

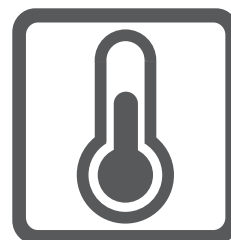


# L'avenir de la productivité

Exportation avisée pour les entreprises canadiennes

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b>	<b>2</b>
<b>Manquons-nous l'occasion d'exporter?</b>	<b>4</b>
<b>Pourquoi exporter?</b>	<b>5</b>
1. L'exportation améliore le rendement de l'entreprise	5
2. L'exportation réduit le risque global de l'entreprise	7
<b>L'exportation avisée</b>	<b>10</b>
Étape 1 : Penser comme un exportateur	12
Étape 2 : Devenir un exportateur	16
Étape 3 : Réussir en tant qu'exportateur	20
<b>Le rôle du gouvernement</b>	<b>23</b>
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
À propos des auteurs	26
Remerciements aux participants	28
Notes de fin de document	29

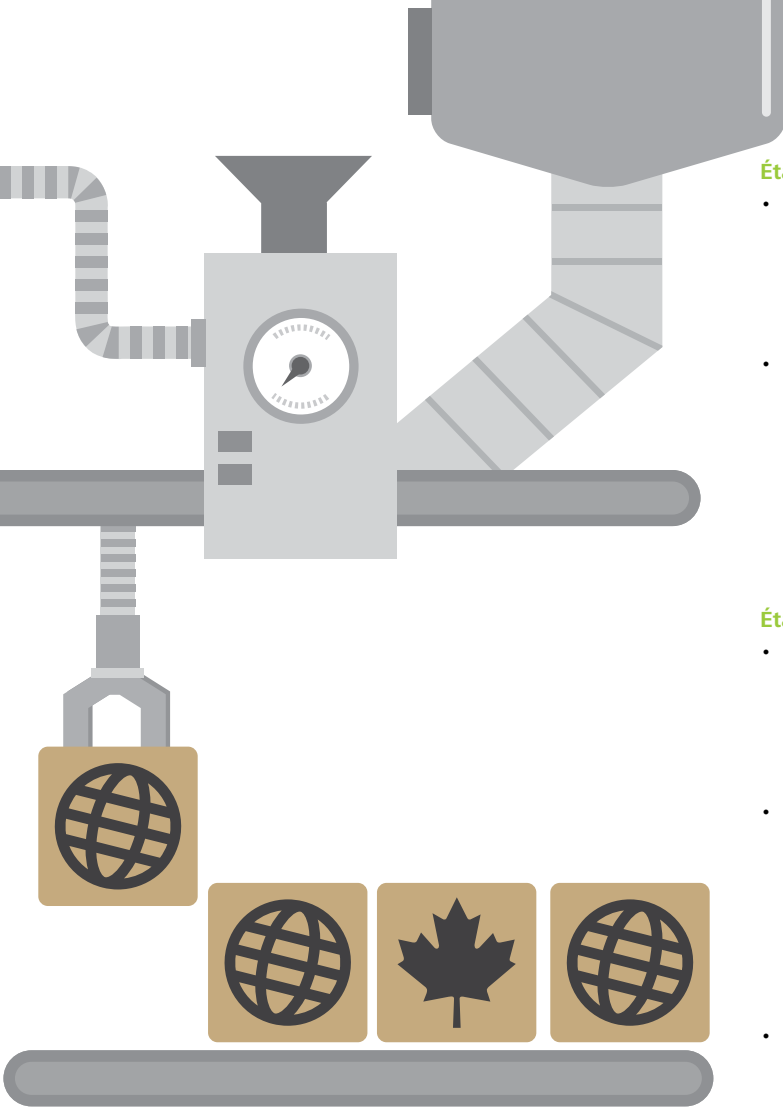




# Résumé

Des études et d'anciens rapports de Deloitte ont établi un lien clair et positif entre le commerce international et l'amélioration de la productivité. Cependant, au cours des dernières années, la croissance des exportations canadiennes a stagné par rapport au reste du monde. Pour stimuler la productivité et accroître notre compétitivité, nous devons augmenter les exportations canadiennes.

Lorsqu'il est question de commerce, l'attention se porte surtout sur le rôle du gouvernement, mais en fait, il revient aux entreprises canadiennes elles-mêmes de prendre des mesures. Sur le marché mondial de plus en plus connecté, les chefs d'entreprise canadiens ont tout intérêt à se lancer de façon audacieuse et décisive sur les marchés internationaux.



### Les avantages incontestables de l'exportation : augmentation du rendement, réduction des risques

Les avantages de l'exportation sont incontestables. En présence de nouvelles occasions de croissance, de meilleures pratiques à l'échelle mondiale et la diversification de la concurrence, les exportateurs doivent exceller. Ils progressent plus rapidement, sont plus productifs et atteignent un meilleur rendement sur le marché que les entreprises du marché national.

Ce qui est plus étonnant encore, surtout pour les Canadiens qui redoutent le risque, c'est que l'exportation peut réduire le risque d'échec d'une entreprise. La diversification géographique équilibre les risques, atténue la volatilité et améliore la capacité des entreprises à résister aux soubresauts des cycles économiques. Même si l'exportation comporte son lot de nouveaux risques et défis, les entreprises qui ont des activités internationales restent en affaires plus longtemps.

### Les chefs d'entreprise doivent adopter l'exportation avisée

Plutôt que d'éviter l'exportation, les chefs d'entreprise canadiens doivent l'adopter, mais de façon éclairée. Pour guider les futurs exportateurs, nous avons interrogé 46 exportateurs canadiens chevronnés et utilisé leurs réponses pour créer une démarche en trois étapes appelée « exportation avisée ».

### Étape 1 : Penser comme un exportateur

- **Réfléchir** : Les exportateurs en herbe doivent d'abord adopter une perspective mondiale. Pour se mesurer à la concurrence à une plus grande échelle, les entreprises doivent souvent redéfinir et resserrer leur offre de valeur afin de miser sur la particularité qui les démarque, que ce soit un produit concret ou une qualité.
- **Explorer** : Il est essentiel de détenir la bonne information. Les décideurs doivent évaluer leurs croyances et leurs présomptions en faisant des recherches et en interrogeant d'autres exportateurs. Par exemple, le marché américain est souvent la première cible des nouveaux exportateurs parce qu'il est perçu comme semblable au marché canadien; or le marché américain est très mature, hautement concurrentiel et plus différent de notre marché que certains ne le croient.

### Étape 2 : Devenir un exportateur

- **Entreprendre** : La plupart des marchés accordent une grande valeur aux relations, qui se cultivent au fil du temps. Les entreprises doivent donc inspirer confiance et accroître leur crédibilité en participant à tous les salons commerciaux pertinents et en exploitant le pouvoir de leurs réseaux.
- **Localiser** : Les efforts déployés pour comprendre la culture et les pratiques d'affaires d'un marché donné et s'y adapter peuvent être très payants. Les meilleurs exportateurs utilisent ces apprentissages pour se transformer en « acteurs locaux » : ils adaptent leurs produits aux exigences ou aux préférences locales et affectent des représentants locaux qui connaissent la langue et la culture de leurs clients.
- **Protéger** : L'exportation comporte toujours des risques. Il faut donc commencer modestement, faire preuve de diligence raisonnable et choisir avec soin ses partenaires commerciaux pour éviter les mauvaises surprises en cours de route.

### Étape 3 : Réussir en tant qu'exportateur

- **Se réinventer** : Les meilleurs exportateurs transforment constamment leurs activités, investissent dans de nouvelles technologies et disséminent leurs nouvelles connaissances dans l'ensemble de leur organisation.
- **Collaborer** : Pour atteindre une croissance soutenue à long terme, il faut collaborer avec des partenaires mondiaux afin d'innover, de tester de nouvelles technologies et de créer de nouvelles occasions à l'échelle nationale et internationale.

### Le gouvernement doit faire plus pour améliorer la visibilité des programmes de soutien à l'exportation

Le commerce est l'une des grandes priorités du gouvernement canadien qui offre de nombreux excellents programmes de soutien à l'exportation. Or, les entreprises qui pourraient bénéficier de ces programmes ignorent souvent leur existence. Le gouvernement devrait donc prendre des mesures pour les faire connaître et les rendre plus accessibles aux exportateurs.

Le gouvernement doit également encourager davantage le tourisme international vers le Canada, car chaque hausse de 1 % des arrivées de touristes internationaux génère 817 millions de dollars en nouvelles exportations au cours des deux années suivantes.

Il est donc crucial d'aider les entreprises canadiennes à réussir sur la scène internationale afin d'assurer la prospérité future du Canada.

# Manquons-nous l'occasion d'exporter?

Le commerce international est essentiel à la prospérité économique. Le commerce, l'exportation en particulier, permet à l'économie canadienne de croître malgré des contraintes comme la petite taille de la population et la faible croissance de la demande nationale. Des études menées par Deloitte et d'autres indiquent également qu'il existe un lien clair entre l'augmentation du commerce international et l'amélioration de la productivité, à l'échelle nationale et par secteur. En ouvrant notre économie aux occasions liées à la demande étrangère, aux meilleures pratiques à l'échelle mondiale et aux nouvelles technologies, nous améliorons notre rendement économique global.

En dépit de cela, les activités d'exportation des entreprises canadiennes ralentissent. Les exportations mondiales ont augmenté à un taux annuel moyen de 9,1 % entre 2000 et 2012. Pour la même période, la croissance moyenne annuelle des exportations canadiennes n'a été que de 4,2 % (Figure 1)<sup>1</sup>. Fait plus alarmant encore : l'intensité des exportations canadiennes (mesurée en pourcentage du PIB) est passée de 46 % en 2000 à seulement 30 % en 2012<sup>2</sup>.

La croissance plus lente des exportations canadiennes est attribuable à plusieurs facteurs, notamment l'effet persistant de la récession de 2008 et la force du dollar canadien. Qui plus est, bon nombre d'exportateurs canadiens demeurent sous-exposés aux marchés émergents à forte

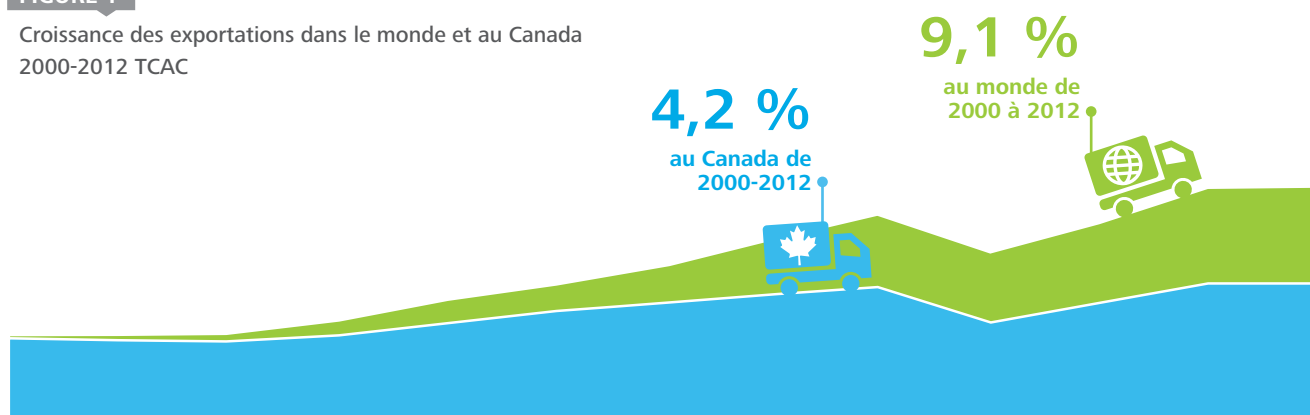
croissance. Bien que les économies émergentes génèrent actuellement 80 % de la croissance réelle du PIB mondial et qu'elles demeureront le principal moteur de la croissance future, moins de 12 % des exportations canadiennes visent ces économies<sup>3,4</sup>. En effet, 76 % des exportations canadiennes sont encore dirigées aux États-Unis<sup>5</sup>, où la croissance de la demande est faible et la concurrence, féroce. Ce dont le Canada a besoin, ce n'est pas seulement d'accroître ses exportations, mais aussi d'accroître les exportations diversifiées de façon stratégique.

Les politiques gouvernementales en matière de commerce vont d'ailleurs dans ce sens. Le Partenariat transpacifique et d'autres accords de libre-échange avec des marchés émergents, de même qu'un dollar canadien plus faible, pavent la voie à la croissance et à la diversification des exportations canadiennes. Le Canada a l'occasion de stimuler la productivité nationale et d'exploiter ses avantages dans des secteurs clés, mais il revient à chaque entreprise de saisir cette occasion.

À l'heure actuelle, seulement 3,6 % des entreprises canadiennes exportent<sup>6</sup>. Les avantages pour le pays sont clairs, mais qu'en est-il pour les entreprises? Ces dernières ont besoin qu'on leur donne d'excellentes raisons de saisir des occasions à l'étranger. Pour relever ce défi, il est essentiel que les chefs d'entreprise considèrent l'exportation comme un impératif d'affaires.

FIGURE 1

Croissance des exportations dans le monde et au Canada 2000-2012 TCAC



Source : Banque Mondiale

# Pourquoi exporter?

La bonne nouvelle, c'est que les entreprises ont deux raisons d'exporter : pour améliorer leur rendement et pour diminuer leur risque global, ce qui en retour rehausse la valeur de l'entreprise.

L'exportation ouvre de nouveaux marchés, stimule la croissance du chiffre d'affaires, et améliore le rendement et la valeur de l'entreprise. Elle permet à des entreprises en difficulté de se redresser et en aide d'autres à profiter de leur réussite au pays pour devenir des acteurs sur l'échiquier mondial.

Ce qui est probablement plus étonnant encore, c'est que l'exportation peut aussi aider les entreprises à réduire leur risque global et à devenir plus résilientes. L'expansion sur de nouveaux marchés et l'obtention de nouveaux clients peuvent aider les entreprises à atténuer les effets de la volatilité de la demande et à affronter les turbulences du monde des affaires.

## 1. L'exportation améliore le rendement de l'entreprise

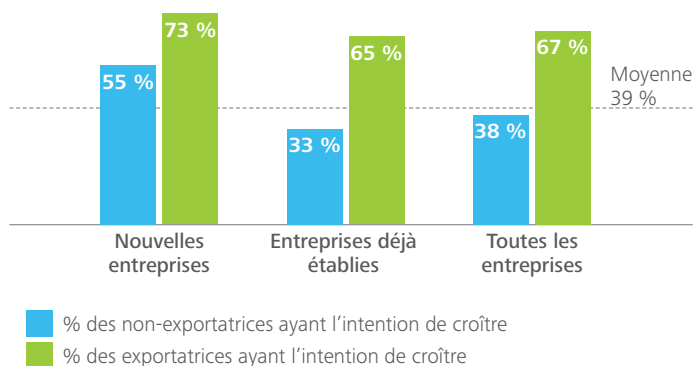
### Croissance améliorée

Les entreprises canadiennes prennent souvent un essor fulgurant à leurs débuts. Un rapport sur la productivité publié en 2012 par Deloitte révélait que le Canada compte une proportion plus élevée d'entreprises en démarrage et à croissance élevée que ses pairs de l'OCDE. Or, nos recherches indiquent également qu'au fil des ans, ces entreprises ne peuvent plus maintenir ce rythme de croissance<sup>7</sup>.

L'exportation peut aider les entreprises établies à éviter ce déclin et à maintenir un taux de croissance élevé. En fait, comme les exportateurs misent davantage sur la croissance, leur croissance est plus élevée. Les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes qui exportent sont beaucoup plus susceptibles d'avoir des intentions de croissance que celles qui n'exportent pas (Figure 2)<sup>8</sup>. Un sondage mené en 2010 auprès de PME des États-Unis indique que les entreprises exportatrices ont un taux de croissance du chiffre d'affaires plus élevé que les non-exportatrices, surtout dans le secteur manufacturier (Figure 3)<sup>9</sup>. Même si elles ont accès à un gigantesque marché national, les entreprises américaines exportent pour croître, ce qui devrait convaincre leurs homologues canadiens de les imiter.

FIGURE 2

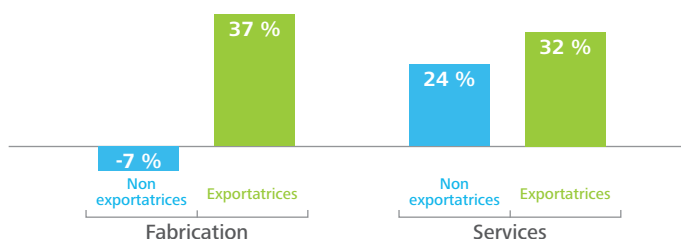
Intentions de croissance des PME canadiennes (2007)



Source : Industrie Canada

FIGURE 3

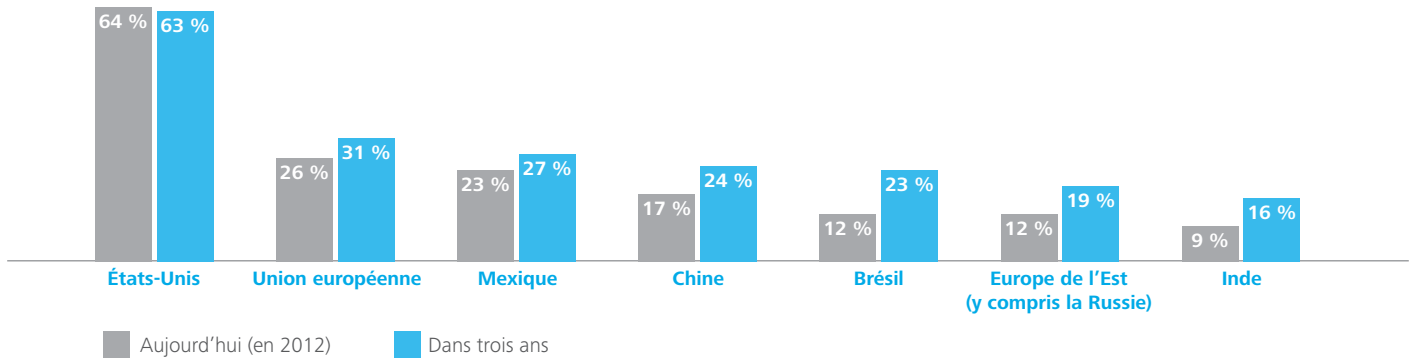
Croissance des revenus sur quatre ans pour les PME des États-Unis (2009)



Source : US International Trade Commission

**FIGURE 4**

Où se situe votre clientèle aujourd'hui et où se situera-t-elle dans trois ans?

Source : **Manufacturiers et Exportateurs du Canada**

Les chefs d'entreprise canadiens sont plus nombreux à reconnaître que les marchés étrangers représentent une source future de clients. En 2012, les entreprises canadiennes prévoient qu'au cours des trois années suivantes, une proportion plus importante de leur clientèle future proviendrait de l'Europe, du Mexique et des pays BRIC (Figure 4)<sup>10</sup>.

### Meilleure productivité

Les entreprises exportatrices sont également plus productives. Une étude menée en 2012 a révélé que la productivité de la main-d'œuvre des exportateurs du secteur manufacturier canadien dépassait de plus de 30 % celle des entreprises non exportatrices (Figure 5)<sup>11</sup>. Aux États-Unis, les PME exportatrices du secteur manufacturier ont enregistré des revenus par employé 70 % plus élevés, tandis que ce chiffre a atteint plus de 100 % pour les PME du secteur des services (Figure 6)<sup>12</sup>. Trois facteurs favorisent ce rendement supérieur : la spécialisation, l'envergure et la technologie.

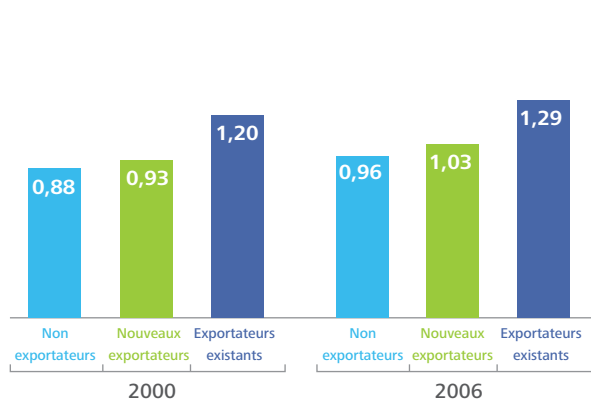
Les entreprises qui exportent vers un grand marché mondial peuvent tirer avantage de ce qu'elles font de mieux. En effet, près de 40 % des exportateurs canadiens n'exportent qu'un seul produit<sup>13</sup>. Elles sont aussi plus efficaces puisqu'elles font des économies d'échelle et ont accès à des technologies qui rehaussent leur productivité, deux facteurs qui manquent souvent aux acteurs nationaux. Les entreprises qui font leur entrée sur les marchés internationaux ont 37 % plus de chances d'adopter des technologies novatrices venant de partout dans le monde<sup>14</sup>, qui sont des facteurs clés de productivité et de réussite en affaires.

« Il est vraiment dangereux de ne pas exporter, car vous dépendez alors d'un seul marché et d'une seule économie. »

Robert Bouchard, président, Rotobec

**FIGURE 5**

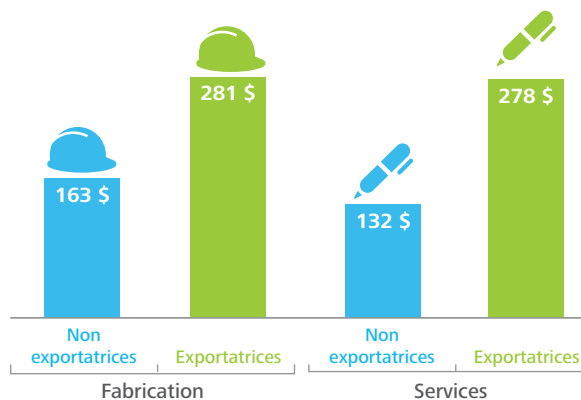
Productivité relative des fabricants canadiens



Source : Statistique Canada

**FIGURE 6**

PME des États-Unis : revenu par employé (2009, en milliers de dollars américains)



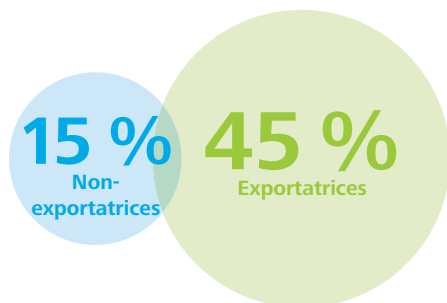
Source : U.S. International Trade Commission

### Valeur marchande accrue

Au chapitre des rendements du marché, les exportateurs se surpassent également. L'expansion de la base de revenus génère des flux de trésorerie plus importants, ce qui crée de la valeur et inspire la confiance des investisseurs. Une étude portant sur plus de 4 000 premiers appels publics à l'épargne (PAPE) à l'échelle mondiale montre que comparativement aux acteurs nationaux, les exportateurs affichent une valeur moins sous-estimée au moment du PAPE, ont de meilleurs résultats d'exploitation et obtiennent un taux de rendement moyen cumulatif sur trois ans trois fois plus élevé (Figure 7)<sup>15</sup>.

**FIGURE 7**

Moyenne des déclarations de revenus cumulatives sur trois ans après un PAPE (de 1985 à 2010)



Source : Midwest Finance Association

## 2. L'exportation réduit le risque global de l'entreprise

Les entreprises refusent souvent d'exporter parce qu'elles pensent que cela représente plus de risques que de possibilités. Or, il est beaucoup trop facile d'exagérer les risques de l'exportation et de sous-estimer les risques du statu quo. De plus en plus, les entreprises canadiennes font face à des concurrents étrangers, qu'elles exportent ou non. En 2010, 67 % des fabricants canadiens faisaient déjà concurrence à des multinationales au Canada<sup>16</sup>. Les chefs d'entreprise qui croient que le fait de se limiter au marché national leur procure une certaine sécurité dans le marché actuel de concurrence mondiale doivent revoir leur philosophie. L'exportation pourrait être leur seule véritable solution pour réduire les risques.

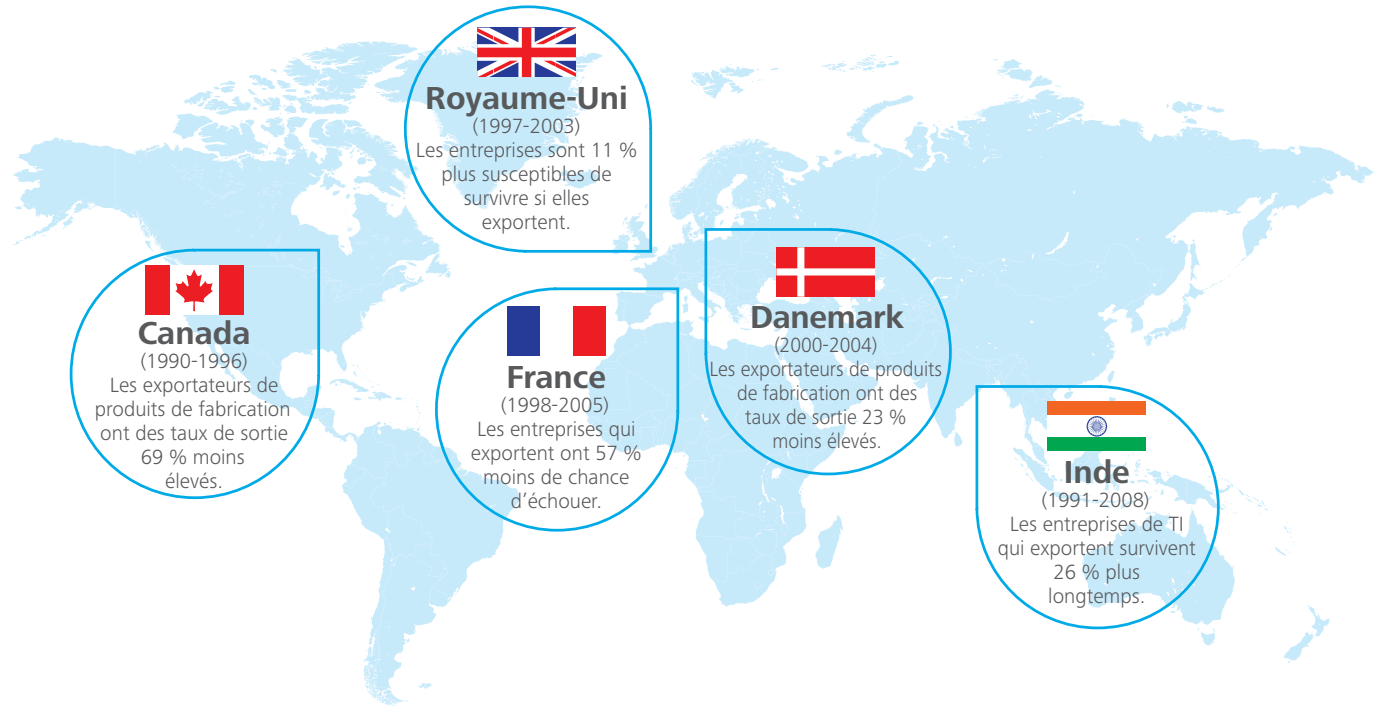
### Réduction de la volatilité de l'entreprise

Bien que la conquête de nouveaux marchés expose les entreprises à des risques nouveaux et inconnus, l'exportation peut aussi les aider à diminuer les risques en équilibrant mieux leur portefeuille. La surexposition à un seul marché, même s'il est aussi stable que le Canada, crée un risque de concentration. Même quand les marchés étrangers sont plus volatils que le marché national, on peut atténuer la volatilité globale de l'entreprise en l'exposant à divers cycles économiques. Des données sur le secteur manufacturier au Royaume-Uni indiquent qu'en équilibrant les risques, les exportateurs peuvent enregistrer une volatilité des ventes globales de 20 % inférieure à celles qui n'exportent pas. Ces données révèlent également que les entreprises volatiles sont plus susceptibles d'entrer sur les marchés étrangers afin de stabiliser leurs ventes et d'éviter la faillite<sup>17</sup>.



**FIGURE 8**

Taux de survie des entreprises exportatrices par rapport aux non-exportatrices



Sources : Statistique Canada, UKTI, Economica, Université de Lüneburg et Université Monash

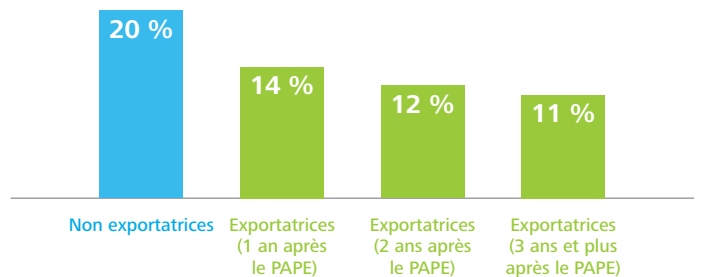
**Diminution du risque d'échec sur le marché**

La diversification des risques offre aux exportateurs un rempart contre les cycles économiques propres à chaque pays. L'amélioration du rendement qui rend les exportateurs plus concurrentiels à l'échelle mondiale les rend aussi plus résistants aux chocs économiques qui éliminent les acteurs plus faibles. Des études menées dans plusieurs pays indiquent clairement que l'exportation améliore tant le taux de survie que la longévité des entreprises (Figure 8)<sup>18,19,20,21,22</sup>. En outre, un examen du rendement à long terme des PAPE montre que les entreprises qui exportaient avant leur PAPE avaient de 20 % à 40 % moins de chances d'être radiées de la cote ou expulsées du marché. En fait, plus les entreprises avaient une longue expérience d'exportation avant leur PAPE, plus leurs chances de survie étaient bonnes (Figure 9)<sup>23</sup>.

L'exportation aide les entreprises à demeurer pertinentes et à durer plus longtemps que celles qui n'exportent pas. Cela s'explique en partie par le fait qu'elles peuvent allonger la durée de vie de leurs produits en les lançant sur de nouveaux marchés lorsque leurs marchés actuels parviennent à maturité.

**FIGURE 9**

Taux de sortie du marché des entreprises qui ont effectué un PAPE (de 1985 à 2010)



Source : Midwest Finance Association

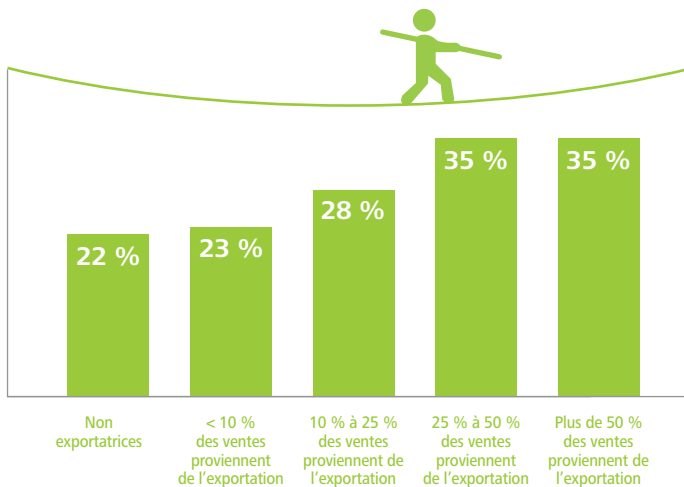
### Diminution de l'aversion au risque

Comme l'ont souligné de précédents rapports de Deloitte, les entreprises canadiennes sont beaucoup plus hostiles au risque que leurs voisins du Sud<sup>24</sup>. Curieusement, les exportateurs canadiens ont tendance à surmonter cette aversion dans une large mesure et sont beaucoup plus enclins à risquer des pertes afin de saisir d'importantes occasions de croissance (Figure 10)<sup>25</sup>.

L'exportation contribue à changer l'attitude des entreprises canadiennes à l'égard du risque. Comme elles sont moins vulnérables à la volatilité des marchés et craignent moins les risques d'échec, elles affectent plus de ressources à la croissance et investissent davantage dans l'innovation par la recherche et le développement. Un sondage canadien réalisé auprès de PME nous apprend que les entreprises exportatrices investissent deux fois plus dans les programmes de R&D que les non exportatrices (Figure 11)<sup>26</sup>. Les premières comprennent que les affaires comportent toujours une part de risques et sont réalistes quand elles déterminent ces risques. Elles sont conscientes que le statu quo n'est peut-être pas l'option la plus sûre et refaçonnent de façon proactive leur propre avenir afin d'assurer la santé et la longévité de leur entreprise.

FIGURE 10

Pourcentage d'entreprises ayant une tolérance au risque élevée par intensité d'exportation



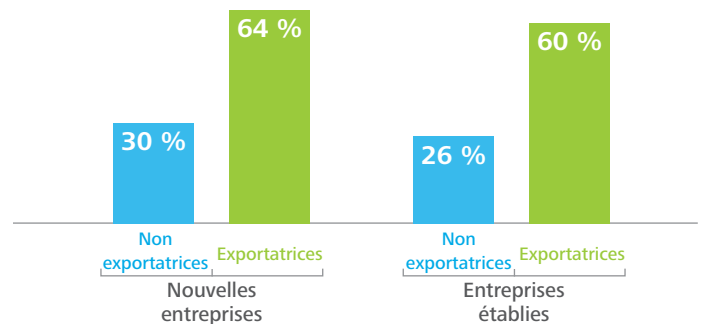
Les entreprises ayant une tolérance au risque élevée ont indiqué qu'elles étaient au moins prêtes à courir le risque de subir une perte importante pour profiter d'occasions de croissance supérieures.

Source : Recherches de Deloitte

Les entreprises canadiennes doivent prendre conscience des avantages certains de l'exportation et agir pour en bénéficier. Non seulement l'exportation améliorera-t-elle le rendement de l'entreprise, mais elle réduira également ses risques, ce qui l'aidera à se concentrer sur la croissance et l'innovation, qui lui assureront un avenir solide. En définitive, l'exportation crée de la valeur, tant pour les propriétaires d'entreprise que pour les investisseurs et les autres parties prenantes. Les chefs d'entreprise canadiens doivent être plus nombreux à prendre la décision de conquérir de nouveaux marchés, car cela est dans leur propre intérêt. Plus les entreprises canadiennes emprunteront cette voie, mieux l'économie du pays s'en portera.

FIGURE 11

Pourcentage d'entreprises ayant des programmes de R&D (PME canadiennes, 2007)



Source : Industrie Canada

# L'exportation avisée



Malgré tous ces avantages, seulement 3,6 % des entreprises canadiennes exportent actuellement<sup>27</sup>. On cite souvent divers obstacles, notamment la distance, la force du dollar canadien et les règles commerciales inéquitables. Pourtant, de nombreuses entreprises canadiennes ont surmonté ces obstacles et réussissent sur la scène internationale. Quel est leur secret?

Nous avons étudié certaines de ces entreprises pour découvrir leurs bons coups, les erreurs qu'elles ont commises en cours de route et les leçons que les exportateurs de demain peuvent en tirer. Nous avons réalisé 46 entrevues avec des décideurs clés au sein d'entreprises exportatrices canadiennes, qui figurent pour la plupart au palmarès des sociétés les mieux gérées au Canada de Deloitte<sup>28</sup>.



Nous nous sommes inspirés des propos de ces leaders pour créer un guide d'exportation avisée qui divise en trois étapes la démarche d'exportation et met en évidence les facteurs de réussite importants à prendre en considération. La démarche de chaque exportateur varie en fonction de l'ambition de l'entreprise et des circonstances. Nos recommandations s'appuient concrètement sur des succès et des erreurs. Nous croyons que les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs peuvent s'inspirer de ces leçons et de ces tactiques pour mieux se préparer à l'exportation et améliorer leurs chances de réussite à l'étranger.





# Penser comme un exportateur



Les futurs exportateurs doivent commencer à changer leur attitude et à adopter une perspective mondiale. Ils doivent élargir leurs horizons, chercher de nouvelles occasions et rediriger leurs ressources vers l'extérieur pour placer leur entreprise dans une position propice à la réussite sur un marché mondial compétitif.

L'étape suivante consiste à évaluer de façon détaillée l'offre de valeur de l'entreprise – l'avantage central qui soutient ses activités – et la demande mondiale pour cette offre de valeur.



## Réfléchir >>>

### L'exportation me convient-elle?

#### Déterminez votre offre de valeur

Les clients étrangers ont besoin d'une bonne raison pour faire affaire avec une entreprise canadienne. Tout futur exportateur doit déterminer son offre de valeur. Les exportateurs qui réussissent se transforment souvent afin de se concentrer sur leur meilleure particularité. Cette particularité peut être concrète, par exemple un produit innovateur, ou plus abstraite, comme un service à la clientèle exceptionnel.

Les entreprises canadiennes doivent étudier le marché mondial pour comprendre leur position concurrentielle et déterminer la force de leur produit ou service. La participation à des missions commerciales peut les aider en leur permettant de se familiariser avec les normes d'autres pays et de repérer des lacunes et des faiblesses qu'elles pourraient exploiter.

Les entreprises qui comparent leur rendement à des points de référence mondiaux sont plus susceptibles de réussir leur démarche d'exportation. Les entreprises canadiennes doivent également se comparer à leurs concurrents d'autres pays au chapitre de la qualité, des délais de livraison, du service à la clientèle et de l'efficacité, qui sont autant de facteurs pouvant leur permettre de se démarquer. L'obtention de certifications internationales peut aussi aider les entreprises canadiennes à établir leur crédibilité à l'échelle mondiale dans des domaines clés comme la qualité.

Quand une entreprise a du mal à déterminer son offre de valeur, il peut être prématuré pour elle de se lancer sur des marchés étrangers, du moins à court terme. Bon nombre d'exportateurs élaborent et raffinent leur offre de valeur au fil du temps, trouvant parfois leur point fort dans un domaine autre que ce qu'ils considéraient comme leur compétence principale.

#### Harmonisez les ressources et les compétences

Bien que les futurs exportateurs doivent être prêts à investir dans de nouvelles compétences afin de prospérer sur de nouveaux marchés, l'exportation n'est certainement pas réservée aux grandes entreprises qui ont beaucoup de ressources. En effet, 89 % des exportateurs canadiens sont de petites entreprises<sup>29</sup>. Les exportateurs avisés sont ingénieurs et créatifs, et savent comment surmonter des obstacles comme leur petite taille et le financement. Ils commencent par choisir les bonnes personnes pour faire croître leur entreprise.

Bien des entreprises recrutent leur personnel en fonction de leur marché cible, par exemple des leaders du développement des affaires ayant une expérience internationale et des spécialistes des opérations qui comprennent la relation entre le produit et le marché. Elles tiennent aussi compte des compétences langagières et de la mobilité des recrues, et recherchent des employés capables de diriger, de communiquer et de travailler en harmonie avec la culture et les pratiques d'affaires du marché local. Par exemple, les employés des Algues Acadiennes Ltée, un producteur de produits à base d'algues, parlent collectivement 11 langues différentes.

L'engagement de toute l'organisation est une condition essentielle, non seulement pour appuyer les investissements nécessaires, mais aussi pour obtenir du financement pour les activités d'exportation. Les banques et les créanciers accordent beaucoup de valeur à l'engagement et à la préparation et tissent des liens positifs avec des entreprises qui investissent dans les stratégies d'exportation à long terme plutôt que de se limiter à des transactions à court terme.

StarTech.com

### StarTech.com utilise des colloques annuels pour définir sa proposition de valeur

StarTech.com fabrique et distribue des produits et des pièces informatiques difficiles à trouver. Afin de connaître et de satisfaire les besoins de ses clients, l'entreprise s'adresse directement à eux. Depuis 2007, StarTech.com a organisé des colloques avec ses clients en Amérique du Nord et en Europe qui l'ont aidée à redéfinir continuellement son créneau de produits difficiles à trouver. L'entreprise a aussi créé un réseau mondial de distribution basé sur les commentaires de ses clients qui concluaient qu'« un produit n'est pas disponible à moins de l'être dans les 24 heures ». Ces colloques annuels informent maintenant StarTech sur l'orientation de ses objectifs, ses stratégies et ses produits.

« Si vous ne pouvez pas me dire pourquoi on doit acheter votre service, ne songez pas à prendre de l'expansion sur les marchés internationaux. »

Darlene Duggan, présidente, Duggan International Group

## Explorer ►►

### Avons-nous toute l'information nécessaire?

La préparation est un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'une démarche d'exportation. De nombreux exportateurs inexpérimentés partent d'hypothèses simplistes qui se révèlent au bout du compte incorrectes concernant les marchés, les risques et les restrictions réglementaires, ce qui voue leurs efforts à l'échec. Un répondant de notre sondage nous a raconté qu'un manque de recherches avait coûté à son entreprise des pertes de revenus de 1 million de dollars. Pour se préparer à exporter, les entreprises doivent recueillir de l'information et apprendre des expériences des autres.

#### Réalisez des études de marché

Choisir le mauvais marché peut coûter cher. Les entreprises doivent donc fonder leurs décisions d'exportation sur une évaluation complète des marchés potentiels. Outre l'ampleur de la demande et la croissance, elles doivent prendre en compte certaines caractéristiques du marché telles que le niveau de connaissances des clients, la fidélité aux marques, la compétitivité des concurrents, et les risques et contraintes réglementaires. National Compressed Air, un fabricant et réparateur de matériel minier, réalise une analyse du marché afin de prédire le succès que remporteront ses produits dans de nouveaux marchés. Il évalue ses produits en fonction de facteurs comme l'avantage technique, le prix et la qualité marchande pour chaque marché potentiel qu'il cible afin d'établir un score matriciel global et de choisir le meilleur marché pour sa prochaine offensive.

Heureusement, on trouve une foule de données sur les marchés en ligne, à peu de frais ou gratuitement. Une de ces sources gratuites de renseignements est le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC), qui compte des employés dans plus de 150 marchés partout dans le monde et offre de l'information et des conseils aux entreprises canadiennes pour les aider à réussir à l'étranger.



### New Future Lumber visite des concurrents à l'étranger pour se renseigner sur les technologies et le marché

New Future Lumber est l'un des plus importants exportateurs de bois et de produits ligneux de l'est du Canada. Dans la perspective de la construction d'une nouvelle usine au Canada, le directeur Paul Sibley a visité les usines de producteurs européens de bois d'œuvre ayant mis au point une technologie qu'il voulait instaurer dans la nouvelle usine. En discutant avec des propriétaires d'usine du Royaume-Uni, il a été surpris d'apprendre qu'il y avait une demande excédentaire pour ce produit sur le marché britannique, qui s'approvisionnait principalement en important à grands frais d'Europe. Comme son entreprise bénéficiait d'un avantage au chapitre du coût d'expédition vers le Royaume-Uni, il a décidé de faire de ce marché la prochaine étape de sa stratégie d'expansion.



« Les gens disent que leur entreprise est unique, mais les entreprises ont souvent les mêmes problèmes à l'étranger, et elles peuvent travailler ensemble pour les résoudre. »

Kari Yuers, présidente et chef de la direction, Kryton International Inc.

### Trouvez des mentors

Même les études de marché les plus exhaustives ne peuvent pas remplacer les leçons que l'on peut tirer de l'expérience d'autres exportateurs et de personnes qui travaillent sur le terrain dans des marchés locaux. Les entreprises peuvent consulter un grand nombre de personnes ou d'organisations pour obtenir des renseignements et de l'encadrement en matière d'exportation. Les clients et les fournisseurs qui sont déjà présents dans un marché peuvent partager leurs connaissances locales, fournir des recommandations, et même servir d'intermédiaires pour l'entrée sur le marché.

Des entreprises non concurrentes peuvent également être des mentors utiles. Nos répondants affirment d'ailleurs qu'il est essentiel de discuter avec d'autres exportateurs. Certaines organisations comme Manufacturiers et exportateurs Canada (MEC) et la Banque de développement du Canada (BDC) offrent des forums et des programmes qui réunissent des exportateurs nouveaux et chevronnés, par exemple QG100, un réseau de chefs d'entreprise qui s'entraident afin de saisir des occasions à l'échelle mondiale en échangeant leurs connaissances et leurs stratégies d'exportation.

Les participants à notre sondage estiment qu'avant d'entreprendre des activités d'exportation, il est vital d'aller sur place pour prendre connaissance des marchés ciblés. Il faut rencontrer des gens de la région pour avoir un aperçu de la culture locale et visiter des entreprises pour se familiariser avec les pratiques d'affaires, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble. Les entreprises canadiennes qui échangent avec des concurrents étrangers et des pairs de leur secteur pendant des missions commerciales ou des voyages découvrent souvent de nouvelles technologies ou des occasions de conclure des partenariats.

« Si j'avais un produit à vendre, je téléphonerais d'abord aux délégués commerciaux. »

Michael McAdoo, vice-président de la Stratégie et du Développement des Affaires Internationales, Bombardier

## Les États-Unis font-ils partie de votre première stratégie?

La proximité du marché américain, la taille de ce marché et la connaissance que nous croyons en avoir en font la plateforme de lancement de bon nombre de nouveaux exportateurs canadiens. Près de 70 % d'entre eux y font leurs premiers pas<sup>30</sup>. Cependant, la stratégie protectionniste des États-Unis peut être dangereuse pour certains, et les entreprises qui envisagent de commencer par ce marché doivent d'abord en faire une analyse objective.

Dans bien des cas, nous ne connaissons pas les États-Unis aussi bien que nous le croyons. Les différences en ce qui concerne les cadres réglementaires, les régimes fiscaux, les normes sur les produits, et même le système de mesure font en sorte que les entreprises canadiennes doivent localiser leurs activités d'exportation. Qui plus est, on ne peut pas considérer les États-Unis comme un seul marché. Les différences culturelles et réglementaires entre les états rendent donc beaucoup plus complexes les activités de localisation.

On oublie parfois que les États-Unis représentent l'un des marchés les plus matures, compétitifs et complexes au monde. Bien qu'il puisse être facile de repérer des pistes dès l'entrée, il est parfois difficile d'y faire concurrence et de progresser à long terme. À l'inverse, les marchés émergents croissent souvent plus rapidement et sont moins compétitifs en raison de leur faible niveau de maturité et de complexité technologique. Quand les obstacles commerciaux tombent, les Canadiens ont plus d'options.

Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté un déclin du pourcentage d'entreprises qui amorcent leur démarche d'exportation aux États-Unis<sup>31</sup>. Cette baisse ne touche pas seulement les grandes entreprises. Les PME canadiennes exportent davantage vers des marchés autres que les États-Unis que les grandes entreprises : en 2009, 35 % du total des exportations des PME étaient destinés à des marchés non américains, comparativement à seulement 18 % des exportations totales des grandes entreprises<sup>32</sup>. Cette tendance indique que, même si les États-Unis demeurent un marché d'exportation attrayant, les entreprises canadiennes doivent évaluer toutes les options et prendre leurs décisions de façon objective plutôt qu'intuitive.



# 2

## Devenir un exportateur



Pour s'établir en tant qu'exportateur, il faut de la persévérance. Habituellement, la première année est difficile, notamment parce que les entreprises canadiennes font souvent l'erreur de tenter d'exercer leurs activités dans les nouveaux marchés comme ils le feraient au Canada. Or, elles doivent plutôt adapter leurs efforts aux besoins du marché visé. En se préparant avec soin et en tissant des liens d'affaires progressivement, les nouveaux exportateurs peuvent jeter des bases propices à la hausse de leurs ventes et à leur réussite.



## Entreprendre ►►

### Comment atteindre les clients?

Il est improbable que les clients fassent affaire avec une nouvelle société étrangère dès le premier jour. Les nouveaux exportateurs canadiens doivent se rappeler qu'ils sont inconnus dans d'autres pays; ils doivent gagner la confiance du marché et asseoir leur réputation en démontrant leur engagement à long terme et en étant disponibles pour leurs clients potentiels.

#### Assistez à tous les salons commerciaux pertinents

Les salons commerciaux permettent aux exportateurs d'accroître leur visibilité et leur crédibilité, de rencontrer des clients et de mieux comprendre un nouveau marché. Ils les aident aussi à faire la connaissance de partenaires, de distributeurs et de concurrents potentiels.

Pour tirer le maximum possible des salons commerciaux, les exportateurs doivent y assister de façon constante. Ces activités étant plutôt coûteuses, ils doivent les choisir de façon stratégique, en investissant dans celles qui leur offrent les meilleures chances de renforcer leurs relations et d'accroître leurs ventes. Les participants qui en tirent le plus de bénéfices sont ceux qui ont identifié des cibles précises sur lesquelles ils ont fait des recherches approfondies avant de les rencontrer lors de l'événement.



### Magnet Forensics mise sur les salons commerciaux pour optimiser la visibilité de sa marque

Magnet Forensics conçoit des logiciels de criminalistique permettant la récupération de données. Ses dirigeants sont devenus très sélectifs en ce qui concerne les congrès et les salons commerciaux auxquels ils participent. Après avoir assisté à 22 congrès la première année, ils ont décidé de se limiter à 4 événements. Ce changement leur a permis d'investir dans des commandites qui ont porté leurs fruits, car ils ont été invités à présenter des exposés, ont organisé des activités de réseautage avec des clients potentiels et ont inséré une version de démonstration gratuite de leur logiciel dans les trousseaux d'inscription. Cette stratégie a permis à Magnet Forensics de faire parler d'elle et de maximiser ses interactions avec des clients.

#### Utilisez des points d'ancrage

Un des plus grands défis que doivent relever les nouveaux exportateurs consiste à convaincre les clients de leurs compétences alors qu'ils n'ont pas d'états de service à l'échelle mondiale. Cependant, 28 % des fabricants canadiens produisent déjà des biens qui servent d'intrants destinés à l'exportation, tandis que 23 % produisent des biens qui sont exportés tels quels par leurs clients canadiens<sup>33</sup>. Les clients intermédiaires réputés auxquels s'allient les entreprises peuvent aider ces dernières à établir leur crédibilité à l'échelle mondiale et même les recommander à leurs succursales à l'étranger ou aux clients et fournisseurs de leur réseau. C'est ainsi qu'Hunter Amenities, une petite entreprise de Burlington, en Ontario, est devenue un fournisseur important de produits de soins personnels à de grandes chaînes d'hôtels, notamment le groupe Starwood. En croissant au même rythme que ses clients de grande envergure, Hunter a réussi à s'établir dans plus de 100 pays.

#### Utilisez des tactiques d'attraction créatives

Les entreprises canadiennes sont parfois trop modestes quand vient le temps de se faire valoir. Or, pour se démarquer de leurs concurrents mondiaux combattifs, elles doivent faire preuve d'audace. La pensée créatrice remplace souvent avantageusement les coûteuses stratégies de marketing. Bien des exportateurs prospères se mettent en marché eux-mêmes de façon originale en utilisant stratégiquement leurs ressources ou en stimulant la demande pour leurs produits auprès des clients de leurs clients. Certains réussissent aussi en collaborant avec les groupes de marketing de leurs clients afin de communiquer efficacement la valeur de leurs produits aux utilisateurs finaux.

« Soyez patient et persévérant. Vous ne réussirez pas du jour au lendemain, mais vous réussirez. »

Paul Sibley, directeur, New Future Lumber

## Localiser »»

### Comment convaincre les clients?

Les chefs d'entreprise que nous avons interrogés croient tous que les exportateurs doivent investir dans la localisation, une pratique qui consiste à se familiariser avec la culture et les pratiques d'affaires du marché ciblé et à s'y adapter. Pour réussir, il faut internaliser ces connaissances afin de se transformer en acteur local.

#### Localisez vos produits et services

Les exportateurs qui réussissent le mieux ne fabriquent pas le même produit pour tous les marchés. Ils se mettent plutôt à l'écoute de leurs clients locaux et adaptent leurs produits à leurs besoins. Les entreprises très spécialisées vont encore plus loin et travaillent avec leurs clients pour mettre au point des spécifications de produit et des prototypes.

Les exportateurs doivent également s'assurer de répondre aux exigences techniques et réglementaires ainsi qu'en matière de sécurité du marché local. Un détail aussi minime que le fait de convertir les dimensions d'un produit du système métrique au système impérial peut changer beaucoup de choses. De plus, les entreprises canadiennes doivent parfois faire approuver et certifier leurs produits afin de les vendre de façon crédible sur certains marchés.

#### Localisez votre représentation

Dans la plupart des marchés, on accorde beaucoup de valeur aux relations, que l'on ne peut cultiver qu'en étant sur place. PolyCello, un fabricant de matériel d'emballage, a constaté une hausse marquée de ses ventes aux États-Unis après avoir embauché des représentants des ventes régionaux qui comprennent les coutumes et la culture locales pour transiger avec les clients de ces régions.

Les exportateurs doivent déterminer quel type de représentation locale est nécessaire. Par exemple, les entreprises qui comptent parmi leur clientèle un petit nombre de multinationales constatent parfois qu'elles ont besoin de peu de soutien local, mais qu'il est quand même préférable de visiter fréquemment ces clients afin de maintenir de bonnes relations.

« À certains endroits, nous n'avons qu'un représentant, mais c'est quand même mieux que de n'en avoir aucun. »

Jean-Paul Deveau, président, Les Algues Acadiennes Ltée

Dans les secteurs où les réseaux de distribution sont importants, les partenariats avec des distributeurs locaux de confiance peuvent aider les exportateurs à surmonter les obstacles culturels et de communication et à mettre en marché leurs produits de façon efficace. Les entreprises incapables de trouver un distributeur adéquat peuvent parfois décider de créer leur propre équipe de vente mobile composée de personnes qui comprennent la culture et la langue de leurs clients.

Dans bien des cas, et surtout pendant les premières années, les entreprises peuvent ressentir le besoin d'assurer une présence physique sur les marchés locaux en y affectant des représentants canadiens et locaux. Nul besoin de faire de ces locaux un arrangement permanent. Les entreprises peuvent accroître ou diminuer leur présence locale en fonction des besoins du marché, et fermer ces succursales lorsqu'elles ne sont plus utiles.

Finalement, chaque entreprise doit être présente sur le Web. Et celles qui offrent de l'assistance dans la langue locale et des numéros de téléphone locaux pour les joindre auront plus de chance de conquérir les clients de ces marchés.



### Forensic Technology conclut des partenariats de recherche avec de nouveaux clients étrangers

Forensic Technology conçoit des solutions technologiques afin d'aider des agences de sécurité de partout dans le monde à identifier des paramètres balistiques et des armes à feu. Quand elle se lance sur de nouveaux marchés comme l'Inde, l'Australie et le Royaume-Uni, elle conclut des partenariats de recherche avec ses clients afin d'adapter le plus possible son système intégré d'identification balistique à leurs besoins. Ses recherches consistent notamment à tester des cartouches et des douilles destinées à chaque marché local et à mettre à jour son système d'identification balistique automatisé. Cette initiative financée par Forensic Technology contribue à améliorer son système et à l'adapter aux besoins de ses clients étrangers.

## Protéger »»

### Comment gérer les risques?

L'exportation comporte toujours une part de risques. L'une des meilleures décisions qu'un exportateur en devenir puisse prendre est d'investir dans un processus rigoureux de vérification diligente. Il est important de comprendre, d'évaluer et d'atténuer les risques liés à l'exportation afin de s'assurer que les occasions que l'on souhaite saisir ne mettront pas en péril l'entreprise et que cette dernière pourra surmonter les difficultés qui se présenteront.

#### Commencez modestement

Les exportateurs font souvent l'erreur de prendre de l'expansion trop rapidement. La conclusion de gros contrats peut causer un choc sur la demande et des problèmes de production, créant ainsi une volatilité nuisible à la crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses partenaires et de ses créanciers. Les entreprises doivent gérer soigneusement leur croissance, explorer progressivement de nouveaux marchés et accroître lentement leur présence locale dans d'autres pays.

#### Créez une liste de vérification des risques

Le marché mondial offre de nombreuses possibilités, et les exportateurs peuvent se permettre de choisir. Ceux qui se préparent bien connaissent leur tolérance au risque et se fixent des seuils de risque raisonnables à partir desquels ils soupèsent leurs options. Bon nombre d'entre eux utilisent des listes de vérification des risques et des procédures standards pour évaluer chaque marché et chaque occasion d'affaires. Naturellement, les risques changent au fil du temps, ce qui les oblige à revoir régulièrement leur tolérance au risque, leurs seuils et leurs outils.

#### Rencontrez tous vos partenaires d'affaires

De nos jours, il est facile de faire affaire avec une personne sans jamais la rencontrer, ce qui peut créer un sentiment de confiance prématuré et causer de mauvaises surprises plus tard. Les exportateurs doivent donc effectuer un contrôle de leurs partenaires d'affaires au moyen d'un processus cohérent comprenant une rencontre en personne.

Lorsqu'ils amorcent une nouvelle relation d'affaires, les exportateurs qui réussissent prennent souvent le temps de visiter leurs clients et de les inviter à leurs bureaux canadiens. Une autre pratique courante consiste à demander à des dirigeants de l'établissement principal d'accompagner les nouveaux représentants des ventes ou distributeurs.

Un point de vue externe peut aussi se révéler utile. Exportation et développement Canada (EDC), qui fournit des garanties de crédit aux acheteurs étrangers, peut aider les entreprises à effectuer un contrôle de leurs acheteurs et à cerner les risques que présente un pays. Les délégués commerciaux ont également des listes d'entreprises reconnues dans chaque marché étranger.

Finalement, les exportateurs doivent identifier les intervenants sur le marché local, notamment les agences des impôts et des douanes et les instances de réglementation. Le fait de comprendre les clients de leurs clients les aide également à mieux saisir les divers éléments de la chaîne de valeur.

#### Partagez les risques

Les exportateurs doivent chercher des façons de partager les risques avec leurs partenaires d'affaires, notamment pour les arrangements en matière de prix de transfert, les modalités contractuelles et les investissements conjoints. Par exemple, ils peuvent adopter des stratégies d'approvisionnement et de tarification pour gérer les fluctuations des devises. MDS Aero Support Corporation, un fournisseur d'installations et de systèmes d'essai de moteurs, intègre les ajustements de prix des fournisseurs et de devises à ses ententes tarifaires afin de partager les risques avec ses clients.



### Avigilon accroît sa présence locale par étapes soigneusement planifiées

Avigilon conçoit et fabrique des solutions de surveillance à haute définition. Alex Fernandes, fondateur, président, chef de la direction et président du conseil d'administration, a observé que les entreprises entrant sur de nouveaux marchés font souvent l'erreur d'engager trop tôt d'importants coûts indirects fixes, ce qui pose un risque considérable. Quand Avigilon se lance sur un nouveau marché, elle accroît progressivement sa présence physique locale en tenant compte de l'augmentation de ses revenus. Au début, les employés travaillent de leur domicile afin que les coûts demeurent faibles durant la phase initiale de croissance des ventes. Lorsque les revenus atteignent une cible donnée, l'entreprise loue des espaces partagés à court terme pour y installer un bureau. Puis, quand une cible plus élevée est atteinte, elle accroît ses activités et établit ses propres bureaux. Avigilon a maintenant un réseau mondial de vente dans plus de 105 pays.

# 3

## Réussir en tant qu'exportateur



Les exportateurs canadiens qui se transforment afin de servir des clients étrangers atteignent de nouveaux marchés qui stimulent leur croissance et s'exposent à de nouvelles technologies, pratiques d'affaires et normes. Ils peuvent élever leurs standards, mieux se positionner face aux risques du marché et rehausser leur agilité et leur flexibilité dans divers segments de clientèle. En tirant parti de ce qu'ils apprennent et en s'améliorant constamment, ils peuvent se réinventer et devenir des acteurs hautement productifs et concurrentiels sur la scène internationale.



## Se réinventer >>>

### Comment renforcer mon entreprise?

Les exportateurs en apprennent beaucoup en s'exposant constamment à des entreprises, à des idées et à des pratiques d'autres pays. Ils peuvent ensuite utiliser ces apprentissages pour renforcer leur entreprise.

#### Adoptez des technologies transformatrices

Les exportateurs adoptent plus rapidement les technologies de pointe, notamment en raison de la complexité du commerce transfrontalier, qui les oblige à s'organiser de façon plus efficiente. Les exportateurs canadiens ont accès à des technologies étrangères innovatrices qu'ils peuvent adapter au marché national, ce qui améliore non seulement leurs propres produits ou services, mais aussi la maturité technologique de leur secteur au Canada.

#### Améliorez vos pratiques d'affaires

En s'inspirant des pratiques d'affaires et des processus utilisés ailleurs dans le monde, les entreprises canadiennes peuvent devenir plus flexibles et agiles. Les exportateurs prospères observent les entreprises concurrentes et non concurrentes d'autres pays afin de trouver de nouvelles façons d'améliorer leur efficacité et d'aider leurs gens à se tenir au courant des tendances du marché et des nouveaux points de référence mondiaux.

#### Apprenez de vos erreurs

Les erreurs peuvent décourager les nouveaux exportateurs, mais il faut savoir que les exportateurs qui réussissent commettent aussi des erreurs et connaissent des échecs pendant leur phase d'expansion. Leur persévérance tient à leur ferme détermination à croître et à leur volonté d'apprendre, d'expérimenter et d'innover. Ils se servent de leurs erreurs pour élaborer des pratiques exemplaires et les faire adopter dans l'ensemble de l'organisation.



### LiquiForce adapte une technologie européenne au marché nord-américain

LiquiForce est un chef de file dans le domaine de la remise à niveau sans tranchée de canalisations d'eau propre et d'eaux usées et d'autres types de conduites. Le chef de la direction, Kim Lewis, est un pionnier de l'industrie qui a parcouru le monde pour trouver de nouvelles technologies. Les entreprises qui innovent en matière de technologies sans tranchée sont situées en Europe, où les innombrables routes pavées empêchent toute excavation. LiquiForce a fait l'acquisition d'une technologie européenne et l'a ensuite adaptée et améliorée pour les besoins du marché nord-américain. Aujourd'hui, LiquiForce offre le seul système entièrement exempt de tranchée au monde et bénéficie du soutien du gouvernement canadien. Il reçoit des appels de clients de partout dans le monde voulant profiter de sa technologie et de ses services.



## Collaborer >>>

### Comment maintenir ma croissance?

L'entrée sur des marchés internationaux crée de nouvelles occasions de collaborer avec des clients et des partenaires d'affaires. Les entreprises qui empruntent cette voie peuvent en tirer des connaissances et des perspectives inestimables.

#### Encouragez les visites

La collaboration avec des clients étrangers peut aider les entreprises canadiennes à innover de façon plus efficace et à améliorer l'ensemble de leurs activités. Par exemple, les visites de clients étrangers ou de leurs spécialistes techniques peuvent générer une rétroaction directe qui peut servir à améliorer la qualité des produits et des processus.

#### Testez vos innovations à l'étranger

Les clients et les partenaires étrangers offrent aux entreprises canadiennes des occasions d'innover avec eux et de tester de nouvelles technologies et de nouveaux produits. La tolérance au risque du Canada en matière de commercialisation d'innovations étant souvent plus faible que celle d'autres marchés, les exportateurs canadiens trouvent parfois qu'il est plus facile d'obtenir du financement, et de concevoir et de tester des produits sur d'autres marchés en collaborant avec des partenaires étrangers. Les entreprises qui testent avec succès de nouvelles technologies à l'étranger peuvent ensuite les déployer au Canada.

#### Trouvez des partenaires pour prendre de l'envergure

Les exportateurs qui réussissent concluent souvent des partenariats pour prendre de l'envergure en élargissant leurs relations sur les marchés et leurs compétences. Les petits exportateurs qui font équipe avec des sociétés étrangères peuvent bâtir un réseau mondial et se mesurer à de grandes multinationales, tandis que ceux qui se lient à des établissements d'enseignement et des distributeurs peuvent accéder plus facilement à des gens de talent et élargir leurs compétences.



### HyLife hausse la barre en améliorant la qualité de ses produits avec ses partenaires japonais

HyLife Ltd. produit et distribue des produits de porc à l'échelle mondiale. Comme les normes de qualité japonaises pour le porc sont beaucoup plus élevées que les normes canadiennes, HyLife a invité ses partenaires japonais à visiter ses usines et à faire des recommandations afin qu'elle améliore ses processus conformément à ces normes plus élevées. Elle a ainsi créé un processus complet d'assurance de la qualité, revu l'alimentation des porcs et apporté des changements importants à son processus de fabrication afin de garantir la fraîcheur de ses produits pendant 55 jours. En se conformant aux exigences du marché japonais, HyLife est devenue le chef de file de son secteur en matière de qualité.



### Saskatchewan Mining and Minerals crée une coopérative logistique pour réduire ses coûts

Saskatchewan Mining and Minerals Inc. produit et distribue du sulfate de sodium. L'expédition de marchandises très volumineuses et à faible marge comporte des risques liés aux contrats ferroviaires et aux coûts de transport. La pénétration du marché américain a beaucoup motivé l'entreprise à transformer son réseau logistique. Elle a créé une coopérative logistique regroupant les biens et les marchandises d'autres petits producteurs régionaux qui étaient exposés aux mêmes risques liés aux coûts de transport. Elle a investi dans de nouveaux mécanismes de gestion du personnel et de suivi et agrandi son réseau d'entreprises de transport. En transformant son expertise en centre de profit, elle a rehaussé son réseau logistique et réduit ses coûts de transport au Canada et aux États-Unis.

# Le rôle du gouvernement

L'existence d'exportateurs solides et diversifiés sert de levier pour relever les défis du commerce et de la productivité nationale. D'ailleurs, le gouvernement canadien a fait du commerce sa plus grande priorité. Depuis quelques années, il continue à promouvoir les exportations canadiennes et à réduire les obstacles commerciaux en concluant de nouveaux accords. Cependant, les exportateurs canadiens et les entreprises qui envisagent de leur emboîter le pas ne se sentent pas soutenus à bien des égards. Pour aider le Canada à devenir une véritable nation exportatrice, nous publions ci-dessous un extrait pertinent des entrevues que nous avons réalisées (1) ainsi que trois recommandations tirées de précédents rapports (2-4).

## 1. Mieux faire connaître les programmes existants

Bon nombre des excellents programmes de soutien à l'exportation qui sont offerts ne sont pas utilisés par les entreprises canadiennes. Exportation et développement Canada rapporte que seulement 20 % des exportateurs canadiens connaissent son existence<sup>34</sup>. La Banque de développement du Canada, le Service des délégués commerciaux du Canada et un grand nombre d'associations sectorielles offrent également une gamme de programmes pour aider les exportateurs, notamment des activités d'encadrement et de réseautage, dont beaucoup d'entreprises ignorent l'existence. Le gouvernement et ces organismes devraient donc travailler ensemble afin d'améliorer la visibilité et l'accessibilité de leurs programmes de promotion de l'exportation, et consolider l'information disponible de manière à minimiser la confusion et le fardeau des entreprises qui cherchent du soutien.

## 2. Structurer les incitatifs en fonction de la croissance

Les programmes d'aide financière du Canada favorisent beaucoup les petites entreprises, qui sont ainsi moins motivées à prendre une trop grande expansion. Par exemple, les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) sont considérablement plus élevés pour les petites entreprises que pour les grandes. Pourtant, nos recherches indiquent que les petites entreprises ne sont pas plus susceptibles de stimuler la croissance que les plus grandes. En remplaçant le critère de taille de l'entreprise par un autre récompensant la croissance, qu'elle soit progressive ou constante, on encouragerait plus d'entreprises canadiennes à prendre de l'expansion par l'exportation.

## 3. Repérer et négocier constamment des accords de libre-échange

Étant donné la croissance rapide observable dans les économies émergentes, nous devons diminuer notre dépendance à l'égard des États-Unis et chercher de nouveaux partenaires commerciaux. Le gouvernement devrait accorder la priorité à la conclusion d'accords de libre-échange (ALE) présentant un potentiel élevé avec des marchés émergents, ainsi que d'ALE de plus grande envergure avec l'Union européenne, le Partenariat transpacifique, le Japon et l'Inde. Ces accords seront essentiels pour stimuler la participation du Canada aux économies responsables de la croissance mondiale future. Le gouvernement devrait aussi mettre en œuvre des cadres de commercialisation après accord permettant de mesurer la réussite des ALE ratifiés et d'assurer le suivi des progrès accomplis par rapport à des cibles précises.

## 4. Attirer des visiteurs étrangers au Canada

L'industrie touristique canadienne est un puissant facteur qui stimule les exportations. Dans le rapport *Passeport pour la croissance* publié par Deloitte en 2013, on apprend qu'une hausse de 1 % des arrivées de touristes internationaux générerait une augmentation des exportations de 817 millions de dollars au cours des deux années suivantes. Pour promouvoir le tourisme, le gouvernement peut adopter une réforme structurelle du secteur du transport aérien ainsi qu'une réforme en profondeur du processus d'émission de visas afin de faire du Canada une destination abordable et accessible. Ces changements amèneraient une augmentation du nombre de visiteurs étrangers et du volume des exportations canadiennes<sup>35</sup>.





# Conclusion



La productivité et la compétitivité du Canada sont étroitement liées à la force de ses exportations, et donc au succès de ses exportateurs. En aidant les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger, on procure des avantages directs à ces entreprises, et des avantages encore plus grands au pays.

Le gouvernement peut aider les exportateurs canadiens en créant une infrastructure propice au commerce et en offrant aux entreprises des occasions de prendre de l'expansion. Cependant, le gouvernement ne peut pas agir seul.

Il est temps que les chefs d'entreprise canadiens fassent preuve d'audace et se lancent à la conquête des marchés mondiaux. Que l'exportation soit un objectif immédiat ou à long terme, ils doivent passer à l'action dès aujourd'hui. Ils peuvent commencer en adoptant une perspective mondiale, en recueillant de l'information et des points de vue auprès d'autres intervenants et en prenant les bonnes décisions pour assurer l'avenir de leur organisation.

Les conseils offerts dans le présent guide s'inspirent de l'expérience et des perspectives de certains des exportateurs les plus prospères au Canada, mais ils ne sont qu'un point de départ. En entamant des discussions avec d'autres entreprises qui se sont transformées en exportateurs, il est possible d'en apprendre beaucoup plus. Peu importe à quelle étape de sa démarche d'exportation se trouve une entreprise, sa volonté inébranlable à apprendre et à se transformer pavera la voie de sa réussite.



# À propos des auteurs



## **Jonathan Goodman**

Coleader national de Monitor Deloitte Canada et leader mondial des services de Monitor Deloitte en matière de stratégie d'entreprise et d'unité d'affaires  
jwgoodman@deloitte.ca  
416-813-2316

Jonathan Goodman est coleader de Monitor Deloitte Canada. Il était un des cofondateurs de Monitor à Toronto en 1987 et a anciennement été associé principal du Monitor Group et responsable de la stratégie mondiale de ce cabinet. Il a établi d'étroites relations avec des cadres dirigeants de plusieurs sociétés d'envergure mondiale pour élaborer des stratégies pour les unités d'affaires et les entreprises, évaluer des possibilités de fusions et acquisitions et les concrétiser, établir une vision homogène conformément à une stratégie organisationnelle établie, et élaborer et mettre sur pied des programmes de création de valeur.

---



## **Glenn Ives**

Président du Conseil de Deloitte Canada et leader du secteur minier des Amériques  
gives@deloitte.ca  
416-874-3506

Glenn Ives est le président du Conseil de Deloitte Canada et membre du Conseil d'administration mondial de Deloitte. Après plus d'une décennie dans des rôles de direction au sein de sociétés minières cotées en bourse, Glenn Ives s'est joint à Deloitte en tant qu'associé au sein de la pratique d'Audit en 1999. Il est leader du secteur minier des Amériques du Cabinet et un collaborateur important du rapport annuel *À l'affût des tendances*.

---



## **Terry Stuart**

Chef de l'innovation de Deloitte Canada  
testuart@deloitte.ca  
416-874-4341

Terry Stuart est chef de l'innovation de Deloitte Canada et un des principaux membres du réseau mondial de l'innovation du Cabinet. Il dirige également la pratique de Consultation dans le secteur des services financiers au Canada. Dans le cadre de son rôle de chef de l'innovation, il lui incombe entre autres d'aider Deloitte à proposer de nouvelles solutions et de nouvelles offres dans les services, soit l'Audit, la Consultation, le Service des risques d'entreprise, les Conseils financiers et la Fiscalité.

---



**Bill Currie**

Vice-président du Conseil et directeur général pour les Amériques, Consultation, Deloitte Canada  
bicurrie@deloitte.ca  
416-874-3173

Bill Currie est directeur général de Deloitte pour les Amériques. Il est aussi vice-président de Deloitte Canada et siège au sein du Conseil d'administration du cabinet canadien. Auteur d'un certain nombre d'études chez Deloitte, dont *L'avenir de la productivité : un plan de match en huit étapes pour le Canada*, *L'avenir de la productivité : des choix clairs pour un Canada concurrentiel* et *L'avenir de la productivité : l'heure du réveil pour les entreprises canadiennes*, il est souvent cité dans les médias canadiens et internationaux.

---

**Collaborateur**



**Lawrence (Larry) W. Scott**

Vice-président du Conseil et chef de la stratégie mondiale de Deloitte Canada  
lscott@deloitte.ca  
416-874-3331

Larry Scott est vice-président du Conseil de Deloitte Canada et chef de la stratégie mondiale de Deloitte. Il assume la responsabilité de la stratégie, de l'innovation et du développement des affaires. Il a occupé d'importants postes de direction dans des entreprises et des cabinets de services professionnels au Canada, aux États-Unis, en Asie, en Europe et en Amérique centrale et du Sud.

---

**Remerciements**

L'équipe de L'avenir de la productivité de Deloitte tient à exprimer sa reconnaissance à Elliot Morris, Jane Zhang, Blaine Woodcock et Jesse McWaters, les coauteurs du présent document, qui ont bénéficié de l'aide des chercheurs Arif Bhanji et Victor Lu. Nous remercions également les Chambres de commerce de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de Halifax pour leur appui documentaire.



# Remerciements aux participants

Les données qui ont servi à la rédaction du présent rapport se fondent sur 46 entrevues réalisées avec des décideurs clés d'entreprises exportatrices canadiennes. La majorité de ces entreprises font partie des Sociétés les mieux gérées de Deloitte, et quelques-unes ont été identifiées par l'intermédiaire de chambres de commerce provinciales.

Les exportateurs interrogés, qui proviennent de divers secteurs d'activité et de différentes régions, et comprennent 17 grandes entreprises, 20 entreprises de taille moyenne et 9 petites entreprises. La majeure partie des personnes interrogées sont des hauts dirigeants (p. ex., fondateur, président, chef de la direction, administrateur) des entreprises qu'ils représentent.

Les entrevues ont été réalisées sous forme de conversations téléphoniques d'une durée de 30 à 60 minutes pendant lesquelles nous avons demandé aux dirigeants de parler de leurs motivations et de leurs expériences en ce qui a trait à l'exportation, y compris leurs bons coups, leurs difficultés et les leçons qu'ils ont apprises. Leurs témoignages et perspectives ont fourni de précieuses données de base pour la rédaction de ce rapport.

Pour aborder cette question sous un angle plus large, nous avons également interrogé 4 chefs d'entreprises non exportatrices et 7 représentants d'organismes de soutien à l'exportation, ce qui a porté à 57 le nombre d'entrevues réalisées.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes, qui se sont prêtées de bonne grâce aux entretiens et ont accepté de nous faire part de leur expérience, de leurs tactiques et de leurs bons coups en tant qu'exportateurs :

Jean-Paul Deveau, président – Les Algues Acadiennes Ltée  
Hazen Hawker, chef de la direction – ADI Group Inc.  
Paul McLellan, chef de la direction – Alliance Energy Ltd.  
Murad Al-Katib, président et chef de la direction – Alliance Grain Traders Inc.  
John Olson, président – Ames Tile & Stone Ltd.  
Alexander Fernandes, fondateur, président, chef de la direction et président du conseil – Avigilon Corporation  
Jonathan Wilkinson, chef de la direction – BioteQ Environment Technologies Inc.  
Michael McAdoo, vice-président, Stratégie et développement international – Bombardier Inc.  
Vivienne Ojala, chef de la direction – Brock Solutions Inc.  
Michel Bergeron, premier vice-président, Marketing et affaires publiques – Banque de développement du Canada (BDC)  
Ron Arends, président et chef de la direction – Canadian Bank Note Company Ltd.  
Bernie Moore, président et chef de l'exploitation – CCI Thermal Technologies Inc.  
Jo Mark Zurel, président et propriétaire – Stonebridge Capital Inc., et ancien chef des finances – CHC Helicopters  
Ian Smith, chef de la direction – Clearwater Seafoods Ltd.  
Peter Buck, vice-président, Finances – Cooke Aquaculture Inc.  
Stephan Chan, chef de la direction – Dapasoft Inc.  
Darlène Duggan, présidente – Duggan International Group  
Kevin Dee, cofondateur et chef de la direction – Eagle Professional Resources Inc.

Thomas Sloan, vice-président, Marketing – Exportation et développement Canada (EDC)  
Todd Winterhalt, vice-président, Groupe du développement des affaires – Marchés internationaux, EDC  
Rene Belanger, chef de l'exploitation – Forensic Technology WAI Inc.  
Hugue Meloche, président et chef de la direction – Groupe Meloche Inc.  
Beryn Amiel, chef de la direction – Hunter Amenities International Ltd.  
Grant Lazaruk, chef de la direction – HyLife Ltd.  
Stephen K. Plummer, président et chef de la direction – IMP Group International Inc.  
Randy MacMillan, vice-président, Développement des affaires et gestion du rendement – JD Irving Ltd.  
Jim DiMenna, président et copropriétaire – JemD International  
Ray Finnie, président – Kromet International Inc.  
Daniel Archambault, vice-président exécutif – Kruger Inc.  
Kari Yuers, présidente et chef de la direction – Kryton International Inc.  
Rick Watkin, président et chef de la direction – KUBRA Data Transfer Ltd.  
Kim Lewis, chef de la direction – LiquiForce Services Inc.  
Adam Belsher, chef de la direction – Magnet Forensics Inc.  
Francis P. McGuire, administrateur, président et chef de la direction – Major Drilling Group International Inc.  
Kevin Fitzgerald, président et chef de la direction – MDS Aero Support Corporation  
Roy Cook, président et chef de la direction – Monarch Industries Ltd.  
David Keddie, président – National Compressed Air Canada Ltd.  
Paul Soubry, chef de la direction – New Flyer Industries Canada ULC  
Paul Sibley, directeur – New Future Lumber Ltd.  
John Rose, président – Nuheat Industries Ltd.  
Robert Orr, président et chef de la direction, Slanmhor Inc., et cofondateur – Ocean Nutrition Canada Ltd.  
David Hoffman, cochef de la direction – Oxford Frozen Foods Ltd.  
Stephen Emmerson, chef de la direction – PolyCello, une division d'EPC Industries Ltd.  
Don Soloman, vice-président, Finances et chef des finances – Richardson International Ltd.  
David Seyler, président – Riverside Brass & Aluminum Foundry Ltd.  
Stephen R. Chisholm, associé – Ronald A. Chisholm Ltd.  
Jeff S. Ryley, directeur de gestion – Ronald A. Chisholm Ltd.  
Robert Bouchard, président – Rotobec Inc.  
Rodney McCann, président et chef de la direction – Saskatchewan Mining and Minerals Inc.  
Marc-André Gervais, président – Solmax International Inc.  
André Archambault, directeur général – Soucy Techno Inc.  
Paul Seed, président et chef de la direction – StarTech.com Ltd.  
Stephen Smith, président et chef de la direction – STRIKE Group Inc.  
John Anderson, chef de la direction – The Oppenheimer Group  
Anthony Eyton, ex-directeur général – Service des délégués commerciaux (SDC)  
William Clarke, ex-ambassadeur au Brésil et en Suède – SDC  
Roy Palaco, administrateur – TradeLat Consulting Inc.  
Ron McArthur, président – Wolf Steel Ltd.  
Richard Motyka, directeur général – Wolf Steel Ltd.

# Notes de fin de document

1. Banque mondiale (2014). Exportations de biens et de services (en \$ US actuels).
2. Banque mondiale (2014). Exportations de biens et de services (en % du PIB).
3. Macklem, T. (octobre 2013). Global Growth and the Prospects for Canada's Exports, discours prononcé à l'Economic Club of Canada, Toronto (Ontario). Banque du Canada.
4. Statistique Canada (2014). Importations et exportations de marchandises, base douanière et balance des paiements pour tous les pays, par désaisonnalisation et marchés principaux. Tableau CANSIM 228-0058.
5. Ibid.
6. Exportation et développement Canada (2012).
7. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). Panorama de l'entrepreneuriat.
8. Industrie Canada (2008). Les PME exportatrices canadiennes, janvier 2008. Tableau 3A : « Attributs des propriétaires d'entreprises exportatrices et nationales », 2007.
9. United States International Trade Commission (2010). Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance.
10. Manufacturiers et exportateurs du Canada (2012). Enquête sur les enjeux de gestion 2012-2013.
11. Baldwin, J.R., et Yan, B. (2012). Expansion sur les marchés et croissance de la productivité : les nouveaux marchés intérieurs sont-ils aussi importants que les nouveaux marchés internationaux? Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada.
12. United States International Trade Commission (2010). Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance.
13. Van Biesebroeck, J., Yu, E., et Chen, S. (2010). L'impact des services de promotion du commerce sur la performance des exportateurs canadiens. Affaires étrangères et Commerce international Canada (2010).
14. Baldwin, J.R., et Gu, W. (2004). Libéralisation des échanges: participation aux marchés d'exportation, croissance de la productivité et innovation. Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada.
15. Mauer, D.C., Wang, S., Wang, X., et Zhang, Y. (2013). Export Activity, IPO Underpricing, Long-Run Performance and Survival. Document pour l'assemblée annuelle de 2013 de la Midwest Finance Association.
16. Industrie Canada (2012). L'état du secteur manufacturier de pointe : Perspective canadienne principaux constats, février 2012. Tableau A2 : « Manufacturiers canadiens en concurrence avec des multinationales sur leur marché principal, par secteur ».
17. García-Vega, M. et Guariglia, A. (2007). Volatility, financial constraints, and trade. University of Nottingham, Centre for Finance, Credit and Macroeconomics.
18. Baldwin, J.R., et Yan, B. (2010). La disparition des usines de fabrication canadiennes : réponses hétérogènes aux changements de tarifs et de taux de change réels. Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada.
19. Harris, R.I.D. et Li, C. (2007). Firm Level Empirical Study of the Contribution of Exporting to UK Productivity Growth. Rapport à UK Trade & Investment.
20. Görg, H. et Spaliara, M.-E. (2012). Financial health, exports, and firm survival: Evidence from UK and French firms. *Economica*.
21. Hiller, S., Schroder, P.J.H., et Sorensen, A. (2013). Export Market Exit and Firm Survival: Theory and First Evidence. Working Paper Series in Economics 262, University of Lüneburg, Institute of Economics.
22. Dzhumashev, R., Mishra, V., et Smyth, R. (2013). Exporting, R&D Investment and Firm Survival in the Indian IT Sector. Monash University, Department of Economics.
23. Mauer, D.C., Wang, S., Wang, X., et Zhang, Y. (2013). Export Activity, IPO Underpricing, Long-Run Performance and Survival. Document pour l'assemblée annuelle de 2013 de la Midwest Finance Association.
24. Étude de Deloitte (2011). L'avenir de la productivité : un plan de match en huit étapes pour le Canada.
25. Étude de Deloitte (2013).
26. Industrie Canada (2008). Les PME exportatrices canadiennes, janvier 2008. Tableau 3B : « Attributs des entreprises exportatrices et nationales », 2007.
27. Exportation et développement Canada (2012).
28. Le programme des sociétés les mieux gérées au Canada est un palmarès des entreprises établi en 1993. Il a pour but de reconnaître l'excellence des sociétés qui sont détenues et gérées par des Canadiens, et dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dollars.
29. Exportation et développement Canada (2012).
30. Sui, S., et Yu, Z. (2012). The Pattern of Foreign Market Entry of Canadian Exporters. *Canadian Public Policy*, 38(3) : 341-359.
31. Ibid.
32. Industrie Canada (2011). Les petites entreprises exportatrices canadiennes, juin 2011. Tableau 1.2B : « Les 20 principales destinations des exportations, valeur des exportations (%), selon la taille de l'entreprise (nombre d'employés) », 2009.
33. Industrie Canada (2012). L'état du secteur manufacturier de pointe: Perspective canadienne, février 2012. Tableau A3 : « Exportation indirecte par les manufacturiers canadiens, par secteur ».
34. Entrevue de Deloitte avec Exportation et développement Canada (2014).
35. Étude de Deloitte (2013). Passeport pour la croissance : l'incidence des arrivées internationales sur les exportations canadiennes. (Pour une description détaillée de la méthodologie utilisée pour cette analyse empirique, veuillez visiter la section tourisme du site Web de Deloitte.)

[productivite.deloitte.ca](http://productivite.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada.14-2098T

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**

**Deloitte.**