entreprise. C'est, semble-t-il, une des façons de s'adapter au marché américain.

Il est intéressant de noter qu'un rapport d'étude sur les meilleures pratiques d'affaires en commercialisation de logiciels sur le marché américain (COGEM, 2002), commandé par le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche du Québec, ne parle pas de l'importance de ces bureaux fantômes aux États-Unis et de l'image *US friendly*, sinon pour dire que l'infrastructure téléphonique doit être accessible en anglais.

Or, cette stratégie a été retenue par plusieurs entreprises québécoises pour des raisons culturelles, à savoir pour contrer le patriotisme américain en matière d'achat de logiciels qui défavorise *a priori* les entreprises étrangères, en particulier dans les milieux américains les plus conservateurs. Il s'agit d'une découverte fortuite faite par plusieurs entreprises québécoises qui avaient décidé d'ouvrir un bureau aux États-Unis. Elles se sont aperçues, d'une part, que l'ouverture d'un bureau était très coûteuse et, d'autre part, que ce n'était pas vraiment nécessaire pour y faire des affaires dans la mesure où «l'illusion américaine» était maintenue. Cinq des sept entreprises qui avaient ouvert un bureau de vente aux États-Unis ont conservé, après avoir décidé de rapatrier les activités à Montréal, une adresse aux États-Unis (ce qu'elles appellent parfois une «coquille vide»), pour rassurer les clients américains. En général, lorsqu'un client appelle à ce bureau, l'appel est automatiquement transféré à Montréal.

LE CAS DE LA FRANCE

Les relations historiques entre les Québécois et les Français sont souvent reconnues, à tort ou à raison, comme étant une base solide à l'établissement de relations d'affaires. C'est d'ailleurs ce qui a motivé plusieurs dirigeants à commencer leur aventure européenne par la France. Toutefois, le partage de la même langue semble être un des seuls éléments que les dirigeants de P.M.E. québécoises rencontrés soutiennent qu'ils ont en commun avec les Français. Malgré ce fait, la plupart des entreprises ont connu du succès en France, mais elles ont dû s'adapter et recourir à des pratiques et à des stratégies différentes de celles utilisées aux États-Unis ou au Québec. La langue commune unissant les Français aux Québécois apparaît au départ comme un atout. Il s'agit d'un élément de motivation certain pour les P.M.E. québécoises souhaitant couvrir de nouveaux marchés : nous parlons français, allons en France! Mais il semble qu'il ne faille pas s'y méprendre, selon plusieurs de nos interlocuteurs, qui ont découvert que les Québécois ne sont pas des Français et que les styles de gestion sont très différents. Les possibilités de mésententes et de mauvaises interprétations culturelles sont nombreuses.

LA NÉCESSITÉ D'UNE CÔUTEUSE PRÉSENCE LOCALE

Pourtant, il est clair, d'après nos interlocuteurs, que les Québécois ont un net avantage parmi d'autres pays en France. Ils sont accueillis chaleureusement et bénéficient d'une grande sympathie. En fait, la différence québécoise est perçue comme un avantage pour les P.M.E. québécoises en France, avantage qu'il faut exploiter, selon eux. Contrairement aux États-Unis, où pour réussir il faut adopter une image américaine, il n'est pas nécessaire d'avoir une image française pour s'installer en France. Le côté «nord-américain» du Québec est très bien reçu. Ainsi, si c'est l'image américaine de l'entreprise qui compte aux États-Unis, c'est la présence physique qui compte en France, comme le souligne le président de VOYA.

«Ton image sur le marché américain doit ressembler à une entreprise américaine. Sur le marché français, en fait, c'est très correct d'avoir l'air d'une entreprise canadienne, mais ça prend une présence locale pour com-

prendre la France, pour y avoir du succès. Alors que la présence physique est moins grande [aux États-Unis], mais l'image, c'est très important.» (président de VOYA)

Pour faire des affaires avec la France, il est indispensable de s'établir localement. Les clients préfèrent bénéficier d'un service à proximité. Différents éléments expliquent l'avantage de cette stratégie, dont les fuseaux horaires et les difficultés que cela pose quant au service à la clientèle. Ainsi, pour réussir en France, il est nécessaire de s'y installer, soit en ouvrant un bureau, soit en établissant un partenariat avec une entreprise française ou encore en s'appuyant sur un client français important susceptible d'assurer une bonne visibilité au produit.

L'établissement d'une forte présence en France entraîne des coûts importants pour l'entreprise. L'ampleur des coûts découle, entre autres, de la lourdeur administrative imposée par les lois françaises qui régissent les relations de travail (la semaine de 35 heures, des avantages sociaux considérables, un lien d'emploi durable, etc.). Dans le cas de l'entreprise KitchenD, ces coûts l'ont incitée à fermer son bureau en France. Pourtant, plusieurs entreprises, comme FinBank, Industria, ConMas et Lux, y ont un bureau et y réussissent fort bien. Quel est leur secret?

Il est difficile de généraliser ici, les uns ayant opté pour l'ouverture d'un bureau de petite taille, avec une grande autonomie, constitué essentiellement de Français, les autres ayant choisi une centralisation maximale gérée par des contacts quotidiens entre la filiale et le siège social. Ces deux stratégies ayant porté des fruits, il est impossible de soutenir que l'une est meilleure que l'autre. Toutefois, l'élément essentiel à prendre en considération est le rapport au contrôle. Nombreuses sont les relations conflictuelles entre le siège social et la filiale en ce qui a trait au contrôle, aux demandes d'information financière, aux rapports d'efficacité et au suivi administratif. Les Français se sentent surveillés, observés, et ils interprètent la demande d'information du siège social comme un contrôle signifiant un manque de confiance, alors qu'en Amérique ce type de requêtes est plutôt la norme. Il s'agit là d'un aspect culturel très sensible pour les Français, qui ont une aversion pour le contrôle (voir d'Iribarne, 1989 : 46).

Néanmoins, le succès semble résider dans le contact continu qui doit être établi entre le siège social et les bureaux à l'étranger : plus il y a d'échanges et de communication, mieux les choses se passent en général. De plus, il faut que le rôle de la filiale par rapport à la maison mère soit clair : qui décide, qui tranche, qui négocie. Finalement, les prix doivent être élevés étant donné les coûts liés à la bureaucratie et aux processus très longs de négociation, d'implantation et d'évaluation de la technologie. Cela est difficile à imaginer pour certains dirigeants québécois, dont ceux de KitchenD, dont la stratégie plus américaine est axée sur les prix. Pourtant, au dire de plusieurs de nos interlocuteurs, les Français ne semblent pas préoccupés par les prix, contrairement aux Américains, mais la qualité de la relation et du service leur tient à cœur.

UNE TRADITION EUROPÉENNE PLUS PROTECTIONNISTE

Selon plusieurs de nos interlocuteurs, vouloir faire ses premiers pas en Europe en passant par la France n'a pas été leur

meilleure décision. À vrai dire, une fois une filiale établie en France, il paraît difficile, voire impossible, de rayonner dans le reste de l'Europe à partir de ce bureau. Les relations d'affaires entre les Français et les Anglais, les Allemands ou les Italiens ne semblent pas toujours simples, comme l'illustrent les propos suivants.

«On a vécu beaucoup de problèmes avec l'Allemagne; ainsi, je ne pense plus vendre en Allemagne à partir de la France. On l'a essayé, on a engagé des vendeurs en Allemagne, on y avait un bureau, mais les vendeurs se rapportaient à notre bureau en France. Ça a duré neuf mois et ça a éclaté. Ça ne marchait plus.» (président de Portech)

«On est incapables d'envoyer des Français en Angleterre. Ça ne passe pas une minute. L'Allemagne, ce n'est pas évident. Et dès qu'on tombe sur les pays scandinaves... On l'a expérimenté. Ça n'a pas marché.» (président d'Industria)

Envoyer des Français ailleurs en Europe n'est pas une chose impossible, comme le souligne cet informateur, mais cela prend du temps, beaucoup de temps.

«Faire travailler des Français en Angleterre, ça prend quelques années avant que ça marche. [...] J'ai travaillé quelques années dans une banque française ayant une filiale à Londres, il y avait quand même une bonne collaboration entre Paris et Londres... Mais ça prend du temps avant que les deux puissent travailler facilement ensemble.» (président de Bancel)

Il est cependant un peu illusoire de croire qu'il aurait été plus facile d'exploiter le marché européen à partir d'un autre pays. En fait, certaines entreprises ont essayé de le faire, notamment à partir de l'Allemagne, et ont trouvé cela tout aussi difficile; seule l'Angleterre s'est avérée un marché «facile» d'accès. En fait, c'est la tradition européenne plus protectionniste, à l'exception notable de l'Angleterre, qui s'oppose ici à la tradition nord-américaine plus libérale.

UNE GESTION AXÉE D'AVANTAGE SUR LA RÉFLEXION

Un des principaux constats de notre étude est l'ampleur des différences culturelles existant entre le Québec et la France, particulièrement en ce qui concerne la gestion. Plusieurs de nos informateurs réalisent que les gestionnaires québécois, bien que différents culturellement des gestionnaires américains, sont plus américains lorsqu'ils se comparent avec les gestionnaires français. En d'autres termes, les pratiques quotidiennes de gestion sont radicalement différentes, qu'elles portent sur la rémunération, la motivation, le rapport à la décision, à l'efficacité, la négociation ou l'approche commerciale. Il faut donc faire très attention à ne pas approcher le marché français avec des «bottines nord-américaines», comme le dit le président de WMark.

Ces différences importantes constituent pour plusieurs dirigeants rencontrés un véritable choc. Ceux-ci ne s'attendaient pas à ce que les approches soient à ce point différentes : un modèle français procédural orienté sur la réflexion et sur le processus de décision par opposition à un modèle québécois

plus pratique, orienté sur l'action et davantage axé sur les résultats. Il s'agit de deux paradigmes différents, parfois difficiles à concilier. En effet, le rapport à la réflexion et à l'action semble être une des difficultés au cœur des malentendus entre les Québécois et les Français dans les P.M.E. éditrices de logiciels. Les Français souhaitent approfondir les problématiques, jongler avec les concepts et réfléchir à l'ensemble des options possibles avant de prendre une décision, avant d'agir. De leur côté, les Québécois se lancent plus rapidement dans l'action et manifestent de l'impatience à l'égard des tergiversations organisationnelles françaises.

«Les chefs de projet, les chefs d'équipe trouvent ça très frustrant de voir que ça n'avance pas. Ce sont des gens habitués à livrer, à agir, à foncer. Et ça, ça ne marche pas à Paris, avec la mentalité française.» (président de FinBank)

«[Les Français] ne comprennent pas que tu ne veuilles pas écouter ce qu'ils ont à dire parce que c'est extrêmement brillant. C'est vrai que quelquefois c'est extrêmement brillant. [...] Ils sont beaucoup plus forts sur les concepts, tandis que nous, on a plutôt une qualité inverse, c'est-à-dire qu'on dit très rapidement qu'il faut passer au mode exécution parce qu'il faut aboutir. En effet, il ne faut pas en rester au concept éternellement parce que même si c'est intéressant sur le plan intellectuel, pour les affaires ce n'est peut-être pas nécessairement ce qu'il faut. C'est une dimension que j'ai trouvée extrêmement difficile.» (président d'Industria)

Le président d'Industria illustre ce processus au moyen d'un exemple.

«Chez un client, si nous, dans notre processus logique, on dit qu'il y a cinq pistes possibles pour résoudre un problème, on ne se rendra pas au bout des cinq pistes pour nous convaincre qu'elles ne sont pas valables. On va s'arrêter dès qu'on a une intuition que ça n'aboutira pas. [...] Par contre, ils [les clients français] se rendent au bout des cinq pistes pour s'en convaincre, alors que nous on va essayer de sauter rapidement d'une piste à l'autre pour voir laquelle a des chances de fonctionner.»

UN CYCLE DE VENTE PLUS LONG

Ainsi, le cycle de vente est beaucoup plus long en France, puisque le processus de décision est long. Les Français estiment important de regarder le problème sous tous ses angles, d'en négocier tous les éléments, de discuter, discuter, et encore discuter. Ainsi, la négociation et la prise de décision se déroulent de façon plus rigoureuse, selon des étapes multiples, qui rallongent le processus, ce qui frustre de nombreux dirigeants québécois.

Notons que les malentendus dont nous parlons ici se situent au cœur des produits à vendre que sont les logiciels. Le langage machine des logiciels, répandu à l'échelle mondiale maintenant, ne suffit pas pour réunir les gens autour d'une même vision de l'implantation, de l'utilisation et de l'exploitation des logiciels. Il ne simplifie pas les relations, ni n'évite les malentendus.

Par ailleurs, comme le note un de nos interlocuteurs, bien connaître les raisons de ces délais et pouvoir les gérer consti-

tuent des avantages certains pour les P.M.E. québécoises qui se lancent à l'assaut de la France. Ainsi, le président de Resotel explique la longueur du processus par le côté extrêmement rigoureux des Français qui veulent tester correctement le produit, explorer ses possibilités avant de l'acheter. Or, comme il le souligne, il n'y a pas que des inconvénients à ce processus d'évaluation du produit par les clients français.

«Mais, d'un autre côté, les Français sont extrêmement détaillés, rigoureux, pointilleux; c'est pratiquement devenu notre meilleur département d'assurance qualité. On vend quelque chose, une technologie aux Français, ils vont la regarder sous toutes les coutures. Ils vont y trouver tous les défauts possibles, ils cherchent tellement à tout prolonger.» (président de Resotel)

Ici, le président de Resotel fait aussi allusion au processus de paiement complet qui s'étale sur au moins une année et auquel on peut, malgré la lenteur du processus, trouver certains avantages, comme celui d'avoir son produit bien testé.

«En France, on va exiger la même chose qu'ailleurs [pour les délais de paiement], mais ils vont donner 15-20 % au début, et après ça ils vont dire qu'on doit faire une VABF, soit une vérification et acceptation de bon fonctionnement. Là, c'est juste eux qui peuvent décider que le produit fonctionne bien. Il y a un autre pourcentage. Après ça, il y a ce qu'ils appellent la VSR : vérification de services réguliers. On a mis le produit en service, et pendant tant de jours, 60 jours, ça fonctionnait bien, un autre pourcentage. Après, c'est la période de garantie, encore un autre pourcentage; après la fin de la garantie, ils demandent toujours un an. En France, c'est incroyable [rires], c'est interminable.» (président de Resotel)

L'IMPORTANCE DE LA RELATION

Sur le plan de la commercialisation, il semble évident que, pour vendre en France, il faut être français. Le rôle du recrutement de la «perle rare» est, comme dans toutes les démarches d'internationalisation, primordial. La proximité culturelle avec le marché est nécessaire. Pour les Français, c'est la relation qui compte, la relation avec les salariés, mais aussi avec les clients. Ainsi, pour réussir à vendre sur le marché français, il faut s'assurer de s'investir dans la relation. C'est elle qui permet de survivre dans un univers par ailleurs très bureaucraté.

«Le marché français, le marché européen par définition, c'est beaucoup plus relationnel, c'est beaucoup plus axé sur le côté humain. Donc, la proposition, le document de proposition, il y a de la bureaucratie quand on fait affaire en France. C'est une dichotomie, dans le sens où, si tu viens de l'extérieur, tu regardes les documents qu'on échange avec Disney à Paris, tu vas dire que c'est ultra bureaucratique, que c'est détaillé, etc. Mais si tu creuses, tu te rends compte que c'est la relation avec les individus qui est déterminante. Ainsi, il faut faire les documents parce que le processus le demande, mais la relation, elle, est humaine. Les ententes, elles, sont humaines, la confiance, elle, est humaine. Donc, tu serres la main, tu fais une entente, oui il y a la bureaucratie qui doit suivre en arrière...» (président de VOYA)

UNE GESTION DU PERSONNEL PLUS BUREAUCRATIQUE ET RÉMUNÉRANT MOINS LA PERFORMANCE

Finalement, pour ce qui est de la gestion des employés, il existe des différences importantes quant au recrutement, à la rémunération et à la motivation du personnel. En fait, l'organisation du travail de façon générale (le temps de travail, les procédures administratives, la gestion hiérarchique) est perçue par les dirigeants québécois comme paralysant l'activité des entreprises françaises. Par exemple, en Amérique du Nord, dans l'industrie du logiciel, les vendeurs ont souvent un salaire qui varie selon leur performance. Il n'est pas rare de constater, au Canada et aux États-Unis, des salaires variables jusqu'à 50 %, alors qu'en France cette rémunération selon la productivité est difficilement acceptable.

«Le plan de compensation en Amérique, c'est essentiellement 50-50. En France, ça n'existe pas. Au mieux, ça va être 90-10, ou 85-15...» (président de Buro)

«Aux États-Unis, on adopte plus des modes 60-40, 60 % fixe, 40 % commission, et dès qu'on va en Europe, ils ont plus tendance à nous demander du 80-20, 80 % fixe, 20 % commission. On arrive souvent à transiger dans du 70-30, mais on essaie d'imposer ça un peu, quand même, on force un peu.» (président d'Aero)

Les salariés en Europe souhaitent avoir une rémunération plus élevée, et bénéficier d'avantages tels que d'avoir un véhicule automobile, mais ils ne veulent pas être payés à la commission. Non seulement ce mode de rémunération ne les motive pas à vendre davantage, mais certains se sentent insultés par cette façon de faire.

«Ici [au Québec], on a beaucoup de concours, de campagnes de fin de trimestre, allons-y! En Europe, nos représentants disent : «Tu nous insultes quand tu fais ça, ça veut dire qu'on ne travaille pas fort pendant le mois, l'année ou le trimestre, ça nous prend un petit motivateur additionnel pour qu'on puisse travailler plus fort. Tu m'insultes, je ne veux pas de concours.» Ah bon. Comment on s'y prend à ce moment-là? [...] Je n'ai pas trouvé la formule magique [pour motiver le personnel en France]. Tu peux leur dire : «Écoute, on va te donner un plus gros salaire, une plus grosse voiture.» Ces gens-là sont convaincus – et ils ont l'air sincères – qu'ils travaillent au maximum de leurs capacités, et que même si on leur donnait plus d'argent, ils ne pourraient pas en faire plus.» (vice-président, ventes internationales de KitchenD)

Pour toutes ces raisons, les P.M.E. québécoises embauchent peu, et avec une très grande prudence, de personnel français, à moins bien sûr d'avoir laissé complètement la gestion à une équipe française, ce qui est le cas de Lux ou d'Aero, par exemple. Pour d'autres (comme VOYA), le processus de recrutement s'est raffiné et s'est doté de mécanismes de contrôle beaucoup plus serrés pour éviter les mauvaises embauches qui sont très coûteuses en Europe (salaire de mise à pied élevé, par exemple).

CONCLUSION

Au début de cet article, on s'est demandé quel rôle joue le facteur culturel, notamment la culture nationale, dans les démarches d'internationalisation des P.M.E. Il semble à l'évidence que son rôle est central puisque les entreprises ont dû adapter leur stratégie d'implantation comme leur mode de gestion en fonction des contextes culturels américain et français, et ce, même si les dirigeants avaient choisi ces pays pour leur proximité psychologique. Nos informateurs ont reconnu l'importance de ce facteur et plusieurs soulignent qu'ils l'ont découvert en cours de route. Ils étaient souvent mal préparés à ce choc culturel, aussi bien aux États-Unis, où ils croyaient partager la mentalité et les pratiques d'affaires des Américains, qu'en France, où ils croyaient que la proximité linguistique leur faciliterait les choses avec leurs partenaires français. Dans les deux cas, ils ont sous-estimé les différences culturelles. Ainsi, la proximité psychologique, dont parlent Johanson et Vahlne (1977), loin d'épargner les obstacles culturels aux entreprises, rend ceux-ci plus difficiles à discerner pour les dirigeants, en créant l'illusion d'une similarité ou d'une grande compatibilité, et ce faisant rend leur prise en compte plus problématique.

Notre étude montre finalement qu'aux États-Unis la P.M.E. doit se doter d'une image américaine en mettant sur pied une interface culturelle (communications en anglais, signes extérieurs américains, bureau fantôme aux États-Unis) et apprendre à vendre davantage à l'américaine. En France, la présence physique qui favorise l'aspect relationnel est vitale. Quant à la gestion, elle obéit à un autre code de conduite qu'à celui de l'Amérique du Nord avec lequel sont plus familiers les Québécois. Tout y est différent, et ce n'est pas l'usage de la même langue qui y change quelque chose.

Il serait étonnant que cette réalité ne touche que les P.M.E. de l'édition de logiciels. Ainsi, tous les dirigeants de P.M.E. qui s'apprêtent à se lancer sur ces marchés doivent mieux se préparer pour éviter les pièges et les malentendus culturels qui les y attendent. La proximité culturelle avec les Américains est certes présente, mais les différences culturelles légères peuvent changer bien des choses en ce qui concerne aussi bien les coûts engagés que le temps pris pour réussir un projet d'expansion aux États-Unis, comme le montre notre recherche. De même, le fait qu'ils aient une langue commune ne permet ni aux Québécois ni aux Français d'éviter les incompréhensions culturelles qui allongent les processus et rendent la rentabilité plus problématique.

NOTES

1. La présente étude a bénéficié de l'aide financière de la Chaire de développement et de relève de la P.M.E. de HEC Montréal. Un gros merci à Louise St-Cyr pour cette aide.
2. Pour des recensions, voir Miesenbock (1988), Poisson et Su (1996), Leonidou et Katsikeas (1996), White *et al.* (1998).
3. À peu près à la même époque, l'entreprise a fait une erreur similaire en Angleterre en recrutant un responsable de bureau qui n'avait pas la capacité d'ouvrir le marché britannique à l'entreprise.

RÉFÉRENCES

- Bouchard, G. (2000), «Un vieux pays neuf? Formation et transformation de la culture et de la nation au Québec», *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Boréal, p. 77-182.
- Carroll, R. (1987), *Évidences invisibles : Américains et Français au quotidien*, Éditions du Seuil.
- COGEM Recherche inc. (2002), «Rapport d'une étude sur les meilleures pratiques d'affaires en commercialisation de logiciels sur le marché américain», présenté au ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, mission Industrie et Commerce, Direction des industries des technologies de l'information et des communications, septembre.
- d'Iribarne, P. et al. (1998), *Mondialisation et culture : gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil.
- d'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organization across Nations*, 2^e éd., Sage.
- 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*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996), «The export development process: An integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, 3^e semestre, p. 517-551.
- Miesenbock, K.J. (1988), «Small business and exporting: A literature review», *International Small Business Journal*, vol. 6, n° 2, p. 42-61.
- Poisson, R., Su, Z. (1996), *Les stratégies d'internationalisation des P.M.E. : un état actuel des recherches et perspectives*, Direction de la recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, document de travail n° 96-64, 15 pages.
- Réseau inter LogiQ (2003), «L'industrie du logiciel québécois en mutation», Direction informatique, <http://www.interlogiq.ca/fr/mediaCenter/pressReview/pr2003.asp>.
- White, D.S., Griffith, D.A., Ryans, J.K. (1998), «Measuring export performance in service industries», *International Marketing Review*, vol. 15, n° 3, p. 188-204.