

PERSPECTIVES

30 octobre 2025

Vendre des produits à l'étranger pour une PME *Que sait-on du coût réel de l'exportation ?*

JOSÉE ST-PIERRE

Professeure titulaire
École de Gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
Chercheuse CIRANO

CRISPIN ENAGOGO

Professeur adjoint
Université Sainte-Anne, Nouvelle-Écosse

ANNIE ROYER

Professeure titulaire
Département d'économie agroalimentaire
Université Laval
Chercheuse et Fellow CIRANO

JEAN-PIERRE MENGUELE

Doctorant
Université du Québec à Trois-Rivières

L'industrie bioalimentaire revêt une importance capitale dans l'économie québécoise. En 2023, sa contribution à l'économie était estimée à plus de 6 % du produit intérieur brut et 12 % de l'ensemble des emplois. Les exportations bioalimentaires ont atteint un record de 12 milliards de dollars en 2023. Ces activités à l'international génèrent des retombées importantes pour le Québec et pour les entreprises qui y sont engagées.

La préparation à l'exportation est cruciale pour éviter des embûches qui pourraient s'avérer fatales pour certaines entreprises et particulièrement les PME. Dans une étude CIRANO (St-Pierre et al., 2024), les auteurs examinent les enjeux financiers qui peuvent se révéler critiques à tout moment du processus d'exportation et proposent un outil d'aide à la planification.

L'exportation constitue une stratégie de croissance ou de réduction du risque d'affaires en diversifiant ses marchés. On y voit de nombreux avantages pour les entreprises, mais également pour les pouvoirs publics qui y investissent de façon importante étant donné les effets sur le dynamisme économique des régions. Vendre dans un espace économique différent de celui auquel l'entreprise est habituée présente toutefois plusieurs défis. Dans le secteur bioalimentaire, les défis des PME prennent une ampleur particulière en raison de la forte réglementation qui encadre la sécurité et la traçabilité, mais aussi des caractéristiques propres aux produits alimentaires comme la périssabilité, la fragilité, les conditions de conservation strictes ou encore la présence de produits vivants.

Parmi les difficultés que rencontrent les PME, certaines peuvent mener à leur échec

Pour favoriser l'exportation, il est indispensable pour les PME de disposer d'une certaine autonomie financière. L'accès à du financement interne ou externe est considéré comme un stimulus favorable à la décision d'exporter, car cela réduit le risque perçu des ventes à l'étranger et rassure en quelque sorte les propriétaires-dirigeants des PME (Catanzaro et Teyssier, 2021 ; Maes et al., 2019, Francioni et al., 2016).

L'exportation induit un surcroît d'activités opérationnelles occasionnant des coûts directs et indirects. Les coûts directs incluent les coûts de transport et frais de douanes ainsi que les coûts relatifs

au respect des normes et réglementations (Knight et al., 2020) et à l'adaptation des produits aux exigences des pays importateurs (p. ex., emballage, conditionnement, frais de traduction, dimensions). Les coûts indirects incluent notamment ceux liés à la préparation de l'entreprise et la révision de son organisation (p. ex., horaires de travail, formation du personnel) et aux délais allongés des différentes opérations (production, livraison, recouvrement des sommes dues par les clients).

Ces coûts ne sont pas toujours visibles et, puisqu'ils sont spécifiques aux activités et produits destinés à l'export, ils sont considérés comme irrécupérables. Leur impact sur la trésorerie des PME n'est pas négligeable et peut s'avérer critique si ces entreprises ne disposent pas d'une marge de manœuvre suffisante pour gérer des imprévus monétaires (Ruhl et Willis, 2017 ; Bartoli et al., 2014). La situation sera d'autant plus critique pour les PME qui ont un accès limité aux ressources financières externes en raison de différents facteurs de risque potentiels comme un manque de garantie, une faible expertise en gestion financière, une opacité informationnelle ou une dépendance de l'entreprise face à son propriétaire dirigeant.

Les entreprises plus matures et bénéficiant d'un bon historique financier sont moins sujettes à ces difficultés. La qualité de la gestion financière conjuguée à une bonne santé financière contribuera à faciliter le financement externe et, par conséquent, l'accès à des ressources pour supporter une stratégie de ventes à l'étranger (Pietrovito et Pozzolo, 2021 ; Forte et Salomé Moreira, 2018, Bartoli et al., 2014).

Solliciter les entrepreneurs sur leurs expériences et réalités

L'étude propose un outil de planification pour favoriser le succès d'un projet d'exportation. Dans un premier temps, la littérature scientifique et professionnelle, incluant les sites Web d'organismes publics et parapublics engagés dans l'accompagnement à l'export des PME, a permis d'élaborer un cadre de référence structuré avec un certain niveau de détails identifiant l'ensemble des activités et des tâches à réaliser pour une entreprise exportatrice, les actions pour produire des liquidités et les différentes sources de financement qui sont accessibles.

Afin de valider les enseignements tirés de cette première étape, des entrevues ont été menées entre mai 2022 et septembre 2022 auprès de dirigeants de seize PME exportatrices québécoises œuvrant dans la transformation alimentaire et de quatre conseillers à l'exportation ayant une expérience dans l'accompagnement de PME.

L'entretien, d'une durée moyenne de 60 minutes, a permis aux entrepreneurs de décrire leurs activités internationales, leur degré de familiarité et de préparation, leurs démarches, les impacts sur leurs

activités locales et leur fonctionnement et certaines considérations financières. Les entretiens avec les experts ont permis d'avoir un regard plus objectif sur les difficultés des PME à l'export, leurs besoins en ressources diverses et les enjeux financiers.

Dans un second temps, en l'absence de références pertinentes dans la littérature sur les impacts financiers des tâches et activités, celles-ci ont été traduites en dépenses monétaires afin d'identifier leur nature et leur ampleur. Ce nouveau cadre financier a été soumis à l'appréciation des propriétaires-dirigeants.

Le profil des PME recrutées est assez diversifié. Certaines sont actives depuis seulement 6 ans et d'autres jusqu'à 42 ans, elles emploient entre 9 et 128 employés et ont entre 4 et 41 ans d'expérience internationale. Elles exportent des produits de niche, secs ou liquides, par transport terrestre ou maritime sur les cinq continents. On retient également qu'elles ont un important savoir-faire, que la qualité est au cœur de leur modèle d'affaires et que leurs propriétaires-dirigeants prennent des risques « calculés ».

Le parcours vers un client étranger est parfois plus turbulent qu'anticipé

Les entretiens réalisés et les expériences racontées par les propriétaires-dirigeants ont révélé un parcours parfois difficilement prévisible. En voici quelques exemples : un emballage qui ne protège pas le produit jusqu'à sa destination, un ingrédient qui est interdit dans un pays alors qu'aucune information à cet effet n'est révélée initialement au producteur, un conteneur saisi au service de douanes pour une inspection inopinée qui met en péril le calendrier de production, une information fautive transmise par un courtier en douane qui oblige le rapatriement du conteneur livré

dans le pays du client ou encore des déplacements obligatoires pour visiter les infrastructures de stockage afin de s'assurer qu'ils offrent tous les services requis pour protéger la qualité des aliments.

Dans plusieurs des cas, les propriétaires-dirigeants sont surpris par certaines dépenses qu'ils n'avaient jamais anticipées. Elles sont liées à des mésaventures qu'il est impossible de prévoir, à l'inexpérience des activités internationales, mais aussi à leur difficulté de quantifier les coûts de certaines actions. Cette dernière situation est plus problématique, car elle limite l'appréciation du coût total d'une activité commerciale et donc rend difficile son anticipation pour s'assurer que les ressources monétaires seront disponibles au moment requis.

L'obtention de financements externes s'avère souvent ardue pour les entreprises

Un aspect critique pour les entreprises bioalimentaires a trait à la gestion du fonds de roulement et la gestion des délais. Bien qu'elles ne rencontrent aucune difficulté lors du paiement par leurs clients, c'est l'exigence de paiement des fournisseurs ou de stockage des intrants qui pose un important défi pour certaines entreprises.

La littérature nous sensibilise à la gestion des inventaires pour les produits finis à exporter, mais pas pour les intrants tels que les matières premières, les contenants ou les étiquettes. Dans certains cas, il faut assumer le coût d'un inventaire de matières premières périssables pour plus de douze mois, ce qui crée une importante pression sur les espaces d'entreposage et sur les liquidités. Dans d'autres cas, les étiquettes ou contenants sont produits à l'étranger en grand volume, rendant les entreprises vulnérables à des modifications d'informations exigées dans le pays visé comme le tableau de valeurs nutritionnelles qui peut parfois changer.

Pour réduire les tensions sur la trésorerie sans recourir à du financement externe, certaines pratiques ou routines sont utilisées. Elles visent à accélérer les rentrées d'argent et à ralentir ou réduire les sorties.

Du côté des rentrées, les PME utilisent les pratiques visant à facturer rapidement les marchandises vendues aux clients, demander un acompte pour soutenir les activités de production et offrir un escompte pour accélérer leurs paiements.

Pour réduire l'ampleur et le rythme des sorties, elles négocient des délais avec leurs fournisseurs, louent certains équipements plutôt que les acheter et, au besoin, allongent les horaires de travail ou encore embauchent des amis ou membres de la famille.

Certaines pratiques de gestion rendues populaires par l'économie de partage comme partager avec d'autres entreprises des équipements, des moyens de transport ou des lieux de stockage sont plus difficiles à mettre en place chez les PME enquêtées considérant les particularités du fonctionnement et de l'organisation de chaque entreprise, celles-ci ayant mis en marché des produits souvent uniques et fragiles et sujets à des contraintes de traitement prévues dans les différents règlements.

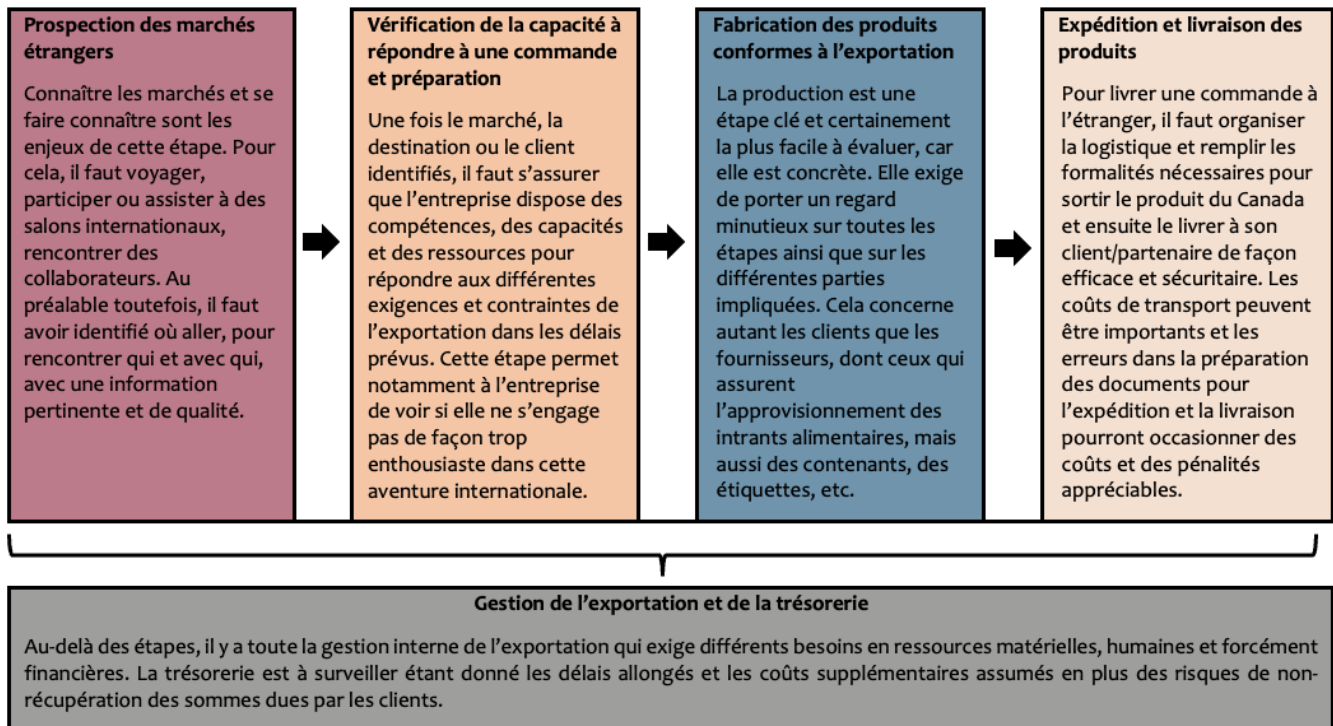
Il est crucial de connaître le processus d'exportation et ses exigences avant de s'y engager

Une opération d'exportation peut durer plusieurs mois et exiger des ressources financières qui ne sont pas toujours très importantes en valeur monétaire, mais qui sont cruciales à certains moments. Il faut ainsi voir l'exportation comme un processus où plusieurs étapes doivent être franchies plutôt que comme une activité globale où tout est connu et prévisible lors de la prise de décision.

La consultation de nombreux travaux publiés par des chercheurs et des organismes d'accompagnement a permis d'identifier les étapes les plus importantes à parcourir pour réaliser une vente à l'étranger. Toutefois, la plupart de ces travaux qui décrivent les activités d'exportation ne permettent pas d'établir leurs coûts, car ils sont muets sur la diversité des ressources sollicitées. L'outil d'aide à la planification développé permet justement de faciliter ce calcul grâce à une connaissance plus approfondie de ce qui sera exigé pour l'exportateur.

Les étapes sont illustrées dans la figure ci-dessous. Nous avons validé notre démarche auprès de PME exportatrices pour nous assurer que le schéma est complet et bien adapté à leurs situations. Le découpage de l'exportation en étapes mène à une identification très fine de tout ce que l'entreprise doit engager comme ressources.

L'ensemble de l'information recueillie a permis d'identifier la nature des dépenses à prévoir et de classer les dépenses révélées en trois catégories (comme illustrées à la figure de la page suivante) : les dépenses habituelles qui sont connues ou faciles à estimer ; les dépenses occasionnelles qui sont moins fréquentes et liées à des contextes particuliers sans être exceptionnelles ; et les dépenses spécifiques qui sont exceptionnelles et non généralisables à d'autres situations. Les dépenses présentées dans la figure sont spécifiques aux entreprises rencontrées et ne peuvent pas être considérées exhaustives ni universelles.



Étapes du processus d'exportation

PROSPECTION DES MARCHÉS ÉTRANGERS

Connaître les marchés et se faire connaître

Dépenses habituelles	Frais pour les services gouvernementaux de facilitation à l'export ; Coût de préparation d'un kiosque; Frais d'inscription à des événements ; Frais de voyage; Salaires, temps du personnel.
Dépenses occasionnelles	Honoraires d'un consultant local; Frais de référencement sur le Web; Coût d'emballage spécifique pour le marché.
Dépenses spécifiques	Embauche de personnel spécialisé, analyse de laboratoire, Visite des lieux pour connaître le pays; Frais d'adhésion à des réseaux d'affaires ; Frais de Services consulaires.

VÉRIFICATION DE LA CAPACITÉ À RÉPONDRE À UNE COMMANDE ET PRÉPARATION

Est-ce que l'entreprise est « prête » à exporter?

Dépenses habituelles	Frais pour les services gouvernementaux de facilitation à l'export ; Frais de voyages (transport, visa, hébergement) ; Salaires, temps du personnel; Frais de conformité et de certification.
Dépenses occasionnelles	Adaptation/préparation des produits à soumettre aux éventuels clients/partenaires (tests, emballage, essais, etc.); Salaires, temps du personnel, équipe de direction ou embauche d'employés spécialisés; Honoraires de consultants-experts ; Achat de licence; Frais de traduction.
Dépenses spécifiques	Honoraires d'un consultant local; frais de formation ; Achat d'équipements ou adaptation des équipements actuels; Frais de dépôt de brevet ou de propriété intellectuelle.

FABRICATION DES PRODUITS CONFORMES À L'EXPORTATION SELON LE PAYS VISÉ

Est-ce que l'entreprise a tout ce qu'il faut pour répondre aux exigences du client?

Dépenses habituelles	Frais de production, coûts d'intrants, salaires du personnel de production, frais de stockage.
Dépenses occasionnelles	Coûts de développement pour emballage spécifique selon les normes du pays du client ou les exigences du transport.
Dépenses spécifiques	Destruction des emballages et autres intrants non utilisés.

EXPÉDITION ET LIVRAISON DES PRODUITS

Est-ce que la livraison du produit vers le client présente certaines particularités à considérer?

Dépenses habituelles	Salaires, temps du personnel, frais de transport, honoraires du transitaire/consultant, frais d'assurance ; Droits de douanes et taxes à l'exportation.
Dépenses occasionnelles	Pénalité douanière pour saisie et inspection du conteneur au service des douanes.
Dépenses spécifiques	Frais d'entreposage (stockage, surveillance, assurances); Frais de manutention dans le pays étranger ;

GESTION DE L'EXPORTATION ET DE LA TRÉSORERIE

Quels sont les impacts de l'exportation sur l'ensemble des activités de l'entreprise et sur sa trésorerie?

Dépenses habituelles	Frais de voyages; frais bancaires; Salaires, temps du personnel, équipe de direction.
Dépenses occasionnelles	Contrat de couverture contre le risque de change.
Dépenses spécifiques	Honoraires pour services juridiques.

Synoptique des frais à prévoir selon les activités à réaliser dans un processus d'exportation

L'exportation est une activité risquée présentant un niveau plus ou moins important d'incertitude

Regroupant une grande diversité d'entreprises et de produits, le secteur bioalimentaire doit composer avec des exigences variées : maintien d'une chaîne du froid, étiquetage précis ou conformité à des réglementations multiples, autant de facteurs qui complexifient ses démarches à l'international. À cela s'ajoute pour certaines entreprises l'incertitude propre à la production agricole, liée tant à l'accès aux intrants qu'aux aléas climatiques, lesquels influencent directement les volumes et la qualité des récoltes. Ces éléments rendent la coordination des activités d'exportation particulièrement complexe.

Qui plus est, l'exportation soumet l'entreprise à certains aléas politiques dans le pays visé et sur lesquels elle n'a aucun contrôle. Cela pourrait affecter le calendrier des activités et entraîner des conséquences monétaires. Une bonne préparation exige alors d'être attentive à ce qui se passe dans ce pays à partir d'une information pertinente, précise et fiable.

Un succès sur son marché local n'est pas prédictif d'un succès sur un marché international. Les situations jugées les moins incertaines sont celles où les ventes se font vers des clients avec qui l'entreprise présente certaines ressemblances, soit la culture, la langue, les façons de faire, mais aussi le type d'environnement soit légal, financier, institutionnel, culturel, etc. Cet environnement comparable est intelligible pour l'entreprise dès lors qu'elle peut y naviguer aisément. Toutefois, et contrairement à ce qui est parfois supposé, le seul partage de la langue (France, Belgique, Maroc, etc.) ou la proximité géographique (États-Unis) ne sont pas garants de succès voire de facilités pour les PME exportatrices. D'où la nécessité de planifier adéquatement son projet d'exportation. Meilleures sont la préparation et la planification, minimes seront les conséquences financières des imprévus et plus grandes seront les possibilités de succès.

Références

Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P. et Rotondi, Z. (2014). Bank support and export: Evidence from small Italian firms. *Small Business Economics*, 42(2), 245-264.

Catanzaro, A. et Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.

Forte, R. et Salomé Moreira, A. (2018). Financial constraints and small and medium-sized firms' export propensity: Evidence from Portuguese manufacturing firms. *International Journal of the Economics of Business*, 25(2), 223-241.

Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.

Knight, G., Moen, et Madsen, T.K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740.

Maes, E., Dewaelheyns, N., Fuss, C. et Van Hulle, C. (2019). The impact of exporting on financial debt choices of SMEs. *Journal of Business Research*, 102, 56-73.

Pietrovito, F. et Pozzolo, A.F. (2021). Credit constraints and exports of SMEs in emerging and developing countries. *Small Business Economics*, 56(1), 311-332.

Ruhl, K.J. et Willis, J.L. (2017). New exporter dynamics. *International Economic Review*, 58(3), 703-726.

St-Pierre, J., Royer, A., Enagogo, C. et Menguele, JP (2024). Autonomie financière et exportation des PME du secteur bioalimentaire : Planifier adéquatement les dépenses à engager, Rapport de projet déposé au CIRANO, 100 pages, <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2024RP-16>

Pour citer cet article:

St-Pierre, J., Royer, A., Enagogo, C., & Menguele, J.-P. D. (2025). Vendre des produits à l'étranger pour une PME: que sait-on du coût réel de l'exportation ? (2025PJ-16, Revue PERSPECTIVES, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/ESQL6043>

PERSPECTIVES est la revue de diffusion et de valorisation de la recherche au CIRANO. Rédigés dans une forme accessible à un auditoire élargi, les articles de la revue PERSPECTIVES assurent une visibilité aux travaux et à l'expertise de la communauté de recherche du CIRANO. Comme toute publication CIRANO, les articles sont fondés sur une analyse rigoureusement documentée, réalisée par des chercheuses, chercheurs et Fellows CIRANO.

Les articles publiés dans PERSPECTIVES n'engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.

ISSN 2563-7258 (version en ligne)

Directrice de la publication :
Nathalie de Marcellis-Warin, Présidente-directrice générale
Rédactrice en chef :
Carole Vincent, Directrice de la mobilisation des connaissances

www.cirano.qc.ca