

société de diriger suffisamment ses filiales, tout en s'assurant que les méthodes et la mentalité canadiennes ne nuisent pas outre mesure à la croissance de l'entreprise dans un pays donné.

6.7 Observations

Roger D'Hollander, vice-président, Développement des marchés internationaux de Gandalf Technologies Inc., a souligné qu'il était important de se familiariser le plus rapidement possible avec la culture et la langue d'un pays. Il a également indiqué que les entreprises canadiennes devaient promouvoir leur identité nationale, pour se distinguer des Américains ou des Britanniques.

M. D'Hollander recommande aux nouveaux exportateurs en Europe de se concentrer d'abord sur les petits marchés comme les Pays-Bas ou la Belgique, avant de s'attaquer aux vastes marchés comme la France et l'Allemagne, où la concurrence est féroce. Il ajoute qu'avant de percer un marché comme l'Allemagne, il est important de trouver un bon partenaire, qu'il s'agisse d'un distributeur, d'un fabricant ou d'un revendeur de produits à valeur ajoutée, qui connaît bien les formalités en matière d'homologation. Il insiste également sur l'importance de bien choisir le pays d'Europe où sera implanté le siège social de la société. Sur le plan politique, il serait imprudent d'établir dans un pays un bureau chargé de suivre les activités de la société dans un autre, à moins qu'il ne s'agisse, par exemple, de la Belgique ou des Pays-Bas, qui sont perçus comme des pays neutres par les grandes puissances.

M. D'Hollander croit que la création du marché unique européen facilitera quelque peu la tâche de l'exportateur, puisque les exigences en matière d'homologation ne seront plus établies par chaque

pays, mais s'étendront à toute l'Europe. Selon lui, le marché européen offrira des débouchés intéressants aux produits canadiens de qualité, car l'effondrement des frontières commerciales sur le marché européen entraînera l'érection de plus grandes barrières culturelles, chaque pays européen s'efforçant de préserver son identité nationale.

6.8 Conclusions

Si Gandalf Technologies Inc. a choisi le Royaume-Uni comme porte d'entrée sur le marché européen, c'est en grande partie pour les raisons suivantes : appartenance culturelle de ses fondateurs, langue commune et facilité d'accès au marché. Par suite de la création d'une filiale en propriété exclusive au Royaume-Uni, ce marché a été exploité dans une large mesure comme un marché intérieur. Gandalf s'est ensuite attaqué aux Pays-Bas, où elle a très bien réussi en raison de la réceptivité plus grande de ce marché, en comparaison de ceux de l'Allemagne et de la France, plus développés. L'entrée de Gandalf sur le marché de l'Europe continentale a été facilitée du fait que la société était déjà établie au Royaume-Uni.

Le recours à plusieurs distributeurs semble résoudre l'important problème du choix du bon distributeur sur chacun des marchés cibles. Il ne faut toutefois pas oublier que cette approche n'est pas toujours réalisable, surtout si les distributeurs doivent investir énormément au début.

Gandalf a ouvert des filiales dans quatre pays d'Europe, dont le personnel est en majeure partie européen. Il ne fait aucun doute que la société continuera à occuper une place importante sur le marché européen.