EUROPE 1992 ET L'INDUSTRIE CANADIENNE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

LES ENTREPRISES CANADIENNES DES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

1 9 9 2

CANADA EUROPE

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Canada

EUROPE 1992
ET
L'INDUSTRIE CANADIENNE
DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

LES ENTREPRISES CANADIENNES DES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

Un rapport préparé par NGL Consultants Ltée

pour

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

novembre 1991

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique passée ou actuelle du Gouvernement du Canada.

Imprimé sur du papier recyclé

MOT DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) a le plaisir d'offrir à l'industrie canadienne des télécommunications, dans le cadre de la stratégie commerciale «Horizon le monde», des études exhaustives sur les occasions d'affaires que suscitera l'achèvement du marché unique par la Communauté européenne et les moyens disponibles pour en tirer le meilleur profit.

C'est maintenant que se définit l'Europe de 1992. Le marché unique, cette ambitieuse initiative de la Communauté européenne a radicalement changé la manière dont les Européens traitent les affaires. Le processus est irréversible, la cadence est rapide et va en s'accélérant. Si les entreprises canadiennes veulent tirer profit des possibilités qu'offrira cet important marché, elles se doivent d'être bien renseignées.

Après avoir récemment terminé une série d'études sectorielles intitulées *1992 —Impact de l'unification du marché européen*, AECEC a dirigé un processus consultatif qui a fait intervenir divers ministères, les provinces et nos postes en Europe afin d'établir dans quels sous-secteurs il y aurait lieu d'effectuer des études plus approfondies. Ce processus a abouti à la sélection de l'industrie océanologique, des industries de l'environnement, des logiciels, des produits et services de télécommunications et des produits du bois ouvré. Toutes ces études seront publiées entre l'automne 1991 et le printemps 1992.

Nous offrons aussi des programmes concrets et pratiques pour vous initier au marché européen. Ces programmes sont bien publicisés par la revue CanadExport. Les agents commerciaux de la direction de la Communauté européenne au sein d'AECEC ainsi que ceux de nos Centres du commerce international dans chacune des provinces se feront un plaisir de répondre à vos questions. Prenez avantage de ces programmes. Ils ont été créés pour vous.

Les publications de la série *1992 —Impact de l'unification du marché européen* qui sont actuellement disponibles sont les suivantes : Agriculture et produits alimentaires; Télécommunications et informatique; Produits de l'automobile; Minerais et métaux; Produits forestiers; Défense, aérospatiale et transport; Produits chimiques spéciaux, nouveaux matériaux, produits pharmaceutiques et biotechnologie; Produits et services industriels; Services financiers; Produits de la pêche; Services professionnels et de consultants — avocats d'affaires et experts-comptables. D'autres rapports sont aussi disponibles : Union économique et monétaire; Droit des Sociétés; Politique de la concurrence; 1992 et questions connexes; Droit de la propriété intellectuelle; 1992 et les normes; 1992 et le transitaire canadien; Les alliances stratégiques : passeport pour l'Europe.

Pour de plus amples renseignements sur la disponibilité de ces publications, veuillez appeler INFO EXPORT à AECEC sans frais au 1-800-267-8376.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

1. INTRODUCTION

1.1 Objectif de l'étude et méthodologie

La présente étude, en deux étapes, décrit l'expérience vécue par neuf entreprises de télécommunications canadiennes sur le marché européen. Cette première étape a pour but d'évaluer différentes méthodes de commercialisation et de faire certaines recommandations visant à aider les fournisseurs canadiens à profiter des possibilités qu'offre la Communauté européenne.

Nous avons d'abord établi une liste de 15 sociétés canadiennes ayant des activités en Europe. Pour obtenir un bon échantillon, nous avons sélectionné des établissements de toutes catégories, y compris quelques petites entreprises et plusieurs moyennes entreprises, qui ont réussi ou échoué sur le marché européen et qui se spécialisent dans des gammes différentes de produits. Nous avons omis de la liste la plus importante société canadienne dans ce secteur, Northern Telecom, car sa situation est particulière et son exemple ne peut être vraiment utile aux nouveaux exportateurs canadiens en Europe, qui sont pour la plupart des entreprises plus petites.

Parmi les 15 sociétés choisies, neuf ont accepté de participer au projet, soit :

Consultronics Limited
Concord (Ontario)

Technologie Eicon
Lachine (Québec)

Gennum Corporation
Burlington (Ontario)

Gandalf Technologies Inc.
Nepean (Ontario)

Newbridge Networks Corporation
Kanata (Ontario)

Positron Industries Inc.
Montréal (Québec)

Nexus Engineering Corp.
Burnaby (C.-B.)

Microtronix Datacom Ltd.
London (Ontario)

Glenayre Electronics Ltd.
Vancouver (C.-B.)

Les porte-parole des six premières sociétés ont été interrogés au cours d'une rencontre alors que ceux des trois dernières l'ont été par téléphone. Dans la plupart des cas, il s'agissait soit du président, soit du responsable de la commercialisation internationale. En plus de nous donner une bonne idée de l'ensemble des activités de l'entreprise, chacune de ces personnes nous a communiqué des renseignements et des conseils très utiles.

Pour chacune des neuf sociétés, nous avons rédigé un profil d'entreprise qui a été revu avec la personne interrogée; nous avons aussi fait un compte rendu général de leurs expériences respectives, en soulignant les données les plus importantes et les points de vue les plus intéressants.

1.2 Tendances du marché européen des télécommunications

En lisant les profils des différentes entreprises, il est important de se rappeler qu'ils font état des expériences vécues sur des marchés de services de télécommunications fort variés, dont un grand nombre sont très réglementés et dont certains dépendent de monopoles appartenant à l'État.

Étant donné la tendance mondiale vers la création d'un marché de services moins réglementé et plus concurrentiel, tendance qui s'étend maintenant à l'Europe, et l'unification du marché européen en 1992, il est certain que la dynamique du marché des télécommunications subira de nombreux changements dans la prochaine décennie.[1] Parmi ces changements, les plus importants seront sans doute la normalisation des mesures d'approbation des produits et l'augmentation du nombre de fournisseurs de services. Il devrait en résulter une hausse considérable du bassin de clients européens désireux de se procurer des produits de télécommunications, un accroissement spectaculaire du nombre et de la variété de services offerts et une augmentation du nombre de fournisseurs de services nouveaux et améliorés. Pour les fournisseurs de produits et de services de télécommunications, ces changements se traduiront par une multiplication des débouchés commerciaux.

Le marché actuel des produits de télécommunications en Europe de l'Ouest est d'environ 40 milliards de dollars et devrait atteindre quelque 100 milliards de dollars (en dollars de 1990) en l'an 2000[2]. Un grand nombre des entreprises de télécommunications canadiennes se spécialisent dans un créneau. Pour rester compétitifs, ces fabricants doivent étendre leurs activités à tous les marchés d'importance pour leurs produits. Le marché des télécommunications est d'une ampleur telle que les sociétés canadiennes doivent absolument améliorer leur rendement pour y maintenir leur place.

Les exportations canadiennes en Europe s'élevaient à 280 millions de dollars en 1989, soit 0,7 p. 100 du marché seulement.[3] Le Canadian Telecommunications Action Committee (CTAC), créé par l'industrie canadienne des télécommunications, s'est donné comme objectif de porter la valeur de la production canadienne à 20 milliards de dollars (en dollars de 1990) d'ici l'an 2000[4]. Pour ce faire, il faut augmenter sensiblement les ventes canadiennes sur tous les principaux marchés du monde, y compris l'Europe.

Pour que les entreprises canadiennes atteignent une part réaliste de 3 p. 100 du marché européen d'ici l'an 2000, il faudrait qu'elles portent leurs ventes à trois milliards de dollars, c'est-à-dire qu'elles les décuplent dans la prochaine décennie. De ce point de vue, le marché européen est sans doute l'un de ceux qui présentent le plus de potentiel pour les industriels canadiens.

Dans le secteur des télécommunications, il existe un certain nombre de programmes de développement de la technologie auxquels participe toute l'industrie européenne[5]; il s'agit notamment du programme RACE (Recherche européenne sur les technologies de pointe dans le domaine des télécommunications) qui vise la mise au point des technologies nécessaires à l'établissement d'un réseau de communications intégrées à large bande en Europe d'ici 1995, et du programme ESPRIT (Programme européen de recherche et développement dans le domaine des technologies de l'information), programme commun de recherche en technologie de l'information, au financement duquel participe la Communauté européenne et qui est organisé en collaboration par l'industrie, les gouvernements nationaux et les chercheurs des universités.

La concurrence venant des industriels européens du secteur des télécommunications devrait donc s'intensifier. Quand ils atteindront leur maturité, les programmes mentionnés ci-avant permettront aux entreprises européennes d'offrir aux utilisateurs désormais plus exigeants des produits novateurs et perfectionnés, sur un marché de services en évolution constante.

---

1 *1992 - Impact de l'unification du marché européen. Télécommunications et informatique,* Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, décembre 1989.

2 Renseignements tirés de différents articles parus dans *Telecommunications.*

3 *A Proposal Towards a Strategic Plan for the Canadian Telecommunications Equipment Industry. Part 1 —The Canadian Telecommunications Equipment Industry in a Global Context. Part 2 —A Framework for Action,* NGL Consulting Ltd. pour Industrie, Sciences et Technologie Canada et le CTAC, janvier 1991.

4 Ibid.

5 Voir par exemple *International R&D Collaborative Programs,* J. Hothi et D. Byron, Communications Canada, mars 1990.

2. APERÇU DES EXPÉRIENCES DE FOURNISSEURS CANADIENS

Dans cette section, nous verrons comment neuf entreprises canadiennes de télécommunications ont réussi à percer le marché européen. La description de ces expériences montre, à quelques exceptions près, qu'il est possible de réussir à la condition de se doter d'une stratégie pour profiter des occasions et d'y mettre le temps et le travail nécessaires. Ce compte rendu devrait aider les nouveaux exportateurs de matériel de télécommunications à planifier leur entrée sur le marché.

2.1 Ventes sur le marché européen

En 1989, la part des industriels canadiens sur le marché des télécommunications de l'Europe de l'Ouest alors évalué à 40 milliards de dollars, n'était que de 0,7 p. 100, soit 280 millions de dollars. Les ventes en Europe ne représentaient que 5 p. 100 de la production canadienne totale, qui s'élevait à 5,4 milliards de dollars (voir la section 1.2).

Les ventes totales des neuf entreprises ayant fait l'objet de notre étude se montaient à 600 millions de dollars, soit un peu plus de 10 p. 100 de la production canadienne[6]. De ce montant, 144 millions de dollars, ou 24 p. 100 des ventes totales, provenaient de ventes sur le marché européen. Parmi ces neuf entreprises, les cinq plus importantes ont réalisé en Europe des ventes totalisant 135 millions de dollars, ce qui représente 30 p. 100 de leurs ventes totales. Cinq de ces neuf entreprises, dont trois comptent parmi les cinq plus importantes, ont reçu le Prix d'excellence à l'exportation canadienne. On comprend donc que les expériences décrites dans le présent rapport ont un caractère exceptionnel.

Le tableau 2-1 fournit quelques données pertinentes concernant ces entreprises, dont la valeur de leurs ventes en Europe en chiffres absolus et la part de ces ventes dans leurs ventes totales. L'entreprise ayant connu le plus de succès à cet égard est Consultronics Limited, qui réalise actuellement 60 p. 100 de ses ventes en Europe. D'autres sociétés effectuent plus de 30 p.100 de leurs ventes totales en Europe, notamment Technologie Eicon, Gennum Corporation, Gandalf Technologies Inc. et Newbridge Networks Corporation. En chiffres absolus, la société Gandalf est l'entreprise dont les ventes en Europe sont les plus élevées, soit 58 millions de dollars. Fait à noter, un grand nombre des entreprises ayant fait l'objet de notre étude, dont les cinq que nous venons de mentionner, ont été fondées par des entrepreneurs européens.

Tableau 2-1
Ventes des sociétés examinées sur le marché européen

Société	Ventes annuelles (millions de $)	Ventes à l'ext. du Canada (%)	Ventes en Europe	
			(% du total)	(millions de $)
Consultronics	8	80	60	5
Eicon	33	90	50	16
Gennum	18	93	44	8
Gandalf	161	70	36	58
Newbridge	149	90	32	48
Nexus	28	90	11	3
Microtronix	2	65	9	moins de 1
Glenayre	166	49	3	5
Positron	35	80	1	moins de 1

6 Les entreprises à l'étude ne se rangent pas toutes dans la catégorie des fournisseurs de matériel de télécommunications, telle que nous l'avons définie pour déterminer ce chiffre de 5,4 milliards de dollars.

Tableau 2-2 Premières ventes sur le marché européen			
Société	**Année de fondation**	**Pays d'entrée sur le marché européen**	**Année de premières ventes**
Consultronics	1974	Italie	1975
Eicon	1984	Finlande	1986
Gennum	1973	Autriche	1975
Gandalf	1971	Royaume-Uni	1974
Newbridge	1986	Royaume-Uni	1987
Nexus	1982	Norvège	1986
Microtronix	1987	Pays-Bas	1988
Glenayre	1963	Royaume-Uni	1985
Positron	1970	Royaume-Uni	1987

Deux des sociétés, Nexus Engineering Corp. et Microtronix Datacom Ltd., ont obtenu des résultats plus modestes, ne réalisant qu'environ 10 p. 100 de leurs ventes en Europe, tandis qu'une autre société, Glenayre Electronics Ltd., accroît rapidement sa présence sur ce marché. Enfin, la société Positron Industries Inc. n'a réussi à s'implanter sur aucun des marchés européens malgré les efforts considérables qu'elle a déployés dans plusieurs des principaux pays.

Si l'on réunissait dans une seule société les caractéristiques des neuf entreprises interrogées, on pourrait tracer un portrait intéressant de l'expérience des Canadiens en Europe. D'après les valeurs médianes des données fournies par les entreprises, cette société représentative aurait un chiffre d'affaires annuel total de 33 millions de dollars, dont 80 p. 100 seraient réalisés à l'extérieur du Canada, et ses ventes en Europe se monteraient à cinq millions de dollars, soit 32 p. 100 de ses ventes totales.

2.2 Stratégie d'entrée sur le marché

Pour pénétrer le marché européen, quelques entreprises ont adopté une stratégie systématique, en choisissant un ou deux marchés cibles. Pour un grand nombre des sociétés interrogées, cependant, il semble qu'elles ont effectué leurs premières ventes sur le marché européen après avoir repéré et exploité les possibilités commerciales qui s'y présentaient. Néanmoins, les dirigeants de certaines des sociétés ayant connu le plus de succès recommandent aux entreprises qui désirent s'établir sur le marché européen de commencer par recueillir le plus de renseignements possible sur les marchés qui les intéressent puis de concevoir leur stratégie.

Le premier élément de cette stratégie consiste à déterminer par quel ou quels pays pénétrer le marché européen. Le pays choisi par les diverses entreprises et l'année de leur entrée sur le marché européen figurent au tableau 2-2.

Comme on peut le constater, le pays de prédilection est le Royaume-Uni. Parmi les facteurs qui rendent ce pays si attrayant, citons la langue, les similarités culturelles avec le Canada, l'ouverture du marché, le contexte commercial partiellement déréglementé dans le secteur des télécommunications et les coûts peu élevés de celles-ci et, enfin, des mesures d'approbation réglementaires relativement simples, bien que rigoureuses.

Pour une entreprise qui désire se lancer sur le marché de l'Europe continentale, il n'est pas toujours à conseiller de viser d'abord les plus gros marchés. Il est préférable de choisir un pays plus petit offrant de bonnes possibilités commerciales pour les produits de l'entreprise, des mesures d'homologation relativement simples et peu de concurrence interne pour les produits en cause. Aucune des sociétés interrogées ne s'est attaquée en premier lieu à la France ou à l'Allemagne.

La plupart des entreprises ont insisté sur la nécessité de faire preuve de patience et de ne pas espérer de résultats rapides. Il faut parfois investir beaucoup de temps et d'argent pour pénétrer un marché européen.

Il est intéressant de remarquer que la plupart des sociétés ont réalisé leurs premières ventes en Europe peu de temps après leur fondation. Trois des quatre premières sociétés figurant sur la liste exercent leurs activités en Europe depuis plus de 15 ans.

2.3 Formules de vente

Le deuxième élément d'une stratégie d'entrée sur le marché consiste à choisir la bonne formule de vente. Le tableau 2-3 donne la liste des formules de vente choisies par les neuf sociétés interrogées, la plus utilisée étant le recours à des distributeurs ou à des représentants. Presque toutes les entreprises ont recours à plus d'un type de mécanisme de vente.

Le choix de la formule de vente la plus appropriée doit tenir compte de différents facteurs, soit notamment : la complexité technique et le prix du produit, le nombre de clients éventuels et leur situation géographique, le genre de mécanismes de distribution pour le produit en cause, les difficultés liées aux mesures d'approbation et l'ampleur des difficultés et des dépenses liées à l'introduction du produit sur le marché.

Beaucoup d'entreprises font de la vente directe à partir de leurs bureaux canadiens mais toutes ont également recours à d'autres ressources, sauf la société Gennum pour un de ses deux principaux groupes de produits, soit les dispositifs destinés à l'industrie des appareils auditifs. L'une des sociétés visées par l'étude déconseille fortement de s'en remettre à la seule vente directe si le produit nécessite un soutien important.

La plupart des sociétés font appel à des distributeurs pour vendre certains de leurs produits sur des marchés donnés. De façon générale, il semble que les petites entreprises ont davantage recours aux distributeurs, alors que les entreprises plus importantes établissent leurs propres bureaux de vente en Europe. Le recours aux distributeurs peut être la seule option rentable pour une petite entreprise qui ne peut se permettre d'ouvrir immédiatement ses propres points de vente en Europe.

2.4 Choix des représentants et des distributeurs

Si l'entreprise décide de recourir d'abord aux services de distributeurs, l'aspect le plus important, et peut-être le plus complexe, de la stratégie consiste à trouver les distributeurs ou représentants qui peuvent le mieux vendre le produit sur chacun des marchés visés. Idéalement, le distributeur doit être assez important et disposer d'une stabilité financière et de ressources suffisantes pour que la relation puisse durer. De plus, il doit disposer de réseaux de distribution bien établis qui permettent de diffuser le produit à la plus grande échelle possible. Autre facteur essentiel, les distributeurs sélectionnés doivent comprendre les produits et leurs qualités techniques afin d'offrir un soutien et un service adéquats.

La plupart des sociétés ont vite compris qu'il n'est pas facile de trouver de bons représentants dotés d'une bonne connaissance du marché et des clients éventuels ainsi que des compétences techniques nécessaires pour expliquer, installer et entretenir les produits. Beaucoup d'entreprises ont trouvé leurs

Tableau 2-3
Formules de vente utilisées

Société	Ventes directe à partir du Canada	Distr. et représ.	Bureau de vente en Europe	Partenaire stratégique
Consultronics		x		
Eicon		x		
Gennum	x	x		
Gandalf		x	x	x
Newbridge	x	x	x	x
Nexus		x	x	
Microtronix		x		
Glenayre	x		x	
Positron	x	x		

premiers distributeurs en participant à des foires commerciales. Dans certains cas, c'est le distributeur qui a établi le contact.

Quelques entreprises parmi les plus importantes conseillent d'éviter, dans la mesure du possible, de signer des ententes de distribution exclusive. La société Newbridge, par exemple, confie à un distributeur local l'exploitation d'un marché national, mais préfère avoir recours à un intermédiaire apte à desservir toute l'Europe si le marché cible déborde des frontières d'un seul pays, situation qui prendra toute son importance en 1992 lorsque le marché européen sera entièrement unifié. La société Gandalf a pour politique d'établir des relations non exclusives avec environ cinq distributeurs, dont elle évalue le rendement dans l'année qui suit, afin de sélectionner ceux avec lesquels elle établira des relations à long terme.

En pratique, cependant, il est possible que les petites entreprises ne puissent trouver de distributeurs qui accepteront d'investir les fortes sommes nécessaires au lancement d'un produit sans se prévaloir de la protection que leur donne une entente exclusive. La plupart des entreprises commencent par signer des ententes exclusives avec les distributeurs de chacun des marchés, puis multiplient les canaux de distribution à mesure que leur volume de ventes augmente.

Pour les petites entreprises, il peut être plus avantageux de choisir des distributeurs moins importants qui accorderont aux produits toute l'attention nécessaire et qui pourront profiter de leur popularité grandissante. Selon la société Microtronix Datacom, l'important est de choisir un distributeur qui partage votre façon de voir les choses.

Les distributeurs européens consacrent plus de ressources au lancement d'un produit qu'ils représentent et à la formation de leur personnel de soutien que ne le font les distributeurs nord-américains. L'établissement du degré d'engagement des deux parties peut demander énormément de temps au début des relations, mais cet investissement en vaut la peine. Une des sociétés nous a indiqué qu'il existait une relation directe entre le temps qu'elle avait consacré à choisir son distributeur et sa propre réussite sur le marché en cause.

La plupart des sociétés ont insisté sur l'importance d'apporter un soutien ininterrompu aux distributeurs. Ainsi, Microtronix Datacom fournit à ses distributeurs une formation technique pour le service après-vente, tant en Europe qu'à ses bureaux de London (Ontario). La société Eicon a, quant à elle, ouvert un bureau au Royaume-Uni dont le rôle principal consiste à fournir un soutien technique et commercial aux distributeurs de son réseau européen. Les ventes d'Eicon en Europe ont augmenté de façon considérable après l'ouverture de ce bureau.

2.5 Sources d'information et d'assistance

D'après les sociétés interrogées, c'est en participant à des foires commerciales que l'on peut le mieux se renseigner au sujet des distributeurs et des concurrents éventuels sur les marchés européens. Un certain nombre de sociétés ont participé à des missions commerciales parrainées par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada ou utilisé les services offerts par les bureaux commerciaux à l'étranger, tant fédéraux que provinciaux, surtout pour organiser des rencontres avec des utilisateurs, des clients ou des distributeurs éventuels.

Les sociétés ont presque toutes insisté sur le fait que la participation aux foires et aux missions commerciales ne remplace pas les visites personnelles. Elles considèrent une relation personnelle et constante avec les utilisateurs actuels ou éventuels comme un élément important de l'étude des marchés. La société Gennum a pour politique de veiller à ce que ses clients reçoivent régulièrement la visite d'un membre de son personnel.

Une source d'information qu'on semble avoir négligée est l'expérience des entreprises canadiennes qui se sont implantées avec succès sur les marchés européens. Ces entreprises disposent d'une foule de renseignements qu'elles ne demandent qu'à partager avec les nouveaux exportateurs canadiens, sur des aspects aussi variés que la réglementation et les mesures d'homologation, les dispositions douanières relatives au commerce en Europe et les différences qui existent d'un pays à l'autre, les endroits où l'on peut trouver des renseignements détaillés, etc. La plupart des entreprises interrogées se disent prêtes à faire part de leur expérience et de leurs connaissances particulières aux nouveaux exportateurs canadiens qui désirent se lancer sur le marché européen.

Tableau 2-4 Présence en Europe				
	Rôle			
Société	Ventes	Soutien aux ventes	Fabrication	Emplacement
Consultronics			x	Royaume-Uni
Eicon		x		Royaume-Uni
Gennum				Aucun
Gandalf	x	x	x	R.-U., Pays-Bas, France, Belgique
Newbridge	x	x	x	Royaume-Uni
Nexus	x			Royaume-Uni
Microtronix				Aucun
Glenayre	x			Royaume-Uni
Positron				Aucun

2.6 Principaux obstacles

Un des principaux obstacles rencontrés par les entreprises désireuses de vendre leurs produits en Europe concerne le processus d'homologation, qui peut être long, coûteux et souvent irritant. L'homologation de type, que l'on doit obtenir dans chaque pays pour chacun des produits vendus, peut demander beaucoup de temps et de ressources, selon le marché choisi et l'aide que peut fournir le représentant. Plusieurs entreprises disposent d'un personnel chargé de régler cette question à partir de leurs bureaux canadiens.

Parmi tous les pays d'Europe, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont ceux qui imposent les normes les plus rigoureuses. L'Allemagne semble être le pays qui pose le plus de difficultés; les normes imposées font en sorte que le processus peut durer jusqu'à 18 mois dans les cas extrêmes. Ce processus, ainsi que les normes, semblent beaucoup moins contraignants dans certains petits pays comme les Pays-Bas et le Danemark. Grâce à la création du marché unique, en 1992, le processus d'homologation sera valide pour l'ensemble de l'Europe et, par conséquent, moins coûteux pour les entreprises qui désirent vendre leurs produits dans plusieurs pays de ce continent.

Un autre obstacle rencontré par quelques entreprises découle de la forte tendance à favoriser les produits fabriqués au pays, surtout en Allemagne et en France.

2.7 Présence en Europe

Toutes les sociétés semblent s'entendre sur le fait qu'il est essentiel d'établir sa présence en Europe dès que le volume des affaires le permet. Six des neuf entreprises interrogées se sont dotées d'installations européennes, d'une façon ou d'une autre. Le rôle et l'emplacement de celles-ci figurent au tableau 2-4.

Le Royaume-Uni est sans contredit le pays de prédilection. Les six entreprises qui ont choisi de s'y établir l'ont fait pour les mêmes raisons qui poussent les sociétés à privilégier d'abord ce pays comme marché cible, comme l'indique la section 2.2. Les sociétés Gandalf et Newbridge ont créé des filiales au Royaume-Uni à des fins de vente directe et de fabrication. Les sociétés Glenayre et Nexus y ont ouvert des bureaux destinés à la vente directe. Enfin, la société Eicon a également choisi ce pays pour ouvrir un bureau de soutien aux ventes.

On s'entend généralement pour dire qu'une fois les bureaux européens établis, il est important d'y investir rapidement des ressources et de leur donner autant d'autonomie que possible afin que la société puisse servir ses clients dans leur propre langue et établir des relations entièrement interactives.

Certaines entreprises se sont déjà établies, ou tentent de s'établir, dans plusieurs pays. En plus de ses installations au Royaume-Uni, la société Gandalf possède des bureaux de vente aux Pays-Bas, en France et en Belgique. Glenayre et Nexus prévoient

d'ouvrir de nouveaux bureaux de vente sur le continent et la société Eicon étudie la possibilité d'ouvrir d'autres bureaux de soutien aux ventes ainsi qu'un centre de distribution européen.

Le pays où sera établi le siège social de l'entreprise en Europe doit être choisi avec soin. Un pays reconnu comme neutre, tel que la Belgique ou les Pays-Bas, constitue peut-être le meilleur choix pour une entreprise qui pense se lancer ensuite sur le marché français ou allemand. Il est essentiel aussi de penser aux coûts, car les déplacements coûtent cher en Europe et le prix à payer pour y maintenir des bureaux varie d'un pays à l'autre.

La dernière étape de l'établissement en Europe consiste à y acquérir une usine afin d'offrir des produits locaux, de montrer l'importance attachée par l'entreprise au marché européen et, surtout, d'être exempté des droits de douane après l'unification du marché européen, en 1992. Comme on l'a vu précédemment, trois des neuf sociétés possèdent des installations de fabrication au Royaume-Uni. La société Newbridge a bénéficié considérablement de sa présence au Royaume-Uni, tirant profit des programmes de développement commercial mis en œuvre par ce pays, et elle a même reçu le Prix britannique de l'excellence à l'exportation.

Au moment où notre étude a été réalisée, les sociétés Gennum, Microtronix et Positron n'avaient aucun bureau permanent en Europe. Consultronics exploite une usine au Royaume-Uni, mais celle-ci n'a rien à voir avec les activités commerciales de la société sur le marché européen. La réussite exceptionnelle des sociétés Gennum et Consultronics prouve qu'il est possible de réussir sur le marché européen sans avoir à y établir des bureaux de vente permanents, pourvu que les circonstances s'y prêtent.

2.8 Profils d'entreprise

On trouvera dans les pages qui suivent le profil des neuf entreprises examinées, dans l'ordre où elles figurent sur les tableaux. Cet ordre est établi en fonction de la part des ventes en Europe dans les ventes totales de la société.

3. CONSULTRONICS LIMITED

Produits et services :	**Matériel d'essai en télécommunications**
Ventes annuelles (1990) :	**8 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**80 %**
Ventes sur le marché européen :	**60 % (5 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie, Suède, Finlande, Espagne**
Formules de vente :	**Représentants**
Présence en Europe :	**Usine au Royaume-Uni**
Année de fondation :	**1974**

Consultronics Limited conçoit et fabrique du matériel d'essai en télécommunications dont se servent les compagnies de téléphone et les grands utilisateurs de services de télécommunications dans le monde. Ses produits comprennent des appareils d'essai pour la voix et les données ainsi que des systèmes d'essai automatiques conçus pour les modems, les télécopieurs et les systèmes RNIS.

Les ventes annuelles de la société s'élèvent actuellement à huit millions de dollars, et 80 p. 100 des ventes sont réalisées à l'extérieur du Canada. La société a été fondée en 1974.

3.1 Marchés

À l'heure actuelle, plus de 60 p. 100 des ventes annuelles de Consultronics, soit environ cinq millions de dollars, sont effectuées en Europe. La société a fait son entrée sur le marché européen en 1975. Elle a réalisé ses premières ventes en Italie, pour se diriger ensuite vers la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Sur le plan du volume de ventes, le Royaume-Uni représente maintenant le principal marché de la société en Europe, suivi par la France et l'Allemagne.

La société compte parmi ses clients des transporteurs comme British Telecom, Cable and Wireless, Deutsche Bundespost Telekom, Italtel et Telefonica et des fabricants tels que SEL Alcatel, L.M. Ericsson, Nokia et Siemens.

3.2 Stratégie d'expansion des marchés

Consultronics utilise les services de représentants indépendants dans chacun des pays européens. Ces représentants traduisent le matériel dans la langue du pays, fournissent l'aide relative aux approbations réglementaires, etc.

3.3 Choix des distributeurs

La société essaie de choisir des représentants qui ont les connaissances techniques nécessaires pour promouvoir adéquatement ses produits hautement perfectionnés. Elle recherche également des personnes qui sont en mesure d'assurer les services de soutien requis sur les marchés auxquels ils ont facilement accès. L'entreprise a choisi un grand nombre de ses intermédiaires en participant à des foires commerciales, en déterminant à qui ses concurrents confiaient leurs affaires, en consultant d'autres entreprises canadiennes, etc.

3.4 Sources d'information et d'assistance

Consultronics a profité de l'aide d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et du gouvernement de l'Ontario pour participer aux foires commerciales et obtenir des renseignements sur des distributeurs éventuels.

3.5 Principaux obstacles

La société n'a rencontré aucun obstacle d'importance.

3.6 Présence en Europe

La société a acquis récemment une usine au Royaume-Uni, mais elle gère ses activités commerciales et appuie ses représentants européens depuis son siège canadien.

3.7 Observations

Robert Fitts, directeur de la Commercialisation et des Ventes chez Consultronics Limited, affirme qu'il ne faut pas se laisser décourager par un premier échec, même si le représentant obtient peu de succès au début. Pour obtenir l'engagement sincère du représentant, la société doit en somme démontrer son propre engagement envers le marché. M. Fitts insiste sur la nécessité de visiter régulièrement le marché cible et de recueillir le plus de renseignements possible, que l'on peut obtenir gratuitement, la plupart du temps, auprès de différentes sources.

M. Fitts souligne aussi qu'il est essentiel de respecter les règles particulières à chacun des marchés. Il est important, par exemple, de se familiariser avec le réseau de distribution dans lequel on a l'intention de faire entrer le produit puis de chercher les meilleurs moyens de s'y implanter. Il recommande également de rencontrer le plus tôt possible les représentants de l'organisme compétent en matière d'approbation. Il conseille même de retenir les services d'un intermédiaire compétent dans les pays où les formalités d'homologation sont plus complexes. En Allemagne, par exemple, le choix d'un bon conseiller permet non seulement de faciliter les démarches, mais également d'en assurer la réussite, puisque les autorités vont probablement se tourner vers cette même personne pour obtenir des renseignements sur vos produits.

M. Fitts souligne également qu'il ne faut pas hésiter à modifier les produits afin de les adapter aux caractéristiques et aux exigences du marché cible. En plus d'adapter le produit aux normes techniques et électriques du pays, il est essentiel, évidemment, de traduire les documents qui l'accompagnent, les logiciels, etc. Un autre point que l'on néglige souvent concerne l'apparence du produit; en effet, ce dernier doit avoir un air européen. Tous les aspects de l'interface utilisateur devraient être revus, non par les ingénieurs, mais par le personnel de commercialisation, afin de s'assurer qu'ils sont compatibles avec les goûts et les habitudes européens.

3.8 Conclusions

Il semble que la société Consultronics ait réussi sur le marché européen parce qu'elle a su cibler ce marché dès le début de ses activités et qu'elle a fait de sérieux efforts pour le mettre en valeur; la société a vite compris également qu'elle devait respecter les règles des différents pays et adapter ses produits aux exigences de chacun.

4. TECHNOLOGIE EICON

Produits et services :	**Produits de communication pour ordinateurs personnels**
Ventes annuelles (1990) :	**33 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**90 %**
Ventes sur le marché européen :	**50 % (16 millions de dollars)**
Marchés européens :	**France, Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Finlande**
Formules de vente :	**Distributeurs**
Présence en Europe :	**Bureau de soutien aux ventes au Royaume-Uni**
Année de fondation :	**1984**
Entrée sur le marché européen :	**Finlande, 1986**

La société Technologie Eicon conçoit et fabrique des produits de communication à haut rendement pour les ordinateurs personnels. Elle compte parmi les chefs de file sur le marché mondial de la connectivité X.25. Avec plus de 60 000 unités installées, Eicon s'est approprié une part de 20 à 30 p. 100 du marché dans le secteur de la connectivité d'ordinateurs personnels. Parmi ses produits, mentionnons le EiconCard, système qui permet aux ordinateurs personnels d'IBM et appareils similaires de se brancher à l'ordinateur central, qu'il soit tout près ou à distance.

L'an dernier, les ventes de la société s'élevaient à 33 millions de dollars, et 90 p. 100 provenaient des exportations. Eicon a reçu le Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1989.

4.1 Marchés

Les ventes de la société en Europe se montent maintenant à plus de 16 millions de dollars, soit 50 p. 100 de ses ventes totales. Eicon a réussi à offrir des solutions aux problèmes de connectivité que rencontraient les industries financières et touristiques et d'autres utilisateurs de réseaux informatiques de l'ensemble de l'Europe. Un des principaux facteurs de la réussite d'Eicon sur le marché européen est qu'elle n'avait pas de réel concurrent.

Fondée en 1984, la société Eicon s'est lancée sur le marché international en 1986. Au mois de novembre de la même année, les produits d'Eicon étaient utilisés dans un système installé pour la Union Bank de Finlande. Eicon a fourni 600 passerelles pour le réseau local, d'une valeur d'environ un million de dollars. Cette réalisation a été tôt suivie d'un autre succès, cette fois-ci en France, où la société s'est associée à IBM France, en 1987, pour concevoir un système destiné à une importante société d'assurances française. La France est devenue son marché le plus rentable. Cependant, les ventes ne se sont pas toujours faites aussi rapidement. En effet, il a fallu trois ans à la société pour conclure une transaction avec la Union Bank de Suisse.

4.2 Stratégie d'expansion des marchés

Les produits de la société Eicon sont maintenant vendus en Europe par l'entremise de deux réseaux, l'un formé de distributeurs et l'autre d'intégrateurs de grands systèmes.

Depuis deux ans, la société n'accorde plus l'exclusivité à ses distributeurs sur les marchés du Royaume-Uni et de l'Allemagne. Le recours à un seul distributeur lui a été très utile au début pour lancer et promouvoir ses produits mais, pour en assurer une plus large diffusion, la société a compris qu'il valait mieux avoir recours à plusieurs intermédiaires.

Ce changement s'est effectué parallèlement à l'ouverture d'un bureau de soutien aux ventes en Europe (voir ci-après). Ces initiatives ont eu des répercussions immédiates et considérables. Les ventes de la société ont doublé en un an, et on attribue près de la moitié de cette hausse à chacune de ces nouvelles politiques.

4.3 Choix des distributeurs

La société choisit des distributeurs qui comprennent bien ses produits et qui sont en mesure d'en assurer le soutien. Sa politique consiste à signer des ententes d'exclusivité valables pour trois ans. La société a trouvé ses premiers distributeurs européens installés en Finlande et en France, en participant à une foire commerciale qui a eu lieu à Atlanta (Géorgie).

4.4 Principaux obstacles

L'un des plus gros obstacles qu'a dû affronter la société a été de faire approuver l'utilisation de ses appareils dans les réseaux téléphoniques et les bases de données publics. Au début, Eicon a reçu l'aide de ses distributeurs mais, aujourd'hui, elle se charge elle-même des questions d'homologation depuis son siège canadien. Une entreprise peut considérer le processus d'approbation aussi bien comme un obstacle que comme une bénédiction, selon que ses produits l'ont subi avec succès ou non.

4.5 Sources d'information et d'assistance

En 1986 et en 1987, Eicon s'est beaucoup servi des missions commerciales fédérales et provinciales pour trouver de nouveaux distributeurs. Ainsi, la société a pris part à une mission dans les pays scandinaves. Elle a trouvé ses premiers distributeurs en participant, avec l'aide de la province de Québec, à une foire commerciale qui a eu lieu au printemps de 1986. Au cours de cette même période, Eicon a également reçu l'aide de délégués commerciaux. Quant au Programme de développement des marchés d'exportation, la société en trouvait alors les formalités fastidieuses, surtout en raison de sa relative lenteur à cette époque.

4.6 Présence en Europe

Il y a deux ans, la société a ouvert un bureau à Londres pour appuyer et gérer les activités de ses distributeurs européens. Ce bureau, qui compte 18 employés, est chargé d'aider les distributeurs européens dans différents domaines, notamment : la publicité, la participation aux principales foires commerciales, la préparation de brochures de qualités rédigées dans la langue du pays et l'introduction de nouveaux produits dans les réseaux de distribution. Une des raisons qui ont poussé la société à ouvrir ce bureau est l'ampleur, beaucoup plus considérable qu'elle ne s'y attendait, du soutien qu'elle devait fournir avant et après la vente.

Même si la société possède maintenant un bureau à Londres, les cadres canadiens continuent de se rendre régulièrement en Europe pour rencontrer les clients importants et participer à des foires commerciales. L'établissement de contacts directs avec les utilisateurs actuels et éventuels est un aspect important de l'étude du marché.

En vue de s'adapter à la création du marché européen unique en 1992, Eicon envisage d'ouvrir d'autres bureaux, surtout en France et en Allemagne. Elle pense également établir un centre de distribution européen pour entreposer et emballer les produits destinés à ses clients européens.

4.7 Observations

Selon Peter Brojde, président de Technologie Eicon, un bon distributeur européen n'hésitera pas à investir de l'argent et des ressources pour votre produit et à former son personnel de sorte qu'il puisse assurer un soutien adéquat. La marge bénéficiaire sera donc beaucoup plus élevée en Europe, généralement 50 p. 100 de plus qu'en Amérique du Nord. Cette différence ne constitue pas un problème en soi, car les consommateurs européens accordent plus d'importance au rendement qu'au prix. De façon générale, le prix ne joue pas un rôle très important dans les négociations avec les clients européens. Ces derniers recherchent plutôt le rendement, la qualité et un service après-vente assuré.

4.8 Conclusions

Technologie Eicon est une société jeune et dynamique qui connaît un succès considérable en Europe, compte tenu de son âge. On peut sans contredit attribuer cette réussite à la qualité de ses produits et à sa volonté d'exploiter au mieux toutes les occasions qui se présentent. Il semble que ses dirigeants ont eu la chance de choisir les bons distributeurs dans deux pays européens sans même s'y rendre.

5. GENNUM CORPORATION

Produits et services :	**Amplificateurs audio pour prothèses auditives; commutateurs pour l'industrie de la vidéotransmission; circuits intégrés propres à certaines applications**
Ventes annuelles (1990) :	**18 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**93 %**
Ventes sur le marché européen :	**44 % (8 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Allemagne, Royaume-Uni, France, Danemark, Pays-Bas, Espagne, Italie, Autriche, Suisse**
Formules de vente :	**Ventes directes à partir du Canada, distributeurs**
Présence en Europe :	**Aucune**
Année de fondation :	**1973**
Entrée sur le marché européen :	**Autriche, 1975**

Gennum Corporation (auparavant connue sous le nom de Linear Technology Inc.) conçoit et fabrique des circuits intégrés analogiques au silicium et des circuits hybrides couche épaisse pour des applications particulières. La société se compose de deux grandes divisions, soit le groupe responsable des appareils auditifs, qui est le premier fournisseur mondial d'amplificateurs audio et de dispositifs connexes pour le secteur des appareils auditifs, et le groupe des produits de vidéotransmission, qui offre une gamme de commutateurs à points de connexion et autres dispositifs entrant dans la fabrication du matériel utilisé dans l'industrie de la vidéotransmission. En outre, Gennum fabrique des circuits intégrés selon les exigences particulières de certains clients, principalement dans le secteur des télécommunications.

En 1990, la société a effectué des ventes de plus de 18 millions de dollars, dont 93 p. 100 à l'extérieur du Canada. En 1985, elle a remporté un Prix d'excellence à l'exportation canadienne.

5.1 Marchés

Sur le marché européen, Gennum a réalisé des ventes d'environ huit millions de dollars, soit 44 p. 100 de son chiffre d'affaires total. Les ventes de produits au secteur des appareils auditifs représentaient environ 85 p. 100 des ventes totales de la société. Gennum détient entre 50 et 60 p. 100 du marché européen dans ce secteur de produits, y ayant obtenu des commandes de huit millions de dollars. Elle a des clients au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, au Danemark, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie, en Autriche et en Suisse. À l'heure actuelle, son plus gros client est Siemens, chef de file mondial dans la fabrication d'appareils auditifs.

L'autre grande division de Gennum, le groupe des produits de vidéotransmission, exploite un secteur relativement nouveau pour l'entreprise. Il a fallu à celle-ci de trois à quatre ans pour établir son marché. Elle détient aujourd'hui environ 20 p. 100 du marché mondial, estimé à 10 millions de dollars. Elle réalise 25 p. 100 de ses ventes totales (deux millions de dollars) à ce chapitre sur le marché européen.

Dans le secteur des produits de vidéotransmission, Gennum a percé le marché européen en se concentrant d'abord sur le Royaume-Uni, premier marché d'Europe pour les routeurs et commutateurs vidéo. Toutefois, à l'heure actuelle, son plus gros client est une entreprise espagnole. L'année dernière, Gennum a obtenu une commande de commutateurs pour la fabrication du matériel d'acheminement qui sera utilisé lors des Jeux olympiques de Barcelone en 1992.

5.2 Stratégies d'expansion des marchés

Gennum vend ses produits directement et par l'intermédiaire de distributeurs. Après avoir saturé le marché nord-américain des appareils auditifs, la société décidait, en 1974, de percer le marché européen. Dans cette gamme de produits, ses clients sont des fabricants. Comme à cette époque il n'en existait qu'une vingtaine en Europe. Gennum a entrepris de rendre visite à chacun d'eux. Un an plus tard environ et après deux ou trois visites, elle concluait ses premières ventes sur le marché

européen avec une entreprise autrichienne. Gennum a également réussi à obtenir quelques autres commandes, mais elle a dû attendre cinq ou six ans avant de conquérir les grands marchés.

Gennum savait exactement qui étaient ses clients éventuels dans ce secteur. Les fabricants utilisaient des technologies comme des circuits non intégrés ou des circuits intégrés simples qui étaient dépassés par rapport aux composants mis au point par Gennum. Ainsi, le plus grand défi pour Gennum a été d'amener ses clients potentiels à opter pour une technologie plus coûteuse mais plus performante, bref, de les convaincre des bienfaits de ses produits.

Ce type d'approche n'est valable que si l'on s'adresse, non pas à l'acheteur du client éventuel, mais directement aux dirigeants de l'entreprise. Comme, d'autre part, Gennum n'était pas tenue de faire homologuer ses produits, ni de faire traduire les manuels d'instructions dans la langue du client, elle a décidé de s'attaquer au marché européen en vendant directement ses produits à partir du Canada.

Pour ses produits de vidéotransmission, Gennum emploie des représentants dans la plupart des pays d'Europe. Ils ont pour rôle d'établir des contacts, d'assurer un suivi et de trouver des clients. Les ventes proprement dites sont encore conclues par le personnel de Gennum au Canada. La société a vendu du matériel de vidéotransmission à des clients du Royaume-Uni, d'Espagne, d'Allemagne, des Pays-Bas, de Suisse, de France et d'Italie.

5.3 Choix des distributeurs

Gennum a eu beaucoup de difficulté à trouver des représentants ayant la compétence technique et l'expérience requises pour bien vendre ses produits. Dans ses toutes premières tentatives pour percer le marché européen, Gennum a fait appel à des représentants au Danemark, pays qui, avec trois entreprises œuvrant dans le domaine, était alors un des plus gros producteurs de prothèses auditives en Europe. Gennum s'est rendu compte que l'agent qu'elle avait choisi ne connaissait pas suffisamment le produit et l'industrie pour être efficace. Elle a finalement dû réaliser elle-même ses ventes, et verser une commission à l'agent jusqu'à la fin du contrat. Les problèmes, dans ce cas, étaient attribuables non pas tant à l'incompétence de l'agent qu'à la nature hautement spécialisée de l'industrie et à la complexité du produit.

5.4 Sources d'information et d'assistance

Gennum a bénéficié du soutien d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada en participant à quelques missions en Europe, en obtenant de l'aide sur place en matière de logistique, en obtenant les noms de représentants éventuels, etc.

5.5 Principaux obstacles

Gennum n'a pas rencontré d'obstacles importants dans ses démarches pour percer le marché européen. Comme nous venons de le mentionner, la société a toutefois eu de la difficulté à trouver des distributeurs compétents pour offrir ses produits.

5.6 Présence en Europe

Gennum n'a pas de présence permanente en Europe.

5.7 Observations

M. Wally Pieczonka, président de Gennum Corporation, a indiqué qu'une entreprise, en plus de convaincre le client de la supériorité technique de son produit, doit le persuader qu'elle est un fournisseur fiable sur qui il pourra compter lorsque son marché prendra de l'expansion grâce à l'adoption du produit en question. Vous devez le convaincre que vous êtes compétent et sérieux et que vous pouvez assurer tout le soutien nécessaire. M. Pieczonka a également souligné qu'il faut détenir une foule de données sur les applications du produit. Les Européens sont plus réceptifs que les Nord-Américains aux arguments fondés sur les avantages globaux.

M. Pieczonka a indiqué que l'organisation de rencontres avec la haute direction de l'entreprise cliente dans le but de discuter des applications du produit offre d'excellentes occasions de sonder le marché. Gennum a pour politique de veiller à ce que tous ses clients reçoivent la visite d'un représentant au moins une fois tous les deux mois.

Il a de plus souligné qu'il était important d'élaborer une stratégie en matière d'exportation, d'investir le temps et les ressources nécessaires pour faire du bon travail et de ne pas s'attendre à obtenir des résultats immédiats. Vous devez bien connaître le client et le client doit bien vous connaître. Il est donc essentiel d'établir des contacts personnels, tâche que le personnel de la société peut accomplir bien mieux

qu'un représentant. Ce dernier a un rôle important et bien défini à jouer, mais il ne faut pas s'attendre qu'il fasse tout le travail. De plus, vous devez bien vous préparer aux voyages qui vous amèneront régulièrement sur le marché cible.

5.8 Conclusions

Si Gennum Corporation a réussi à percer des marchés en Europe, c'est sans doute grâce à une planification bien pensée, suivie d'une exécution efficace. Ayant atteint le point de rendement décroissant dans le secteur des appareils auditifs sur le marché nord-américain, la société a su bien organiser son implantation en Europe. Dans ce créneau hautement spécialisé, il n'était pas difficile pour elle de repérer ses principaux concurrents et clients éventuels. Gennum a entrepris systématiquement de déloger ses rivaux qui offraient un produit moins cher, mais aussi moins performant que le sien. Elle y est parvenue en persuadant ses clients qu'il serait plus avantageux pour eux d'opter pour un produit plus coûteux, mais plus puissant.

Maintenant qu'elle domine le marché européen des appareils auditifs, Gennum semble s'apprêter à pénétrer et à dominer un nouveau marché, celui des produits de vidéotransmission.

6. GANDALF TECHNOLOGIES INC.

Produits et services :	**Produits pour réseaux informatiques**
Ventes annuelles (1990) :	**161 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**70 %**
Ventes sur le marché européen :	**36 % (58 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Royaume-Uni, Pays-Bas, France, Allemagne, Belgique, Italie**
Formules de vente :	**Vente directe, distributeurs, associations stratégiques**
Présence en Europe :	**Filiale de fabrication et de vente au Royaume-Uni, filiale de vente aux Pays-Bas, en France et en Belgique**
Année de fondation :	**1971**
Entrée sur le marché européen :	**Royaume-Uni, 1974**

Gandalf Technologies Inc. offre des solutions aux utilisateurs de matériel de télématique. Cette société conçoit, fabrique et entretient une vaste gamme de réseaux de télécommunications informatisés, de logiciels et d'appareils. Citons le réseau Starmaster qui permet la connexion de protocoles de réseaux dissemblables. Gandalf a pour politique d'offrir à ses clients des moyens de recourir à des technologies pour atteindre leurs objectifs.

En 1990, Gandalf a réalisé un chiffre d'affaires de 161 millions de dollars, dont environ 70 p. 100 à l'extérieur du Canada. La fondation de cette société remonte à 1971.

6.1 Marchés

Gandalf exploite le marché européen depuis 17 ans. Sa première percée en Europe s'est faite au Royaume-Uni, marché qui était ouvert à ses produits et bien connu de ses fondateurs. Gandalf s'est ensuite attaquée aux Pays-Bas, où un marché était en train de se former pour ses produits et qui était, et demeure, très ouvert aux produits étrangers. Par la suite, Gandalf a réussi à percer des marchés plus vastes et moins réceptifs, soit l'Allemagne et la France. La société vend maintenant ses produits dans plusieurs autres pays européens comme l'Italie et la Belgique. Ses ventes sur le marché européen représentent maintenant 36 p. 100 de son chiffre d'affaires total, le Royaume-Uni à lui seul comptant pour 20 p. 100. Ses ventes en Europe continentale sont venues augmenter d'environ 16 p. 100 ses recettes consolidées.

6.2 Stratégies d'expansion des marchés

Dans sa stratégie de pénétration d'un nouveau marché, Gandalf cherche à établir des relations non exclusives avec environ cinq distributeurs, et se base sur le rendement fourni par chacun d'eux dans l'année suivante pour choisir celui avec lequel elle conclura une entente d'exclusivité. Dans certains cas, Gandalf établit une filiale agissant à titre de division des ventes. Lorsque son chiffre d'affaires atteint dix millions de dollars, la filiale devient autonome.

En 1990, Gandalf s'est attaqué au marché britannique de deux façons : en pénétrant le segment des réseaux appartenant à de grands utilisateurs et en recourant à des canaux de distribution indirecte, notamment à des revendeurs à valeur ajoutée.

Gandalf a percé avec succès le marché des Pays-Bas, où elle a commencé par traiter avec un distributeur. Elle y a ensuite établi la filiale Gandalf Nederland B.V., dont elle détenait à l'origine 60 p. 100 des actions, le reste appartenant aux employés. L'année dernière, Gandalf est devenue propriétaire à part entière de cette filiale.

Gandalf a récemment établi une filiale en France, où elle a réalisé des ventes considérables, grâce notamment à la conclusion d'importants contrats de fourniture de systèmes avec la société d'État responsable des télécommunications, France Télécom, et à l'établissement de relations avec d'autres grands organismes français. Gandalf a récemment ouvert une filiale en Belgique.

Un autre pays très important pour Gandalf est l'Allemagne, où elle emploie un distributeur national. Bien que Gandalf ait pour politique de recourir à des distributeurs, puis d'établir sa propre filiale lorsque les objectifs de vente pour la région ont été atteints, la situation est quelque peu différente en Allemagne. La population allemande, contrairement à celle de la plupart des autres pays d'Europe, est répartie entre cinq grandes agglomérations bien distinctes, de sorte que l'on doit ouvrir plusieurs bureaux de vente pour bien couvrir tout le marché allemand, ce qui entraîne de lourdes dépenses. Gandalf a d'abord envisagé de trouver plusieurs distributeurs régionaux et de charger un tiers de fournir le soutien technique à l'échelle du pays, mais cette possibilité a été rejetée. Gandalf a plutôt choisi de traiter avec un gros distributeur allemand. À l'heure actuelle, environ 70 p. 100 des ventes de Gandalf en Allemagne sont effectuées par l'entremise de ce distributeur.

Gandalf a récemment conclu un accord de coopération avec la division des systèmes de communications privés Siemens PN, afin d'allier ses compétences en transmission de données à celles de ce chef de file mondial dans le secteur des standards privés de RNIS. Cet accord vaut pour le monde entier, mais les premiers systèmes seront installés en Europe. L'association avec Siemens a été mue par le désir de mieux servir la clientèle. En effet, en alliant leurs compétences complémentaires en matière de commutation vocale et de transmission de données, les deux entreprises pourront offrir à leurs clients des solutions plus efficaces et plus économiques.

Gandalf s'est également associée à AT&T aux Pays-Bas et en Belgique, à GPT au Royaume-Uni et à Olivetti en Italie. En recherchant des alliances stratégiques, Gandalf acquiert une clientèle et tente de déterminer quels intérêts elle pourrait avoir en commun avec d'autres fournisseurs, distributeurs, utilisateurs, etc. En règle générale, il y a toujours, dans la gamme offerte par un gros fournisseur, place pour un produit de Gandalf.

6.3 Choix des distributeurs

Les principaux critères en fonction desquels Gandalf choisit ses distributeurs sont la taille, la stabilité financière et l'existence d'un réseau de distribution directe et indirecte bien établi. La société détermine également si le distributeur éventuel connaît bien les modalités d'homologation et s'il possède la compétence technique nécessaire pour appuyer ses produits. Comme nous l'avons mentionné, Gandalf a pour politique d'établir des relations non exclusives avec parfois jusqu'à cinq distributeurs différents.

6.4 Sources d'information et d'assistance

Dans la période initiale de sa conquête des marchés européens, Gandalf a amplement profité des subventions de voyage accordées dans le cadre du PDME (Programme de développement des marchés d'exportation). De plus, la société a reçu une aide précieuse des délégués commerciaux canadiens pour trouver des distributeurs, organiser des rencontres avec des clients éventuels, etc.

6.5 Principaux obstacles

Parmi les obstacles que Gandalf a dû surmonter, le plus important avait trait aux frais d'homologation de chaque appareil qu'elle désirait vendre sur la plupart des marchés, sans compter les formalités qui pouvaient prendre entre un mois et un an. Au Royaume-Uni, les normes d'homologation sont très rigoureuses. En Allemagne, elles le sont tout autant, et les formalités se compliquent en raison d'un préjugé défavorable au matériel de fabrication étrangère.

6.6 Présence en Europe

Gandalf a ouvert, au Royaume-Uni, une filiale en propriété exclusive, la Gandalf Digital Communications Limited, qui fabrique et vend ses produits. Elle a également établi des filiales de vente en propriété exclusive aux Pays-Bas (Gandalf Nederland B.V.), à Paris et Lyon (Gandalf S.A.) et à Bruxelles (Gandalf Belgium).

Les centres de distribution sont administrés à partir du siège social de la société à Ottawa, bien qu'un petit groupe d'employés responsables des distributeurs européens soit basé en Europe. Comme nous l'avons indiqué plus haut, Gandalf a pour politique d'établir des filiales de vente autonomes qui sont exploitées comme des divisions des ventes de la société ou qui ont pleine autonomie, selon leur chiffre d'affaires. Gandalf s'est donné comme politique générale d'embaucher du personnel local pour diriger ses filiales européennes, en prenant grand soin de choisir des personnes compétentes, expérimentées et disposant des relations nécessaires pour régler les formalités d'homologation et assurer l'essor de l'entreprise. Ces pratiques permettent à la

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.

7. NEWBRIDGE NETWORKS CORPORATION

Produits et services :	**Réseaux numériques à grande vitesse**
Ventes annuelles (1990) :	**149 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**90 %**
Ventes sur le marché européen :	**32 % (48 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Royaume-Uni, Danemark, Pays-Bas, Italie, France, Allemagne, Suisse**
Formules de vente :	**Vente directe, distributeurs, partenaires stratégiques, vente directe à partir du Canada**
Présence en Europe :	**Filiale (fabrication et vente) au Royaume-Uni**
Année de fondation :	**1986**
Entrée sur le marché européen :	**Royaume-Uni, 1987**

Newbridge Networks Corporation est un des principaux fournisseurs des réseaux numériques dont se servent les entreprises et les compagnies de téléphone pour construire des systèmes intégrés de transmission voix-données. Ces réseaux, souvent internationaux, doivent satisfaire à une foule de normes et de spécifications internationales complexes. Newbridge compte parmi ses clients des sociétés ayant besoin de réseaux à haute vitesse pour leurs communications internes et des compagnies de téléphone offrant des services à tarifs spéciaux.

Pour l'exercice se terminant en avril 1991, la société a réalisé des ventes de 149 millions de dollars, dont 90 p. 100 conclues à l'extérieur du Canada. Newbridge a reçu un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1989. Sa fondation remonte à 1986.

7.1 Marchés

Newbridge exploite tous les principaux marchés d'Europe. Elle réalise actuellement 32 p. 100 de ses ventes totales en Europe, et cette proportion devrait atteindre 40 p. 100. La société a percé le marché britannique en 1987, peu de temps après sa fondation.

7.2 Stratégies d'expansion des marchés

Newbridge s'est attaqué au marché européen par trois moyens : vente directe, désignation d'un distributeur local dans chaque pays cible et recours à des distributeurs à l'échelle de toute l'Europe. Dans certains cas, surtout pour les gros projets, Newbridge soumissionne directement, avec l'appui de son distributeur local.

Le Royaume-Uni a été le premier point d'entrée de Newbridge sur le marché européen. Si la société a choisi ce pays, c'est entre autres parce qu'il s'agit du plus important marché pour les réseaux privés en Europe. Parmi les autres raisons, citons la disponibilité des communications à faible coût, l'excellence des transports, les taux d'imposition favorables et l'existence d'organismes de développement progressistes comme celui du Pays de Galles.

Le Royaume-Uni étant relativement peu étendu, Newbridge y a établi une filiale et percé le marché, principalement par la vente directe. Les activités de la société au Royaume-Uni se sont intensifiées lorsque Mercury a été nommé distributeur pour l'ensemble du pays. Pour pénétrer ce marché, Newbridge a consacré beaucoup d'efforts à projeter l'image d'une entreprise locale et à paraître beaucoup plus grosse qu'elle ne l'est en réalité. C'est dans ce but notamment que la société a loué des stands assez imposants juste à côté de ceux de la société British Telecom lors de foires commerciales tenues au Royaume-Uni.

Après avoir conquis le Royaume-Uni, Newbridge a choisi de se concentrer sur le Danemark, les Pays-Bas et l'Italie avant de s'attaquer aux marchés de la France et de l'Allemagne, plus étendus, mais aussi plus difficiles à percer. Le Danemark s'est révélé particulièrement attrayant pour deux raisons : c'était un marché déréglementé, et les circuits numériques de 2 Mb/s qui fournissent les bus de base pour réseaux privés de Newbridge étaient accessibles facilement et à bon prix. De même, la déréglementation était déjà en cours dans les Pays-Bas lorsque Newbridge a décidé de s'établir sur ce marché, et les circuits numériques y étaient déjà disponibles.

Pour s'implanter sur le marché de l'Europe continentale, Newbridge a conclu des alliances commerciales avec des fournisseurs locaux qui lui ont apporté une identité locale et une bonne connaissance des questions nationales. Dans certains cas, il s'agissait de distributeurs qui fournissaient du matériel principalement au secteur privé, le plus souvent des produits des concurrents de Newbridge que cette dernière a généralement pu déloger. La première percée de la société sur le marché européen a été facilitée du fait qu'aucun de ses concurrents n'était européen, sauf en ce qui concerne les produits bas de gamme. Newbridge s'est également adjoint les services de distributeurs locaux qui étaient bien placés pour traiter avec les sociétés d'État responsables des télécommunications, par exemple, Italtel en Italie.

En prévision de l'ouverture des marchés qui surviendra en 1992, Newbridge a nommé deux distributeurs OEM à l'échelle de l'Europe, SEL Alcatel et AT&T Network Systems International, qui approvisionnent les grandes sociétés européennes responsables des télécommunications. Newbridge a, pour l'ensemble de l'Europe, une stratégie différente de celle qu'elle adopte pour chacun des différents pays. La société a réussi à établir des relations avec quelques-uns des plus gros fournisseurs du monde. C'est ainsi qu'elle a découvert qu'en raison de sa taille relativement petite, elle ne représentait pas une menace pour les grandes entreprises. Dans plusieurs cas, les premiers contacts ont été établis par les gros fournisseurs, qui voyaient les produits de Newbridge accaparer une part de plus en plus grande du marché.

7.3 Choix des distributeurs

Newbridge a participé à des foires commerciales et établi des contacts avec les distributeurs de ses concurrents afin de les convaincre d'opter pour ses propres produits. Pour choisir judicieusement les distributeurs, il est important de déterminer qui sont leurs clients actuels, quels produits ils vendent, s'ils sont prompts et efficaces à obtenir les approbations requises, etc.

7.4 Sources d'information et d'assistance

Dans les années qui ont suivi sa fondation, Newbridge a profité de l'aide fournie par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (missions, participation à des foires commerciales, etc.).

7.5 Principaux obstacles

Newbridge n'a pas rencontré d'obstacles importants, comme en témoigne la rapidité avec laquelle elle a percé le marché européen.

7.6 Présence en Europe

Newbridge Networks Limited est une filiale en propriété exclusive située au Royaume-Uni. Elle fabrique les produits Newbridge et est responsable de la vente directe au Royaume-Uni.

Rayonnant de sa base au Royaume-Uni, non seulement Newbridge passe pour une société britannique, mais elle peut participer aux programmes d'expansion du commerce mis en œuvre par le Royaume-Uni. Récemment, Newbridge s'est vu officiellement accorder le statut de société du Royaume-Uni lorsqu'elle a reçu le Prix de la Reine d'excellence à l'exportation.

Le soutien en matière de fabrication, de ventes et de génie pour les activités européennes est assuré à partir des bureaux du Royaume-Uni. Newbridge exploite également un centre d'assistance technique ouvert 24 heures sur 24 afin de venir en aide aux clients et distributeurs aux prises avec des problèmes techniques. La société est membre d'organismes d'homologation européens tels que l'Institut européen des normes de télécommunication.

7.7 Observations

Selon Simon Gibson, ancien vice-président adjoint, Communications publiques et Affaires internes, de Newbridge Networks Corporation, qui a récemment été muté au Royaume-Uni, c'est une erreur que d'essayer de vendre directement en Europe à partir du Canada, si le produit requiert beaucoup de soutien ou si l'entreprise désire bénéficier de stimulants fiscaux européens. M. Gibson croit également qu'il ne faut pas essayer de diriger les distributeurs européens directement à partir de l'Amérique du Nord. Il souligne l'importance d'adopter une stratégie de pénétration bien pensée.

Il a de plus indiqué qu'il était important de choisir judicieusement le siège des activités en Europe, en tenant compte de facteurs comme les principaux clients éventuels, les concurrents, la proximité des autres marchés éventuels, etc. Le Royaume-Uni est un des pays favoris des entreprises canadiennes, dont Newbridge. Les Pays-Bas, la Belgique, l'Irlande, la

France et l'Allemagne sont d'autres pays intéressants pour le Canada, selon la nature des produits de l'entreprise et les marchés visés.

M. Gibson a signalé qu'il existe en Europe des différences culturelles en ce qui concerne la façon de faire des affaires. À son avis, il est important aussi de pouvoir travailler dans la langue du client. Les interfaces de logiciels de Newbridge sont produits en plusieurs langues. Lorsque Newbridge a conclu des ventes avec la société française responsable des télécommunications, Alcatel a fait les exposés en français et des employés francophones de Newbridge ont pu répondre aux questions techniques. Newbridge a également fait appel à deux de ses employés qui parlaient le russe pour s'implanter sur le marchés de l'URSS.

Aux entreprises désireuses de percer le marché européen, M. Gibson fait la recommandation suivante : séjourner une semaine dans le pays visé et rencontrer le plus grand nombre possible de gens, y compris les clients éventuels, les représentants d'organismes de réglementation et autres fonctionnaires, les concurrents, les fournisseurs de services, les agents éventuels, etc. Il conseille également de rencontrer les dirigeants des entreprises canadiennes déjà établies en Europe. Il a de plus indiqué que la participation à des foires commerciales de concert avec Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada est un bon tremplin pour les entreprises qui désirent s'établir en Europe, mais il a souligné l'importance de se rendre sur place afin de bien sonder le marché.

M. Gibson croit qu'il vaut mieux s'attendre au pire afin de ne pas être déçu. Il conseille également de ne pas devenir trop dépendant d'un seul distributeur.

Newbridge a pour politique de ne pas conclure d'ententes d'exclusivité. M. Gibson a toutefois reconnu que de telles ententes sont parfois inévitables, surtout lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise qui essaie de lancer un nouveau produit sur un marché encore inexploité.

M. Gibson a indiqué que Newbridge retient les services d'un responsable d'études de marché en Europe, dont la principale tâche est de recueillir des renseignements sur les débouchés. Newbridge détient déjà une foule de renseignements dont elle aimerait faire profiter d'autres entreprises canadiennes, mais elle n'a reçu jusqu'ici aucune demande à cet effet.

7.8 Conclusions

Newbridge Networks Corporation est une entreprise relativement nouvelle qui est devenue, en très peu de temps, un des chefs de file mondiaux dans le secteur des réseaux numériques à haute vitesse. Fondée par des entrepreneurs expérimentés et disposant de nombreux contacts en Europe dans des secteurs connexes, Newbridge a ouvert une filiale au Royaume-Uni et s'est attaqué à ce marché en même temps qu'elle perçoit le marché de l'Amérique du Nord.

Le succès de Newbridge en Europe et ailleurs sera difficile à égaler pour la plupart des entreprises canadiennes. Néanmoins, ces dernières peuvent tirer parti de l'expérience qu'elle a acquise en trouvant des créneaux pour ses produits sur tous les grands marchés mondiaux. Newbridge a tenté sa chance sur de nombreux marchés en même temps et semble avoir trouvé ceux qui lui conviennent le mieux.

8. NEXUS ENGINEERING CORP.

Produits et services :	**Matériel de tête de réseau de câblodistribution**
Ventes annuelles (1990) :	**28 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**90 %**
Ventes sur le marché européen :	**11 % (3 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Allemagne, Royaume-Uni, Espagne**
Formules de vente :	**Vente directe, distributeurs**
Présence en Europe :	**Bureau de vente au Royaume-Uni**
Année de fondation :	**1982**
Entrée sur le marché européen :	**Norvège, 1986**

Nexus Engineering Corp. fabrique les gammes les plus complètes de matériel de tête de réseau de câblodistribution du monde, dont les produits suivants : récepteurs de satellites, unités de traitement de signaux, modulateurs/démodulateurs de télévision et divers produits pour le secteur de la télévision par satellite. Nexus Engineering Corp., qui est membre du groupe des sociétés Nexus, a été fondée en 1982.

L'année dernière, les ventes totales de la société atteignaient 28 millions de dollars. Environ 90 p. 100 de ces ventes ont été effectuées à l'extérieur du Canada. Nexus a reçu un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1990.

8.1 Marchés

Nexus vend maintenant ses produits dans la plupart des principaux pays d'Europe. Elle y réalise un chiffre d'affaires de trois millions de dollars, soit environ 11 p. 100 de ses ventes totales. La société a conclu ses premières ventes européennes en 1986, en Norvège, où elle a trouvé un petit créneau qu'elle pouvait exploiter sans trop de difficultés.

À l'heure actuelle, le plus gros marché de Nexus est l'Allemagne, qui possède l'un des plus vastes marchés d'Europe pour le matériel de tête de réseau de câblodistribution. Bien que la conquête du marché allemand ait été difficile et ait exigé plus de deux ans, Nexus a réussi à s'imposer malgré la forte concurrence exercée par les fabricants allemands.

8.2 Stratégies d'expansion des marchés

Nexus a choisi de percer le marché du Royaume-Uni à partir d'un bureau de vente sur place qu'elle a ouvert pour pouvoir exploiter au maximum les attrayants débouchés créés par les importants investissements effectués dans l'installation de réseaux de câblodistribution au Royaume-Uni, principalement par des entreprises canadiennes et américaines.

Dans tout le reste de l'Europe, Nexus maintient un réseau de distributeurs. Dans chaque pays, la société nomme un seul distributeur qui est chargé de commercialiser le produit et de fournir le soutien technique requis et des conseils en matière d'applications.

Les clients immédiats de Nexus sont les distributeurs qui achètent les produits directement des installations canadiennes et se chargent de les dédouaner et de les intégrer selon les exigences de leurs clients; en fin de ligne, les produits parviennent aux utilisateurs ou groupes qui ont besoin d'un système à satellite à des fins commerciales, tels les propriétaires d'hôtel ou de motel ou les exploitants de réseaux de câblodistribution.

8.3 Choix des distributeurs

En Norvège, Nexus a choisi le distributeur qui l'avait abordée après avoir entendu parler d'elle lors d'une foire commerciale. Nexus a également choisi son distributeur allemand après l'avoir rencontré lors d'une exposition au Royaume-Uni. Pour Nexus, le facteur le plus important, dans le choix des distributeurs, est la compétence technique requise pour vendre ses produits.

Le processus de sélection des distributeurs est très difficile et coûteux pour une entreprise aussi jeune que Nexus. Toutefois, les efforts investis en valent

vraiment la peine. Nexus s'est aperçu que, de façon générale, plus elle consacrait de temps à trouver le distributeur idéal, plus elle en retirait de bénéfices. La patience est également de rigueur, puisque la société a mis des mois, voire des années, à établir des liens solides avec certains de ses distributeurs.

La qualité des relations qui se sont établies entre Nexus et ses distributeurs a beaucoup varié selon l'ambition, la compétence technique et le dynamisme de chacun. Le succès que Nexus connaît en Allemagne est attribuable non seulement au produit de haute qualité qu'elle offre, mais aussi aux compétences de son distributeur. En Espagne, Nexus a également fait bonne figure grâce à une entente à long terme qu'elle a conclue avec son distributeur.

8.4 Sources d'information et d'assistance

Nexus a su tirer parti des missions commerciales et du PDME pour mettre sur pied son réseau de distributeurs en Europe. En outre, les délégués commerciaux canadiens l'ont beaucoup aidée à trouver des distributeurs.

8.5 Principaux obstacles

L'obstacle le plus difficile que Nexus a eu à surmonter a été d'obtenir les homologations de types de chacune des sociétés d'État responsables des télécommunications dans les pays où elle désirait vendre ses produits, puisque les normes diffèrent d'un pays à l'autre. En Allemagne, ce processus a pris environ 18 mois.

8.6 Présence en Europe

Nexus a ouvert une succursale au Royaume-Uni afin de pouvoir servir directement ce marché. Ce bureau offre également un soutien technique aux distributeurs établis dans le reste de l'Europe.

Afin de répondre davantage aux besoins de ses clients européens, Nexus compte renforcer considérablement sa présence en Europe dans un avenir prochain. La société prévoit d'y ouvrir d'autres bureaux de vente locaux et d'accroître ses effectifs.

8.7 Observations

Selon Michael Dinsmore, représentant principal auprès des clients internationaux chez Nexus Engineering Corp., il faut être patient pour réussir, et beaucoup de temps et d'argent pour pénétrer des marchés en Europe. Jusqu'ici, il n'a vu aucun signe évident de changements importants à l'aube d'Europe 1992.

M. Dinsmore croit que le recours à un réseau de distributeurs est peut-être la seule option réaliste pour les petites entreprises canadiennes qui n'ont pas les moyens de s'établir en Europe. Cette solution est moins coûteuse à court terme, mais il faut mettre le temps nécessaire pour trouver et choisir les distributeurs qui feront le mieux l'affaire. M. Dinsmore recommande aux entreprises qui débutent de participer à une foire commerciale en Europe afin d'établir des relations avec les intervenants de leur secteur particulier. Cette façon de procéder leur coûtera beaucoup moins cher que rendre visite à chacun.

En ce qui concerne le projet de la société d'ouvrir d'autres bureaux en Europe dans un avenir prochain, M. Dinsmore croit que de tels changements modifieront considérablement l'orientation de Nexus sur ce marché. En se rapprochant ainsi de ses clients, Nexus sera mieux placée pour répondre à leurs besoins et assurer son essor à long terme en Europe.

8.8 Conclusions

Nexus Engineering Corp. semble faire de bonnes percées dans un secteur hautement concurrentiel sur de nombreux marchés européens. La société a consacré beaucoup d'énergie à chercher et à sélectionner de bons distributeurs pour ses produits et était disposée à investir le temps et l'argent nécessaires pour exploiter ces débouchés. Le succès que Nexus y connaît semble étroitement lié à son choix judicieux de distributeurs.

À l'heure actuelle, Nexus n'a qu'un bureau de vente en Europe, celui du Royaume-Uni. Lorsque ses projets d'ouverture d'autres bureaux de vente se concrétiseront, sa présence en Europe devrait s'accroître considérablement.

9. MICROTRONIX DATACOM LTD.

Produits et services :	**Matériel de commutation de données**
Ventes annuelles (1990) :	**2 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**65 %**
Ventes sur le marché européen :	**9 % (moins de 1 million de dollars)**
Marchés européens :	**Pays-Bas, France, Italie, Espagne, Norvège**
Formules de vente :	**Distributeurs**
Présence en Europe :	**Aucune**
Année de fondation :	**1987**
Entrée sur le marché européen :	**Pays-Bas, 1988**

Microtronix Datacom Ltd. fabrique du matériel de commutation de données tels des assembleurs-désassembleurs X.25, des centres de gestion de réseau X.25 et des ordinateurs frontaux LSI-X.25.

Microtronix Datacom a un chiffre d'affaires annuel d'environ deux millions de dollars, dont 65 p. 100 proviennent des exportations. La société a été fondée en 1987, à la suite de l'achat d'une entreprise existante. Microtronix Datacom Ltd. est une filiale de Microtronix Systems Ltd., fondée en 1972, qui fabrique du matériel d'essai téléphonique.

9.1 Marchés

Microtronix Datacom en est encore à ses débuts sur le marché européen. Ses ventes en Europe représentent environ 9 p. 100 de son chiffre d'affaires total. C'est aux Pays-Bas, en 1988, que la société a reçu ses premières commandes européennes. Par la suite, Microtronix a également vendu ses produits en France, en Italie, en Espagne et en Norvège.

9.2 Stratégies d'expansion des marchés

Microtronix Datacom a établi des centres de distribution dans plusieurs pays d'Europe, dont les Pays-Bas, l'Italie et le Royaume-Uni, et est en voie d'en ouvrir d'autres. La plupart de ces intermédiaires bénéficient de droits exclusifs.

C'est en 1988, aux Pays-Bas, que la société a réalisé ses premières ventes en Europe, par l'entremise d'un distributeur hollandais qu'elle avait abordé à une foire commerciale britannique. Dans ce cas, le distributeur s'était chargé d'obtenir toutes les approbations réglementaires requises.

Outre qu'elle effectue des ventes par l'entremise de distributeurs européens, Microtronix Datacom écoule certains produits en Europe en les intégrant dans des appareils provenant de constructeurs de matériel avec qui la société a signé des accords d'envergure internationale. Ces transactions ne sont pas comprises dans les chiffres fournis ci-avant pour les ventes européennes.

9.3 Choix des distributeurs

Microtronix Datacom recourt à différentes méthodes pour choisir ses distributeurs : contacts établis lors de foires commerciales, réponses à des annonces, listes fournies par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, etc. Le processus de sélection des distributeurs éventuels nécessite plusieurs visites réciproques.

Le choix des distributeurs se fonde principalement sur leur compétence technique et leur connaissance du produit, non seulement du point de vue de la vente, mais aussi de la prestation d'un soutien et d'un service prompts et efficaces. Microtronix offre un programme de formation sur l'entretien après-vente à ses installations de London (Ontario), et dans celles de ses distributeurs.

9.4 Sources d'information et d'assistance

Microtronix Datacom fait beaucoup de publicité en Europe, collabore avec les délégués commerciaux d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et participe à de nombreuses foires commerciales telles que Telecom 1991.

9.5 Principaux obstacles

Un des principaux obstacles que Microtronix Datacom a dû surmonter est le long délai pour obtenir les approbations réglementaires qui doivent encore être délivrées par chacun des marchés cibles. Microtronix Datacom attend depuis près d'un an les approbations requises pour vendre ses produits de communications de données au Royaume-Uni, dont les normes, avec celles de la République fédérale d'Allemagne, sont parmi les plus sévères d'Europe.

9.6 Présence en Europe

Microtronix Datacom n'est pas encore établie, de façon permanente, en Europe.

9.7 Observations

Selon Karen Anzins, directrice de la Commercialisation chez Microtronix Systems Ltd. et Microtronix Datacom Ltd., ce qui importe avant tout c'est de trouver un distributeur qui pense comme vous. De plus, il faut s'assurer qu'il dispose de bonnes relations et qu'il possède la compétence technique pour installer et entretenir les produits.

9.8 Conclusions

Bien que Microtronix Datacom Ltd. n'en soit encore qu'à ses débuts sur le marché européen, elle connaît déjà un certain succès. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions, mais l'approche utilisée par cette société et les efforts qu'elle a consacrés au développement de ce secteur qui fait l'objet d'une vive concurrence peuvent servir de modèle aux entreprises canadiennes de taille similaire qui envisagent de lancer leurs produits sur le marché européen.

10. GLENAYRE ELECTRONICS LTD.

Produits et services :	**Téléavertisseurs, audio-messagerie et matériel de télécommunications mobile**
Ventes annuelles (1990) :	**166 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**82 millions de dollars**
Ventes sur le marché européen :	**3 % (5 millions de dollars)**
Marchés européens :	**Royaume-Uni, Suisse, Suède, Finlande, Espagne, Portugal, Yougoslavie**
Formules de vente :	**Vente directe à partir du Canada**
Présence en Europe :	**Ouverture récente d'un bureau de vente au Royaume-Uni**
Année de fondation :	**1963**
Entrée sur le marché européen :	**Royaume-Uni, 1985**

Glenayre Electronics Ltd. fabrique des produits et systèmes pour les services d'appel radio (téléavertisseurs), de radiotéléphonie, d'audio-messagerie, de transmission de données et pour les services mobiles de radio terrestre et de communications cellulaires, de transit et par voie ferrée.

Pour l'exercice de 1990, Glenayre a enregistré des recettes de 166 millions de dollars, dont 82 millions provenaient des ventes réalisées à l'extérieur du Canada. La fondation de la société remonte à 1963.

10.1 Marchés

C'est au Royaume-Uni, en 1985, que Glenayre a réalisé ses premières ventes sur le marché européen. La société a également réussi, par la suite, à s'implanter en Suisse, en Suède, en Finlande, en Espagne, au Portugal et en Yougoslavie, mais elle a éprouvé certaines difficultés en France et en Allemagne. Glenayre a décidé de vraiment s'attaquer au marché européen cette année, et ses ventes, pour la première moitié de 1991, ont atteint cinq millions de dollars.

10.2 Stratégies d'expansion des marchés

Jusqu'ici, les commandes que Glenayre a obtenues en Europe ont été conclues principalement par vente directe, à partir des bureaux de Vancouver de la compagnie. Si la société a pu recourir à la vente directe, c'est en raison du nombre limité de ses clients dans le secteur des télécommunications, qui est très réglementé en Europe. Ses principaux clients sont les sociétés d'État responsables des télécommunications, ainsi qu'un petit nombre d'entreprises privées. Chaque transaction est en général très importante, dépassant en moyenne le million de dollars.

10.3 Choix des distributeurs

La société a recouru dans le passé à des distributeurs et à des représentants, mais elle n'a pas obtenu de très bons résultats, en raison de la complexité technique de ses produits. Dans certains cas, Glenayre devait faire tout le travail, y compris les exposés, etc., et devait encore verser des commissions une fois les ventes conclues. En général, les représentants sont responsables de cinq ou six gammes de produits et vantent davantage ceux qui connaissent le plus de succès. Le lancement d'un nouveau produit prend en moyenne entre un an et un an et demi, et Glenayre s'est rendu compte que certains représentants n'étaient pas prêts à investir autant de temps et d'efforts.

10.4 Sources d'information et d'assistance

Glenayre recourt régulièrement à l'aide d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, dans le cadre du PDME, et a participé à de nombreuses missions.

10.5 Principaux obstacles

Le principal obstacle que la société a dû surmonter a trait aux coûts d'entrée élevés sur chacun des marchés européens, auxquels s'ajoutent les sommes requises pour modifier le matériel afin qu'il réponde aux exigences techniques européennes, et les frais

des homologations de type, qui s'élèvent en moyenne à 150 000 dollars. La société emploie à ses bureaux de Vancouver une personne qui s'occupe exclusivement de ce dernier aspect. À l'heure actuelle, la vente de produits à une société d'État responsable des télécommunications peut atténuer le problème, mais cette situation ne durera pas, car la déréglementation s'intensifie.

Dans le secteur des téléavertisseurs, source première des ventes de Glenayre en Europe, les principaux concurrents de la société sont Motorola et NEC qui, avec cette dernière, occupent 80 p. 100 du marché européen. Il y a bien quelques fabricants européens, dont Ericsson et Siemens, mais Glenayre a appris que les utilisateurs achètent les meilleurs produits disponibles, quel que soit leur pays d'origine.

10.6 Présence en Europe

Glenayre prévoit que la déréglementation entraînera un accroissement considérable de sa clientèle au Royaume-Uni et a donc ouvert à Londres, en mai 1991, un bureau de vente et de service employant du personnel local. Elle envisage d'ouvrir un bureau quelque part en Europe continentale, plus tard cette année. Ces bureaux emploieront des spécialistes des ventes, du service et des applications, et peut-être un coordonnateur des ventes.

10.7 Observations

Russ Allen, vice-président des Ventes internationales chez Glenayre Electronics Ltd., a fait les recommandations suivantes aux entreprises qui envisagent d'exporter en Europe. Il leur a d'abord conseillé de s'implanter solidement sur le marché nord-américain avant de se lancer à la conquête de l'Europe. Maintenant que Glenayre a saturé le marché nord-américain, le seul moyen pour elle d'accroître les ventes de ses produits actuels consiste à les exporter à l'étranger.

M. Allen a également recommandé aux entreprises de s'assurer que leurs produits répondent aux exigences du marché. Comme les conditions d'exploitation peuvent être différentes à l'étranger, les produits doivent être conçus de manière à satisfaire aux exigences de ces marchés (par la mise au point de logiciels spécialisés, par exemple).

10.8 Conclusions

Glenayre Electronics Ltd. s'est principalement concentrée sur le marché nord-américain et n'a fait jusqu'ici que de petites percées en Europe. Avec l'ouverture récente de son bureau du Royaume-Uni et son projet de fonder un autre établissement en Europe continentale, sa performance devrait s'y améliorer considérablement.

11. POSITRON INDUSTRIES INC.

Produits et services :	**Consoles de courtiers, matériel d'intervention d'urgence, systèmes de protection pour les entreprises de téléphone et d'électricité et autres produits de télécommunications spécialisés**
Ventes annuelles (1990) :	**35 millions de dollars**
Ventes à l'extérieur du Canada :	**80 %**
Ventes sur le marché européen :	**1 % (moins de 1 million de dollars)**
Marchés européens :	**Royaume-Uni**
Formules de vente :	**Distributeurs, vente directe à partir du Canada**
Présence en Europe :	**Aucune**
Année de fondation :	**1970**
Entrée sur le marché européen :	**Royaume-Uni, 1987**

Positron Industries Inc. fabrique une vaste gamme de produits de télécommunications spécialisés tels que des consoles de courtiers pour le milieu financier, du matériel d'intervention d'urgence (le réseau 911, par exemple) pour les municipalités et des systèmes de protection pour les entreprises de téléphone et d'électricité.

Positron a été fondée en 1970. Ses ventes dépassent maintenant 35 millions de dollars, dont plus de 80 p. 100 proviennent des exportations. Positron a remporté un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1988 et a également reçu deux prix de la IEEE pour la qualité de ses produits.

11.1 Marchés

En dépit de son succès enviable sur d'autres marchés internationaux, Positron n'a pu faire qu'une incursion symbolique en Europe. C'est au Royaume-Uni, en 1987, que la société a fait sa première véritable percée. À l'heure actuelle, les ventes de Positron en Europe ne représentent que 1 p. 100 de son chiffre d'affaires total.

11.2 Principaux obstacles

Selon Reginald Weiser, président, Positron Industries Inc., le peu de succès de la société sur le marché européen n'est pas dû à un manque d'efforts. Positron a fait de nombreuses tentatives et notamment établi des contacts directs avec les dirigeants de la société française responsable des télécommunications, pour les amener à acheter son matériel de protection. Positron est un chef de file mondial dans le secteur des produits destinés à protéger les réseaux de communication dans les installations électriques. Au bout du compte, Positron a été informée qu'aucune vente ne serait conclue avec la société française à moins que son produit ne soit fabriqué en France.

Positron a connu des expériences inégales au Royaume-Uni. D'une part, M. Weiser condamne les pratiques commerciales de certains représentants de British Telecom avec qui il a négocié. D'autre part, il entrevoit avec optimisme les perspectives d'avenir pour les consoles de courtier de Positron, une fois qu'elles auront été approuvées, ce qui peut prendre un ou deux ans. Positron cherche actuellement à s'entendre avec des distributeurs potentiels du Royaume-Uni pour la vente de ce produit.

11.3 Observations

M. Weiser croit qu'il serait plus facile de percer des marchés comme l'Italie, l'Espagne, la Grèce et les Pays-Bas, mais ces pays n'étaient pas prioritaires pour Positron en raison de l'exiguïté de leur marché pour les appareils en cause. Positron a rassemblé ses ressources pour conquérir des marchés plus vastes et plus facilement accessibles comme l'Asie du Sud-Est, l'Extrême-Orient et certains pays d'Amérique latine.

11.4 Conclusions

Cette brève étude de cas permet de voir la situation d'un angle différent. La plupart des exemples précédents montrent qu'il est possible de réussir sur les marchés européens, et même très bien dans de nombreux cas. Par contre, l'expérience de Positron Industries Inc. révèle qu'il peut exister des obstacles tacites à l'acceptation de certains produits dans quelques pays d'Europe.

12. CONCLUSIONS

La présente étude porte sur l'expérience de neuf fournisseurs canadiens de matériel de communications qui ont entrepris de percer le marché européen. Parmi ces entreprises, quelques-unes y ont déjà connu beaucoup de succès, plusieurs en sont à différentes étapes de leur croissance dans ce continent et une a connu d'énormes difficultés dans ses efforts pour s'implanter dans un ou deux pays. Pour cinq de ces entreprises, les ventes effectuées sur le marché européen représentaient entre 30 et 60 p. 100 des ventes totales.

La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les entreprises canadiennes de matériel de télécommunications désireuses d'exporter en Europe doivent planifier avec soin leur stratégie d'entrée, recueillir le plus de renseignements possible sur les marchés cibles, choisir judicieusement leur point d'entrée et sélectionner la formule de vente appropriée.

Bon nombre des entreprises ont recueilli des renseignements sur leurs marchés cibles en Europe en participant à des foires ou à des missions commerciales ou en participant à des délégations commerciales, souvent avec l'aide du gouvernement fédéral ou d'un gouvernement provincial. Beaucoup d'entre elles ont visité les marchés cibles à quelques reprises avant de conclure leurs premières ventes. Les ambassades et consulats généraux du Canada et les bureaux provinciaux du commerce en Europe semblent avoir beaucoup aidé les entreprises à trouver des représentants ou distributeurs, à organiser des rencontres avec des clients éventuels, etc. Les entreprises canadiennes déjà établies en Europe représentent une source d'information précieuse que les entreprises ne semblent pas avoir utilisée pleinement.

Quatre des entreprises dont il est question dans cette étude ont réalisé leurs premières ventes européennes au Royaume-Uni, tandis que les cinq autres ont d'abord percé des marchés plus petits. Aucune d'entre elles n'a conclu ses premières ventes en France ou en Allemagne, deux vastes marchés qui semblent difficiles à percer.

La plupart des entreprises ont eu recours à des distributeurs comme principal outil de vente, souvent en combinaison avec d'autres formules comme la vente directe à partir du Canada. Certaines d'entre elles ont décidé d'ouvrir un bureau au Royaume-Uni afin de vendre directement leurs produits sur ce marché assez ouvert et relativement facile à percer pour les entreprises canadiennes. Une société a choisi d'établir un bureau au Royaume-Uni afin d'appuyer ses distributeurs européens, tandis qu'une autre a établi des filiales de vente dans plusieurs pays.

La plupart des personnes interrogées étaient d'avis qu'il faut éviter de recourir à la vente directe à partir du Canada comme principale formule de vente, sauf dans le cas, par exemple, d'un créneau bien défini pour un produit d'un grande complexité technique ne requérant qu'un minimum de soutien.

La prospection et le choix de bons distributeurs sur chacun des marchés cibles semblent avoir été l'aspect le plus complexe mais aussi le plus important de la réussite de ces entreprises en Europe. La plupart se sont rendu compte qu'il était difficile de trouver des représentants jouissant d'une bonne stabilité financière et possédant une connaissance suffisante du marché, des réseaux de distribution développés et la compétence technique requise pour vendre et entretenir leurs produits.

Ces entreprises ont recouru à divers moyens pour trouver leurs distributeurs : participation à des foires commerciales et à des missions organisées par le gouvernement, visites des distributeurs des produits de leurs concurrents, etc. Dans certains cas, ce sont les distributeurs qui ont abordé les entreprises. Dans l'ensemble, les sociétés ont indiqué que le temps et l'argent investis pour trouver de bons distributeurs en valaient la peine. Elles ont découvert que le choix du distributeur était un facteur déterminant de leur réussite sur ce marché.

Le principal obstacle que ces entreprises ont eu à surmonter était la nécessité de recevoir de chaque pays des homologations de type pour chaque pièce d'équipement vendue. C'est un processus souvent très long et coûteux. Dans certains pays, en Allemagne notamment, cette opération peut prendre plus d'un an, alors que dans des pays plus petits, comme les Pays-Bas et le Danemark, le processus est beaucoup plus rapide. Avec la création du marché européen unique en 1992, ce processus sera uniformisé dans toute l'Europe et sera donc moins coûteux. Une ou deux sociétés ont constaté, en Allemagne et en France, une préférence marquée pour les biens fabriqués au pays.

Les dirigeants interrogés ont indiqué que, pour s'implanter avec succès sur un marché européen en pleine transformation, les entreprises canadiennes devront apprendre à se plier aux règles européennes et à modifier ou adapter leurs produits, non seulement pour répondre aux normes européennes, mais aussi pour satisfaire les goûts des Européens en matière de conception et d'esthétique.

Les entreprises canadiennes qui font des affaires en Europe devront songer à ouvrir des bureaux sur ce marché et à se donner une identité européenne, si elles veulent continuer à y réussir. Les deux tiers des entreprises examinées maintiennent une présence permanente en Europe, qu'il s'agisse de bureaux de vente, de bureaux de soutien aux ventes ou d'usines, et ont choisi le Royaume-Uni comme premier lieu d'établissement.

Les neuf porte-parole interrogés, dans la plupart des cas le président ou le responsable de la commercialisation sur les marchés internationaux, ont unanimement déclaré que l'Europe demeurera l'un des principaux marchés du matériel de communications et offrira d'intéressants débouchés aux entreprises canadiennes. En outre, ils ont fourni de précieux renseignements qui aideront sûrement les nouveaux exportateurs de matériel de télécommunications à élaborer leur stratégie de pénétration des marchés et à exécuter leurs premières initiatives de promotion en Europe. Ils ont également fait savoir qu'ils étaient disposés à mettre leurs connaissances et leur expérience au profit d'autres entreprises canadiennes.

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

External Affairs and International Trade Canada