

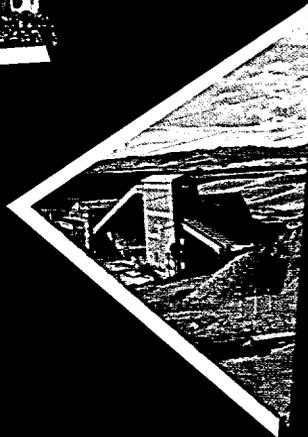
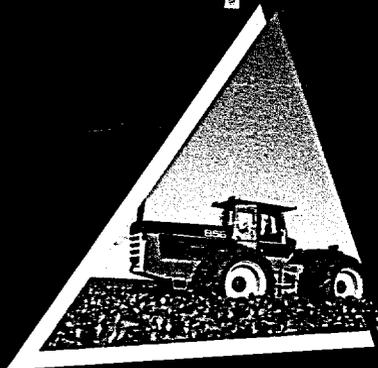
stor  
CA1  
EA  
85E82  
FRE



EXPORTER, CA RAPPORTE

EXPORTS BUILD CANADA

# L'Excellence dans l'exportation



Conseils et commentaires des lauréats du  
Prix d'excellence à l'exportation canadienne



Affaires extérieures  
Canada

External Affairs  
Canada

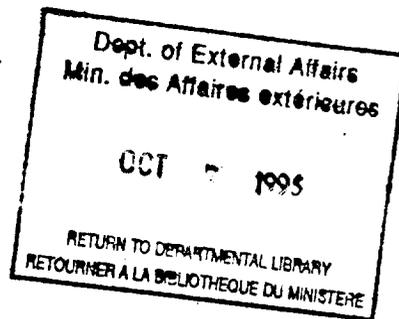
1944  
1945  
1946  
1947  
1948  
1949  
1950  
1951  
1952  
1953  
1954  
1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962  
1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025

1944  
1945  
1946  
1947  
1948  
1949  
1950  
1951  
1952  
1953  
1954  
1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962  
1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025

CA1  
EA  
85E82f  
DOCS

RC-B-078A

.b2076949(A)



43-242-354

ISBN 0-662-93473-3

N° de cat. E74-6/1985F

# L'Excellence dans l'exportation

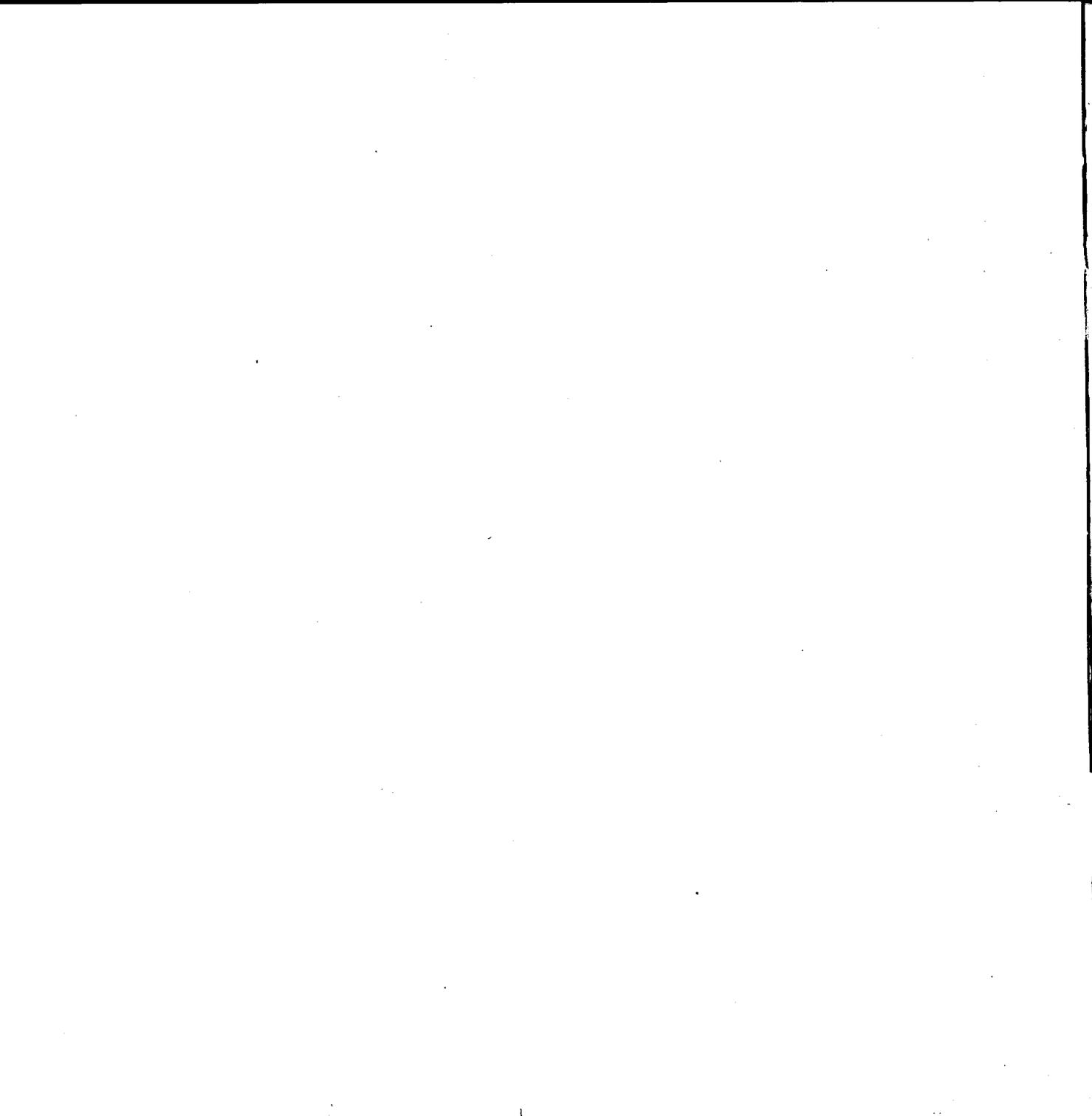
Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

SEP 18 1989

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

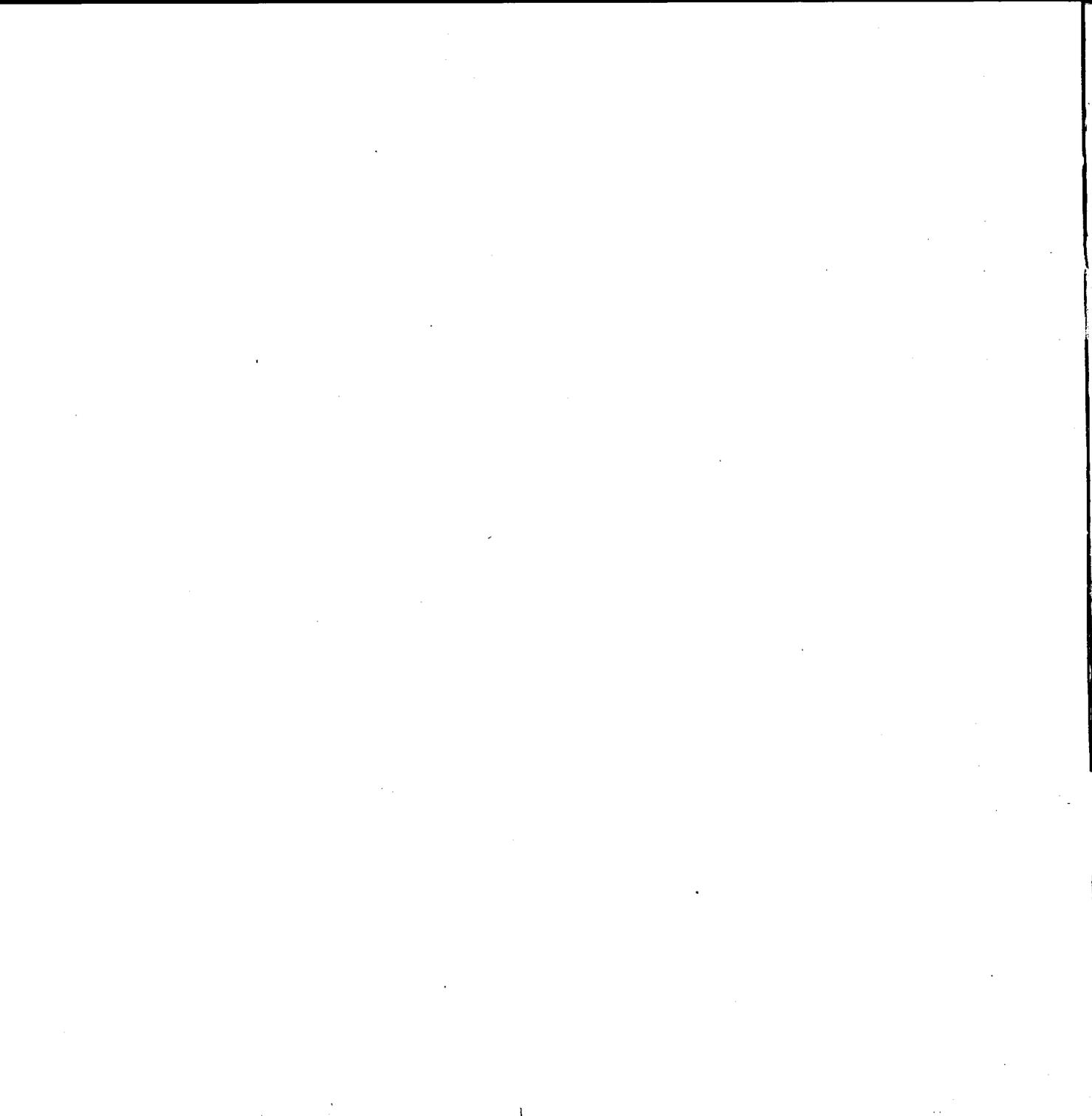
Conseils et commentaires des lauréats du  
Prix d'excellence à l'exportation canadienne

par  
Philip Rosson, Mary Brooks, Shyam Kamath et Donald Patton  
Centre d'études en administration internationale,  
Université Dalhousie



# Le Centre d'études en administration internationale

Le Centre d'études en administration internationale de l'Université Dalhousie est l'un des cinq centres canadiens que finance le ministère des Affaires extérieures afin de promouvoir l'enseignement et la recherche en administration internationale. Depuis sa création en 1975, le Centre de l'Université Dalhousie s'est doté d'un programme de cours en administration internationale à l'intention des étudiants de premier et de deuxième cycle. Initialement axé sur les questions intéressant particulièrement l'est du Canada, le Centre en est venu à orienter ses recherches sur les questions d'administration internationale affectant l'ensemble du Canada. Mentionnons le commerce et les investissements du Canada à l'étranger; les entreprises multinationales qui envahissent l'économie canadienne; le transfert de la technologie; la gestion de l'innovation technologique; les exportations des petites et moyennes entreprises; et la réglementation gouvernementale de l'administration internationale.



# Table des matières

Remerciements	xi
Préface	xiii
<b>1 Introduction</b>	<b>1</b>
Objectif	2
<b>2 Les bases du succès à l'exportation</b>	<b>3</b>
Un bon personnel	4
Profil 1: Versatile Farm Equipment Company	7
Une philosophie claire	10
Profil 2: SNC Inc.	13
Profil 3: Westinghouse Canada	16
Des mesures judicieuses	18
Profil 4: TannerEye Ltd.	20
Profil 5: Rock-O-Matic Industries	25
Quatre mythes de l'exportation	27
<b>3 Problèmes et solutions pour les exportateurs actuels et futurs</b>	<b>29</b>
Problèmes et solutions d'aujourd'hui	30
Cas d'espèce 1 : Notre hareng salé en Europe	32
L'adaptation à un avenir incertain	35
L'aide gouvernementale	37
Sommaire	38

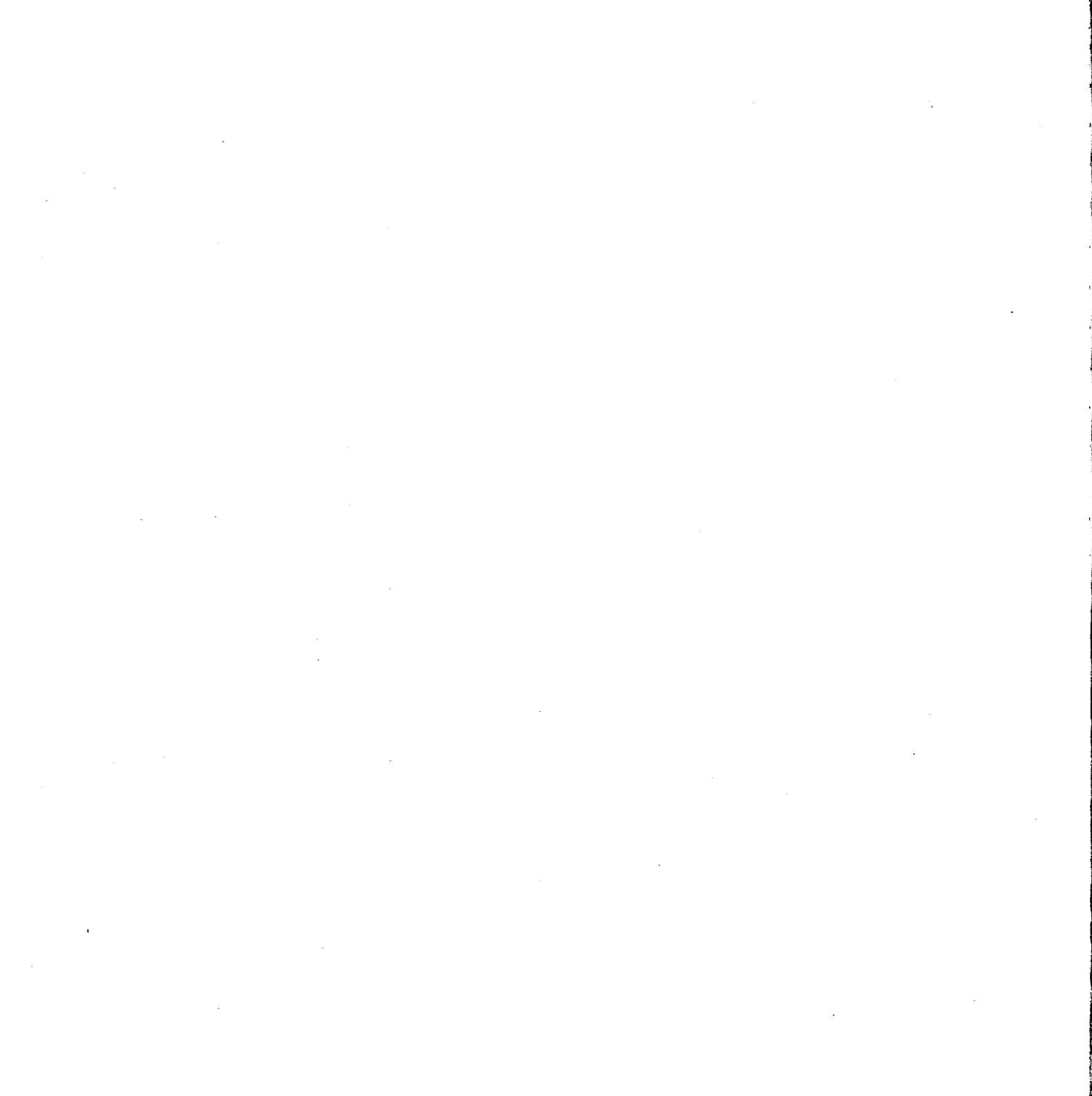
<b>4 Conseils aux nouveaux exportateurs</b>	<b>39</b>
Assurez-vous d'un avantage concurrentiel	40
Étudiez le marché, soyez réalistes et prudents	41
Cas d'espèce 2 : Simulateurs pour centrales nucléaires aux États-Unis	43
Obtenez toute l'aide possible	46
Soyez prêts à visiter le marché et à y mener vos affaires différemment	48
Cas d'espèce 3 : Satellites et matériel au Brésil	49
Assurez-vous d'une bonne représentation à l'étranger	52
Soyez patients mais persistants	53
Cas d'espèce 4 : Nos volailles d'élevage en Chine	54
Songez à collaborer avec un exportateur canadien bien établi	57
Mesures à l'exportation	59
Épilogue	60
<b>5 Appendices</b>	<b>61</b>
Portée et méthodologie de l'étude	61
Lauréats de 1983 par région	64
Lauréats de 1984 par région	65
Lauréats de 1985 par région	66
Lauréats de 1983 et 1984 selon la taille	67
Lauréats de 1983 et 1984 selon le niveau et l'intensité des exportations	68
Lauréats de 1983 et 1984 par secteur d'activité	69
Lauréats de 1983 et 1984 selon les principaux marchés extérieurs	70

## Remerciements

Au nom du Centre d'études en administration internationale de l'Université Dalhousie, nous voulons offrir nos remerciements aux personnes et organisations suivantes pour leur collaboration à la préparation de cette publication :

- Ken Sunquist, Directeur, Direction de l'information sur l'exportation et Richard Clynick, Direction de l'information sur l'exportation, Ministère des Affaires extérieures.
- Les cadres des 27 entreprises lauréates du Prix d'excellence à l'exportation qui ont participé à l'étude.
- Brenda Langille, pour son assistance à la recherche pendant toute la durée du projet.
- Pat Zwicker, pour l'aide qu'elle a apportée au secrétariat et à l'administration et Teresa Durant pour son travail à la dactylo.

*Philip Rosson  
Mary Brooks  
Shyam Kamath  
Donald Patton*



## Préface

Il est devenu difficile de lire un journal ou d'écouter des nouvelles sans être exposé à la question du commerce international et de la compétitivité de nos entreprises sur les marchés extérieurs. On nous répète sans cesse que le commerce international constitue une haute priorité et que les entreprises canadiennes doivent améliorer leur pénétration des marchés extérieurs. Mais on s'entend moins sur la façon dont pourrait être réalisée cette amélioration.

Dans le cadre de l'évaluation du Programme du Prix d'excellence à l'exportation canadienne, le ministère des Affaires extérieures a voulu mener une étude, basée sur l'expérience des lauréats, pour dégager les principaux facteurs qui ont contribué à la réussite de ces compagnies dans le domaine de l'exportation afin que d'autres

gestionnaires et entrepreneurs canadiens puissent en prendre connaissance. Cette étude a été subventionnée et c'est son résultat que nous vous présentons ici. Des entreprises qui ont remporté le Prix d'excellence en 1983 et 1984, 27 d'entre elles nous présentent leurs expériences. Les cadres de ce groupe diversifié d'exportateurs vedettes nous racontent : comment ils ont remporté leur succès, les problèmes auxquels ils ont fait face à l'exportation et comment ils les ont surmontés, et comment les nouveaux exportateurs devraient s'y prendre. Leurs expériences et leurs conseils sont à la fois intéressants et instructifs; nous espérons que de nombreuses entreprises s'en inspireront pour leurs activités d'exportation.

# 1 Introduction



Pour les gens de la rue, l'exportation semble un moyen fascinant de faire des affaires. Pensez à tous ces voyages, parfois vers des endroits fort éloignés et exotiques. Et songez combien il doit faire bon revenir au pays après avoir conclu tel gros contrat à l'étranger.

Mais pour le cadre qui a passé six semaines à faire la navette entre une chambre d'hôtel et des bureaux tout en négociant un contrat avec l'étranger, ou pour l'entreprise qui sait que son produit, bien que surpassant nettement celui de ses concurrents, est quand même négligé par les acheteurs étrangers, l'exportation peut être une opération frustrante, épuisante et fort onéreuse.

L'exportation peut être aussi bien fascinante que frustrante. La plupart des entreprises qui la pratiquent connaissent des hauts et des bas. Lorsque vient le succès, elles en sont fort encouragées; mais ce succès ne vient certainement pas facilement car, de façon générale, il y a davantage d'obstacles à surmonter à l'étranger qu'au pays.

Préparer Aide Se  
Étude Atteindre  
Prudence Réput  
Collaboration A  
Réaliste Recherch  
Persistance Diff  
Atteindre Patie

Si l'exportation est rarement facile, nous devons quand même attendre de nos entreprises qu'elles obtiennent une meilleure place sur les marchés extérieurs. Si nous voulons maintenir notre niveau de vie élevé, il nous faut accorder à l'exportation toute la priorité qu'elle mérite. En termes simples, nous devons être de meilleurs exportateurs. Il y a deux façons d'y arriver. D'abord, plus d'entreprises canadiennes pourraient se lancer dans l'exportation; nombre d'entreprises en ont le potentiel, mais ne le font pas encore. Ensuite, les entreprises qui vendent à l'étranger pourraient améliorer leurs opérations. Il y a toujours place pour un effort plus soutenu et mieux dirigé.

Le gouvernement peut également contribuer à stimuler les exportations par ses divers programmes de promotion et d'appui des exportations, mais chaque entreprise doit prendre ses propres mesures d'exportation. Comme le dit l'adage, « Vous pouvez amener un cheval boire, mais vous ne pouvez le forcer à boire. »

## Objectif

Nous espérons que ce livre contribuera à atteindre l'objectif d'amélioration des exportations canadiennes. Nos entreprises peuvent gagner la bataille des marchés extérieurs si elles ont les armes adéquates et les bonnes munitions. Ce livre contient du matériel qui devrait être utile aux nouveaux exportateurs ainsi qu'à ceux qui veulent améliorer leurs résultats actuels à l'étranger.

En plus d'avoir les munitions nécessaires, nos entreprises doivent avoir confiance en elles-mêmes pour se lancer sur le champ de bataille du commerce. Les 27 comptes rendus de réussites canadiennes à la base de cette étude renchérissent cette confiance. Prises ensemble, ces réussites prouvent que nos entreprises peuvent exporter aussi bien que celles de toute autre nation.

## 2 Les bases du succès à l'exportation



Chez les 27 lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne, neuf éléments communs à la base de leur succès ont pu être dégagés. Ils se regroupent en trois principales rubriques : un bon personnel, une philosophie claire et des mesures judicieuses.

La plus grande force des lauréats est sans contredit leur personnel. Ils sont dotés de cadres compétents et doués, d'une main-d'œuvre dévouée et efficace en plus d'avoir des relations harmonieuses entre la direction et les employés.

En plus de pouvoir compter sur de bons employés, ces compagnies ont montré qu'elles avaient une philosophie claire. En d'autres mots, la mission dont les entreprises se sont dotées a été clairement définie et leur engagement à l'exportation a été fait de façon à contribuer à la réalisation des objectifs de la compagnie. Elles reconnaissent aussi la nécessité de structurer leurs opérations en vue de répondre aux besoins des clients actuels et futurs.

Finalement, ces bases – leur personnel et leur philosophie – ont contribué à la réussite de leurs activités d'exportation grâce à des me-

sures judicieuses. Ces dernières comprennent la capacité de trouver et de maintenir un créneau sur le marché, de concevoir un produit ou un service, et d'appliquer une stratégie efficace à l'exportation.

Chacune de ces constatations est expliquée plus amplement dans ce chapitre et est étayée d'exemples et de citations des compagnies lauréates.

Certains facteurs de réussite ne sont pas communs à toutes les compagnies, et ne font pas l'objet d'un chapitre à part. On espère toutefois que le profil des cinq compagnies fournira des renseignements utiles, à savoir comment une activité particulière d'exportation requiert une approche bien précise.

## **Avoir un bon personnel « C'est notre personnel qui fait notre succès »**

C'est le personnel qui constitue le grand point fort des lauréats. Non seulement les cadres, mais tous les employés et la façon dont ces deux groupes entrent en interaction.

*« Ce sont nos employés qui font la force de notre organisation. »*

*Reinhard Zobrist  
Vice-président et directeur  
général  
Division des produits en  
lingots  
Société d'électrolyse et de  
chimie Alcan Limitée*

## **Les cadres**

Les compétences et les capacités des cadres sont un facteur clé du succès à l'exportation. Nombre d'entreprises sont fières de leur savoir-faire et de leurs compétences spécifiques comme leur capacité de négociation ou leur expérience des affaires sur des marchés étrangers donnés. Mais le thème prédominant est un engagement à faire un bon travail.

*« Le principal facteur de notre succès à l'exportation est notre équipe de cadres très engagés et fiers. »*

*Peter Sewell  
Président  
Western Packaging  
Systems Ltd.*

Seaboard Lumber Sales de Vancouver (Colombie-Britannique) met l'accent sur les compétences et les aptitudes de son équipe de cadres dans les négociations internationales, un domaine hautement concurrentiel et changeant. Clive Roberts, administrateur en chef, rapporte :

*« Les gens sont le facteur clé dans l'entreprise internationale. Vous devez avoir le personnel adéquat qui connaît son domaine et qui peut établir de bonnes relations avec le client. Une grande partie de vos activités dépend d'eux. Si vous n'avez pas les bonnes personnes à votre emploi, vous ne pourrez conclure de bonnes affaires. »*

Pour certaines entreprises plus récentes, ces capacités de gestion ont été stimulées par le leadership de leur fondateur. Le succès de Dicon Systems Limited par exemple, s'explique en bonne partie par le style de gestion de son administrateur en chef. Shaver Poultry Breeding Farms Limited a profité de l'intérêt et de l'enthousiasme de son fondateur pour l'aviculture ainsi que des compétences qu'il a développées en génétique animale. L'existence même d'I.S.E. International Submarine Engineering Ltd. et sa place de leader mondial dans la conception et la construction de submersibles télécommandés sont attribuables au dynamisme et à la perspicacité de son fondateur, James MacFarlane.

Il est également important que le fondateur soit sensibilisé à l'exportation. Abraham Mears, vice-président et directeur général d'Intalite Inc., est d'avis que, dans les activités d'exportation de son entreprise, la « force de motivation » a été Stanley Diamond, copropriétaire et l'un des fondateurs de l'organisation. M. Diamond, directeur général jusqu'en 1968 et actuellement directeur du marketing international, nous raconte comment, dans les débuts de l'entreprise, il a pu laisser l'administration quotidienne à son partenaire et se concentrer sur la commercialisation à l'étranger.

*« Ma crédibilité et ma sincérité étaient toujours là. C'est évidemment important d'avoir un poste, mais tout aussi important de bien l'utiliser et de savoir s'adapter au marché . . . J'ai fait comprendre à nos distributeurs, sans le leur dire aussi ouvertement mais en posant des gestes, que je suis leur représentant au bureau chef. Je fais partie de l'équipe. Je travaille avec eux pour les aider à réussir. »*

Les compétences des cadres ressortent très nettement dans le cas de Versatile Farm Equipment, entreprise qui a survécu dans le domaine du matériel agricole alors que des géants de l'industrie devaient plier les genoux. Pour la Versatile, ces compétences ont amené des stratégies d'établissement de créneaux, de différenciation des produits et de réduction des coûts (voir le Profil 1).

### **Les employés**

D'autres entreprises voyaient en leurs employés leur plus grand point fort, qu'ils soient affectés à la chaîne de production, à la vente ou ailleurs. Nombre d'entreprises mentionnent que la compétence des employés à la chaîne de production donne un produit de qualité soutenue, chose à encourager. Litton Systems Canada Ltd. mentionne ses compétences au niveau de la production comme l'un de ses grands points forts.

*« Nous fabriquons fort bien les choses et nous les fabriquons à un fort bon prix. Nous faisons probablement mieux que bien des entreprises américaines. Nous faisons certainement mieux que les autres divisions de la Litton. »*

*Tom McGuigan  
Vice-président, marketing  
Litton Systems Canada  
Limited*

L'équipe de vente joue elle aussi un rôle essentiel. Comme le mentionne Valmond Chiasson, directeur général de Produits Belle Baie Ltée, il est essentiel que vos vendeurs connaissent le produit et qu'ils appliquent sagement l'expérience de l'entreprise au marché.

*« Autrement, si vous tentez de vendre quelque chose que vous ne connaissez pas, vous trouverez très difficile de dire au client que vous devez appeler le bureau (pour obtenir la réponse à sa question). Mais si vous avez travaillé vous-même à l'usine, vous savez exactement de quoi vous parlez. »*

Si plusieurs entreprises s'intéressent uniquement à la compétence des effectifs de leurs bureaux et usines au Canada, d'autres soulignent l'importance d'avoir un bon personnel dans les bureaux de vente à l'étranger.

*« Nous avons 168 bureaux de vente à travers le monde et chacun a exactement ce que nous*

*avons au Canada que ce soit à Halifax, Montréal ou Toronto. Mais, et c'est encore plus important, nous avons les services qu'il faut sur les plans technique et administratif. Et si vous voulez exporter de façon permanente, vous devrez embaucher du personnel local. »*

*George Fitham  
Vice-président, vente et  
marketing  
Dow Chemical Canada Inc.*

La Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée est d'accord avec Dow en ce qui concerne l'embauche d'employés locaux, alléguant qu'ils sont les mieux placés pour mener les affaires et que c'est ce type d'investissement qui donne le meilleur rendement. Ted Strain, président de Motorola Information Systems Ltd., le confirme,

*« Il est très important d'avoir des employés locaux qui s'occupent de la vente sur place; ils savent comment mener les affaires au Japon, en France, dans l'Europe industrialisée, ou n'importe où ailleurs. Ne tentez jamais de vendre quelque part en utilisant des personnes étrangères au lieu . . . Toutes les affaires locales sont réglées au niveau local par des employés locaux. Et tout problème de communication se règle au niveau de l'entreprise. Vous ne soumettez pas un tel problème au client. »*



*Versatile Farm Equipment Company poursuit de façon dynamique sa quête des marchés internationaux avec ses tracteurs à quatre roues motrices tels que ce véhicule Versatile 856 de 240 c.v. Il offre une visibilité inégalée pour les moissons en rang et bien que la cabine de conduite climatisée ne soit pas dotée de piliers de renfort aux angles, il est conçu pour résister à des pressions aussi fortes que celles équivalant à son propre poids.*

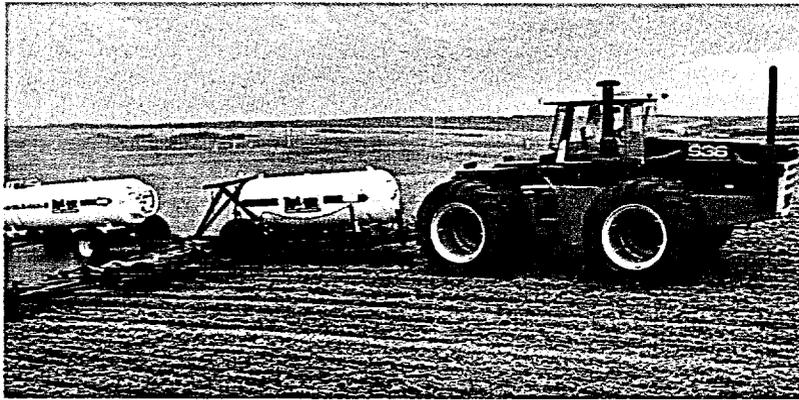
## Profil 1

# Versatile Farm Equipment Company

« La différenciation des produits est la clé de notre succès. Si nous avions un produit conventionnel – peu importe sa qualité – nous ne serions pas ici aujourd'hui », d'affirmer Paul M. Soubry, président de Versatile Farm Equipment Company de Winnipeg, au Manitoba.

Parlant de la déprime de l'industrie mondiale du matériel agricole, M. Soubry souligne l'importance vitale que son entreprise a accordé à l'établissement de créneaux lorsqu'elle a décidé de se tailler une solide réputation internationale dans le secteur des tracteurs agricoles en produisant et en vendant des tracteurs à quatre roues motrices (4 x 4).

Fondée en 1947 par deux entrepreneurs-inventeurs de Toronto, Versatile Farm Equipment Company devenait en 1966 la première entreprise au monde à commercialiser le tracteur agricole à quatre roues motrices. La demande pour ce tracteur simple mais puissant s'est avérée forte dans l'ouest du Canada et, avec le commerce en



*Le Versatile 936 de 310 c.v. peut braver tous les obstacles. La conception modulaire originale et unique des composantes de son groupe motopropulseur permet une intervention rapide dans le cas peu probable d'une panne.*

canadienne de développement international a financé l'achat de 300 de ces tracteurs pour l'Algérie. Sans faire de l'exportation un but explicite, cette petite entreprise canadienne a rapidement vu ses ventes à l'étranger devenir une importante source de revenu.

En 1977, la compagnie est achetée par Cornat Industries Ltd. de Vancouver (plus tard renommée Versatile Corporation) et une nouvelle équipe de gestion dirigée par Paul Soubry demande et obtient l'appui de son conseil de direction pour une politique de recherche dynamique de débouchés à l'étranger comme source de croissance de la Versatile. En s'assurant les services d'un distributeur et en établissant ses propres opérations dès le début de la mise en application de cette stratégie, la compagnie a pu resserrer le contrôle de la commercialisation en Australie. En 1980, la Versatile a conclu un arrangement de commercialisation avec Fiat Trattori, entente selon laquelle la Fiat acceptait d'acheter des tracteurs 4 x 4 de la Versatile pour distribution sur des marchés étrangers spécifiés. Les tracteurs vendus dans le cadre de cet arrangement portaient la mention « Fabriqué au Canada par la Versatile ». Les efforts de marketing ont été poursuivis par les deux bureaux de l'entreprise et par l'entremise d'un important réseau de distribution aux États-Unis, les ventes à l'étranger se faisant sans intermédiaire depuis Winnipeg.

L'année suivante, la demande de matériel agricole commence à chuter alors que le nombre total de tracteurs 4 x 4 vendus dans le monde passe d'un sommet de 16 000 en 1977 à 5 700 en 1984, et

franchise entre le Canada et les États-Unis, l'entreprise a bientôt pu vendre à d'importantes exploitations agricoles des deux Dakota et du Montana. Les fermiers australiens ont aussi découvert que le tracteur de la Versatile convenait à leurs besoins; ils sont même venus en acheter un certain nombre à Winnipeg. Les ventes à l'étranger ont été davantage stimulées lorsque l'Agence

que des ventes de seulement 4 000 tracteurs sont projetées pour 1985. Ces sombres perspectives s'expliquent par divers facteurs comme l'intensification du protectionnisme dans l'agriculture, le ralentissement des taux de croissance économique, l'endettement excessif des pays du tiers monde, les fluctuations de change et les forts taux d'intérêt pratiqués sur les grands marchés.

Pour survivre sur un marché en contraction, l'entreprise a dû utiliser des stratégies audacieuses afin de réduire ses coûts et de mieux différencier ses produits. Elle a donc réduit ses frais généraux et utilisé du nouveau matériel de production à commande numérique ainsi que des procédés de conception et de fabrication assistés par ordinateur. En 1983, la décision a été prise d'élargir les débouchés en investissant 26 millions de dollars dans la conception, la production et la commercialisation d'un tracteur 4 x 4 plus petit et à moindre prix – la série 200. Entre-temps, la Versatile fait un grand effort de R-D (qui donne jusqu'à 76 nouveaux brevets), redessine ses modèles les plus gros, vend sous licence à des fabricants étrangers sa technologie, son savoir-faire et son nom de marque, et conclut des accords de co-entreprise.

Selon M. Soubry, en cette période fort difficile, la taille relativement petite de la Versatile (environ 2 500 employés en tout et partout) est un avantage, tout comme sa structure administrative rationnelle et son processus de prise de décision rapide. Avec 65 pour cent de ses ventes se faisant à l'exportation, le processus quinquennal de planification stratégique de la Versatile s'intéresse tout particulièrement aux futures tendances des revenus agricoles, aux politiques gouvernementales attendues aux niveaux national et international, ainsi qu'aux gestes anticipés des concurrents. Avec son aperçu stratégique, ses cadres compétents et ses employés spécialisés, la Versatile s'est soigneusement choisi un créneau qui pourrait bien assurer sa survie et sa croissance.

Administrateur connaissant bien l'industrie du matériel agricole, Paul Soubry ne se fait pas d'illusions sur l'avenir. « Je pense que la situation sera fort difficile dans les trois ou quatre prochaines années. Mais ceux qui survivront – et nous entendons être du nombre – auront rationalisé leurs opérations et seront plus efficaces sur le plan des coûts. Ils seront prêts à faire des profits lorsque le marché s'améliorera. »

## Les relations cadres-employés

Dans bien des cas, ce ne sont pas seulement les talents des cadres ou la compétence des employés qui font le succès, mais la façon dont les deux groupes travaillent ensemble. L'esprit d'équipe est essentiel. I.S.E. International Submarine Engineering Ltd. est solidement appuyée par ses employés, qui travaillent dans un climat « familial ». La politique de non-licenciement de FAG Bearings Limited lie les travailleurs à l'entreprise. Nombre d'employés sont avec l'entreprise depuis 25 ans ou plus. SNC Inc. et Husky Injection Moldings Systems Ltd. sont convaincues que les employés sont la clé du succès. SNC Inc. est une entreprise détenue par ses employés, alors que les employés détiennent déjà plus de 10 pour cent du capital de Husky et que la direction s'attend à voir passer cette part à 30 pour cent dans les prochaines années.

Les cadres supérieurs peuvent servir de motivation à leurs employés. Jim MacFarlane, président d'I.S.E. International Submarine Engineering Ltd., en est un bon exemple, organisant des réceptions à la pizza pour le lancement d'un nouveau sous-marin et des réceptions de Noël où tous les membres de l'équipe et leurs familles se retrouvent.

## Une philosophie claire « C'est ce que les gens pensent qui fait le succès de l'entreprise »

Il est certes important de commencer avec un personnel possédant les bonnes compétences et aptitudes, mais il est aussi important d'avoir une philosophie claire. Pour les lauréats du Prix à l'exportation, cela signifie trois choses : (1) être certains de la mission de leur entreprise, (2) être engagés envers l'exportation pour atteindre les objectifs de cette mission, et (3) s'intéresser grandement aux besoins du consommateur.

## Une mission nettement définie

Tous les lauréats ont une idée nette de ce qu'ils veulent réaliser en tant qu'entreprise. Mais avant qu'elle puisse se donner une mission nettement définie, l'entreprise doit bien connaître son secteur d'activité. Comme l'affirme Charles Danneman, directeur général du marketing pour Spar Aérospatiale Limitée,

*« Il vous faut certes comprendre le milieu, mais aussi connaître votre secteur d'activité . . . et les mécanismes qui lui sont propres (c.-à-d. la clé du succès dans ce secteur). »*

Les 27 lauréats énoncent différemment leur mission corporative. Certains disent qu'elle consiste à obtenir un certain niveau de profit, alors que d'autres la voient plutôt comme la poursuite de certains marchés, la conception de certains produits ou la recherche de certains contrats. D'autres encore se donnent pour mission l'innovation (Western Packaging Systems Ltd.), la diversification (Bristol Aerospace Limited) ou l'implantation sur un marché (Seaboard Lumber Sales). Parlant de leur mission, deux entreprises révèlent leurs convictions morales. Stanley Associates Engineering Ltd. s'efforce d'aider les pays du tiers monde, non seulement pour des raisons de profit, mais également parce qu'elle croit que c'est la bonne chose à faire. SNC Inc. choisit de ne pas mener d'affaires en Afrique du Sud.

Si l'énoncé diffère d'une entreprise à l'autre, le point important est que tous les lauréats se sont donné une mission corporative. SNC Inc. illustre bien ce point (voir le Profil 2).

### **Un engagement envers l'exportation**

Tous les lauréats considèrent l'exportation comme un moyen de réaliser leur mission corporative. À ce titre, ils sont unanimes à dire que l'exportation ne devrait pas être considérée comme une solution à

des problèmes de financement ou de production à court terme, c'est-à-dire comme une « transaction sans récurrence ». Selon Gene Kayal, directeur des exportations pour Les Fermes Cavendish,

*« Vous devez vous engager à tenter de développer ces marchés pour assurer la croissance de votre entreprise. Il doit y avoir un engagement envers l'exportation. . . . D'abord, il faut que l'entreprise décide de conquérir ces marchés pour les possibilités qu'ils offrent à long terme. »*

Les entreprises plus importantes opèrent sensiblement de la même façon :

*« Il est très important que la direction soit engagée à mener des opérations au plan global. Cet engagement est indispensable (1) parce que ce type d'opérations entraîne des coûts, (2) que des investissements stratégiques doivent souvent être réalisés et (3) que ces choses ne se feront pas si la direction n'a pas pris d'engagement. »*

*Ted Strain  
Président  
Motorola Information  
Systems Ltd.*

On s'entend sur la nature essentielle de l'appui que doivent accorder les cadres supérieurs. Pour Bruno Freisen, directeur des services aux membres de l'Alberta Wheat Pool,

*« Vous devez vous engager à exporter au niveau de l'administrateur en chef et du conseil d'administration; si la direction de l'entreprise n'appuie pas pleinement ce type d'activité, vous aurez beaucoup de difficultés à mener à bien votre programme. »*

Mais l'engagement envers l'exportation comporte un coût qui doit être connu. Pour de nombreuses raisons, faire des affaires à l'étranger coûte habituellement beaucoup plus cher que chez-soi. Premièrement, il est fréquent de devoir adapter le produit et les documents de promotion. Deuxièmement, les voyages à l'extérieur du pays sont une nécessité. Troisièmement, il peut se passer un bon moment avant qu'une première vente ne se réalise. Mais le plus important de tout, peut-être, est le coût imputé au salaire des cadres :

*« Je pense que le plus important (facteur) est probablement l'engagement d'exporter pris par les cadres supérieurs en descendant ... non seulement sur le plan financier, mais également sur le plan professionnel. Vous ne pouvez tout simplement pas acheter un projet. Vous devez travailler et donner à votre entreprise l'infrastructure nécessaire pour le poursuivre. C'est donc le plus important. »*

*Raymond Gladu  
Directeur, marketing  
SNC Inc.*

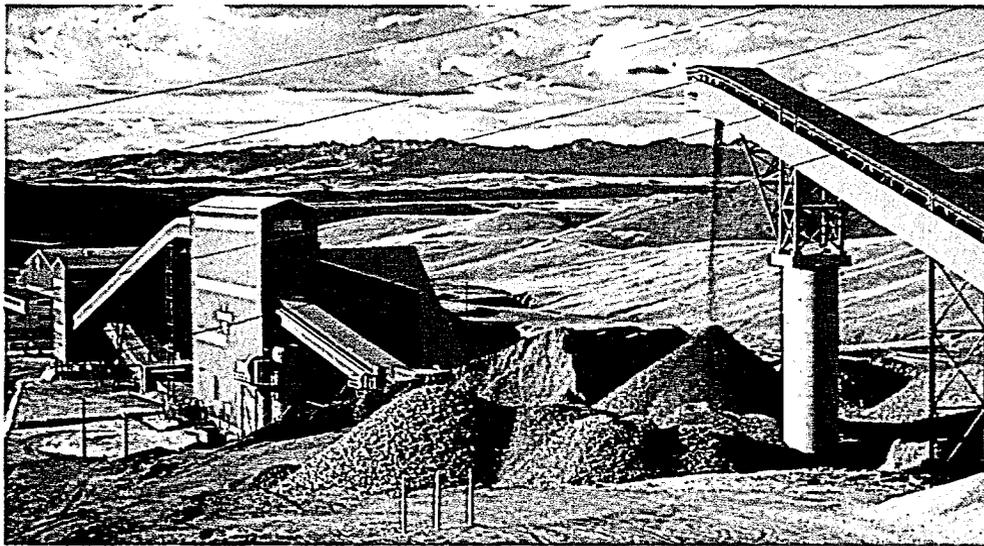
L'engagement d'exportation de Westinghouse Canada est décrit au Profil 3.

Les entreprises s'engagent à exporter pour un certain nombre de raisons. Certaines sont pratiquement dépendantes des marchés étrangers. On le voit dans le cas de Western Packaging Systems Ltd.; pour son président Peter Sewell,

*« Une entreprise canadienne s'occupant de produits industriels ferait mieux d'avoir des cadres intéressés à vendre à l'étranger parce que la taille du marché canadien ne peut appuyer l'innovation requise pour être un leader dans la vente d'un tel produit. »*

Plusieurs entreprises nous ont dit qu'il fallait « exporter ou disparaître »; Dicon Systems Limited, Produits Belle Baie Ltée, Canparts Automotive International Ltd. et TannerEye Ltd. ont jugé dès le début qu'elles se devaient d'exporter. L'exportation a donc été un élément nécessaire de leur première stratégie corporative. Seaboard Lumber Sales et Canpotex Limited entrent également dans cette catégorie, ayant été constituées uniquement pour l'exportation.

D'autres entreprises disent qu'elles se sont vu forcées d'exporter parce que confrontées à des marchés intérieurs en stagnation ou en maturation, et que l'exportation était un moyen de croissance.



*Le concentrateur en cuivre Tintaya, un projet de SNC récemment terminé au Pérou, a stimulé l'exportation de biens et services équivalent à 90 millions de dollars.*

## Profil 2

# SNC Inc.

Le Groupe SNC de Montréal (Québec) est l'une des plus importantes entreprises canadiennes fournissant des services de gestion, d'ingénierie, d'achat, de construction et de mise en service pour les projets d'équipement. Fondée en 1911, la société emploie actuellement plus de 4 000 personnes pour générer annuellement des ventes globales de plus de 200 millions de dollars.

SNC Inc. est la plus importante filiale du Groupe SNC, s'occupant des contrats pour presque tous les projets du Groupe à l'étranger. Bien qu'elle soit aujourd'hui une importante entreprise d'exportation, SNC Inc. a fait ses premiers efforts pour se lancer sur les marchés extérieurs il y a moins de vingt-cinq ans. À ce moment, le Groupe SNC avait compris que toute nouvelle croissance devrait venir de ses ventes à l'extérieur du Canada. En 1982, ses biens et services voués à l'exportation représentaient 114 millions de dollars, soit un accroissement de 73 pour cent par rapport à 1981. En 1982, ses principaux marchés extérieurs étaient l'Amérique latine et l'Asie.

Afin d'identifier de nouveaux débouchés, SNC a établi un organisme de commercialisation mondiale comprenant des agents ou

représentants locaux ainsi que des vice-présidents basés à Montréal et chargés de certaines régions particulières du monde. La concurrence américaine, européenne et japonaise est intense, et les montages financiers constituent un facteur de plus en plus important pour les projets dans le monde en développement. Pour cette raison, SNC collabore étroitement avec la Société pour l'expansion des exportations, l'Agence canadienne de développement international et les organismes internationaux de financement.

L'obtention d'un marché typique nécessite beaucoup de temps et d'efforts. Il s'écoule parfois jusqu'à quatre ans entre les premiers efforts et la signature du contrat. Lorsque le marché a été décroché, des équipes de projet sont constituées à même les diverses divisions de production et d'exploitation, équipes qui seront appuyées par les services juridiques et financiers du Groupe. Lorsqu'un projet est achevé, il est évident qu'il faut trouver du travail aux équipes que l'on démembre. La planification et l'organisation sont donc des activités importantes pour cette entreprise à talents multiples. SNC doit pouvoir affecter le personnel (son principal actif) qui convient au projet et se donner la structure la plus rationnelle possible, tout en se gardant assez de souplesse pour répondre à de nouvelles possibilités.

SNC projette une image nettement canadienne dans son travail, étant continuellement à la recherche de nouveaux fournisseurs canadiens. En offrant des biens et services d'autres entreprises canadiennes pour des projets étrangers, elle a lancé de nombreuses sociétés à l'attaque des marchés extérieurs. En conséquence, plus de 70 pour cent de son chiffre d'exportation en 1982 provenait de biens et de services canadiens achetés par SNC Inc. pour utilisation à l'étranger, le reste se composant d'honoraires professionnels. En plus de former équipe avec de petites entreprises, SNC collabore avec de grandes entreprises canadiennes et étrangères lorsque l'établissement d'un consortium semble une option sensée.

En vingt ans de commercialisation des exportations, SNC a fourni des services à plus de 100 pays. Si certaines approches communes sont utilisées, Camille Dagenais, président et administrateur en chef du Groupe, fait valoir « qu'il n'y a aucune formule type. Quelle que soit la formule, ses principales composantes seront toujours l'initiative, l'innovation, l'engagement . . . et beaucoup de sueur. »

Une fois pris, l'engagement envers l'exportation est considéré comme rapportant de grands avantages. La Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée croit que son entrée hâtive sur les marchés extérieurs (à un moment où on y trouvait peu de concurrence) lui a donné une avance. Intalite Inc. croit qu'elle a renforcé sa relation avec ses distributeurs et agents sur les marchés qu'elle dessert. Mais un tel engagement n'est pas honoré facilement ou du jour au lendemain; nombre d'entreprises mentionnent qu'elles doivent travailler dur pour se donner de la crédibilité sur les marchés extérieurs.

### **Une concentration sur le consommateur**

La philosophie de CAE Électronique Ltée, telle qu'énoncée par Robert Kemerer, vice-président aux affaires internationales et aux relations publiques, montre justement cette concentration sur les besoins du consommateur que l'on retrouve chez tous les lauréats.

*« Nous tentons d'être techniquement aussi bons ou meilleurs que nos concurrents lorsque nous tentons de répondre aux besoins du client; et nous croyons y réussir. L'un des compliments que nous recevons est qu'en fin de compte, quels que soient les problèmes, notre matériel satisfait ou dépasse toujours les besoins déclarés du client -*

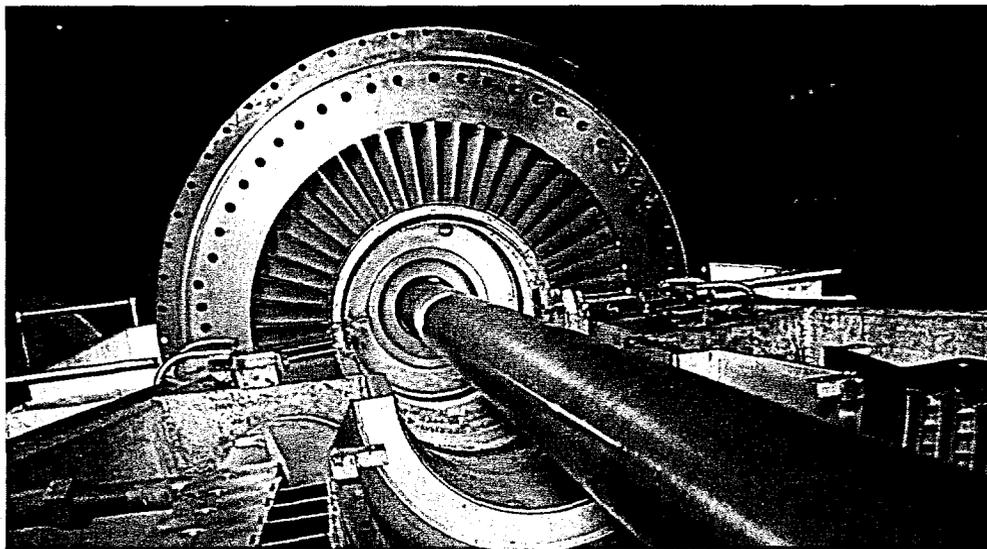
*et parfois les dépasse considérablement. Nous faisons pratiquement l'impossible pour nous en assurer, et nous ne nous laissons pas arrêter par des questions d'argent. Même si nous voyons qu'un programme se retrouvera "dans le rouge", nous livrerons finalement au client ce qu'il nous avait demandé. »*

Cette attention aux besoins du client nous a été répétée continuellement par les lauréats.

- « Il faut écouter attentivement le client . . . s'adapter à ses besoins. »
- « Il faut continuellement être à l'écoute des besoins et des exigences du client. »
- « Il faut montrer au client que vous vous intéressez à ses problèmes. »
- « Il faut établir une relation personnalisée avec le client. »
- « Il faut maintenir des bureaux et du personnel technique près des installations du client. »

Cette attention pour le client a ses avantages. Elle permet certes à l'exportateur d'améliorer dès maintenant ses ventes, mais l'établissement de liens aussi étroits procure aussi souvent la loyauté du client - avantage certain lorsque les temps deviennent difficiles. La Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée jouit actuellement d'une telle loyauté sur le difficile marché de l'aluminium. Les entreprises productrices de biens d'équipement et

*Depuis que Westinghouse a adopté l'approche du mandat d'exclusivité mondiale, les turbines à gaz et à vapeur sont au nombre des produits qui ont contribué à l'expansion de la compagnie sur les marchés étrangers.*



### Profil 3

# Westinghouse Canada

Westinghouse Canada est devenue un nom bien familier dans ce pays. C'est une grande entreprise diversifiée et bien établie qui offre aux consommateurs comme aux industries des produits et des services électriques, électroniques et mécaniques. Avec ses quelque 5 200 employés, elle semble avoir la taille nécessaire pour affronter le marché international. Pourtant, en 1961, moins de 3 pour cent de ses ventes se faisaient à l'étranger.

Dans les années 70, Westinghouse Canada comprenant que nombre de ses produits avaient peu de possibilités de croissance au pays, a décidé que l'avenir se trouvait sur les marchés étrangers. Elle s'est donc donné une nouvelle mission corporative.

*« Notre président, qui a récemment pris sa retraite, a énoncé la philosophie voulant que le Canada soit essentiellement une zone de fabrication à forts coûts et que, si nous voulons avoir du succès, nous devons apprendre à vivre sur les marchés étrangers, identifier les choses que nous pouvons faire bien et concurrentiellement, et nous concentrer là-dessus à l'étranger. Il s'était*

*même engagé à vendre 50 pour cent de la production canadienne à l'étranger d'ici la fin de la décennie . . . L'an dernier, nous en étions à 40 pour cent. »*

*Ham. Goar*

*Directeur, Planification stratégique*

*Westinghouse Canada*

La mesure dans laquelle l'entreprise a pu réorienter ses efforts vers cet objectif s'explique en partie par l'adoption, pour sa stratégie de commercialisation des exportations, des mandats d'exclusivité mondiale de la production. Aujourd'hui, l'entreprise a l'exclusivité mondiale pour 18 produits, et elle est devenue un concurrent de calibre international. Elle s'efforcera dorénavant d'exploiter davantage les produits bien établis au Canada et ceux de la nouvelle technologie de pointe pour obtenir une meilleure pénétration des marchés étrangers.

Le Prix d'excellence à l'exportation canadienne lui a été décerné non seulement à cause du succès de sa nouvelle mission corporative, mais également pour sa pénétration du marché libyen où ses ventes de turbines à gaz ont grimpé de 21 millions de dollars en 1980 à 71 millions en 1982. À la fin des années 70, le gouvernement libyen décide que c'est en pompant l'eau souterraine pour irriguer les sols que les ressources agricoles du pays pourront le mieux se développer. Westinghouse a donc commencé à commercialiser dynamiquement ses turbines à gaz en Libye à la fin des années 70, prenant de l'avance sur nombre de ses principaux concurrents. Pour cette combinaison produit/marché, la clé du succès ne se trouve pas tant dans la qualité du produit de base que dans l'ensemble de conditions offertes au client libyen. Puisque les acheteurs manquaient d'infrastructure technique et de personnel spécialisé, Westinghouse Canada a fait une offre globale qui comprenait les services de consultations, les services techniques sur le terrain, la gestion de projet, la formation du personnel ainsi que les pièces et les services de maintenance requis pour le démarrage et la poursuite du projet, en plus des turbines à gaz proprement dites.

Ce lauréat du Prix d'excellence croit qu'un engagement envers l'exportation et qu'une perception nette de ce que vous voulez (et de la façon dont vous voulez l'obtenir) sont nécessaires au succès sur les marchés extérieurs.

les sociétés d'ingénierie constatent elles aussi que travailler en étroite relation avec le client leur donne l'avantage de bien le connaître, ce qui est extrêmement important pour déterminer de nouveaux débouchés potentiels et pour entretenir des relations suivies d'acheteur-vendeur.

## **Des mesures judicieuses**

### **« Comment utiliser ses points forts pour réussir à l'étranger »**

Le fait d'avoir un bon personnel et une philosophie claire des affaires vous assurera une certaine dose de succès, mais ne vous garantira pas des bénéfices instantanés à l'exportation. Il vous faudra finalement prendre les mesures nécessaires pour que les points forts de votre entreprise viennent appuyer vos efforts à l'étranger. Chez les lauréats, on retrouve trois types de compétences au niveau de l'action. Il s'agit de l'aptitude : (1) à recenser des créneaux, (2) à concevoir le produit ou le service requis pour ce créneau, et (3) à présenter une « offre globale ».

### **Capacité d'établissement de créneaux**

Nombre d'entreprises mentionnent explicitement la capacité d'établir des créneaux et attribuent

leur succès à leur capacité de trouver (et de maintenir) un créneau sur le marché. C'est par exemple le cas de Canparts Automotive International Ltd. Voyant les possibilités offertes aux voitures japonaises et européennes sur le marché américain, ses fondateurs décidaient d'approvisionner ce segment secondaire du marché automobile en pièces de freins. Récemment, un nouveau créneau a été déniché et les ventes de garnitures de frein sans amiante progressent bien. Tanner Eye Ltd. a elle aussi décidé de livrer concurrence en se spécialisant (voir le Profil 4).

Epic Data Inc. est une autre compagnie qui obéit à la pratique de l'établissement des créneaux, cette fois dans le tout nouveau domaine de la collection des données là où l'industrie est hautement concurrentielle et technologiquement très avancée. Elle s'est concentrée sur les industries de défense et d'aérospatiale et a utilisé ses assises de même que sa forte pénétration du marché pour trouver des créneaux spécialisés dans d'autres marchés. Et bien entendu, le succès de la Versatile (Profil 1) et sa place de leader mondial dans l'industrie des tracteurs découlent de la découverte de ces créneaux.

Sans utiliser l'expression « capacité d'établissement de créneaux », d'autres entreprises mentionnent

indirectement cet élément, parlant par exemple de leur capacité d'offrir un produit adapté au marché :

*« Premièrement, définissez ce que vous voulez exporter et assurez-vous qu'il existe quelque part un marché qui soit prêt à l'absorber. Si vous ne pouvez trouver quelque part un marché adapté à ce que vous voulez vendre, vous devriez vraiment faire autre chose, par exemple aller pêcher. »*

*Ham. Goar*

*Directeur, Planification  
stratégique*

*Westinghouse Canada*

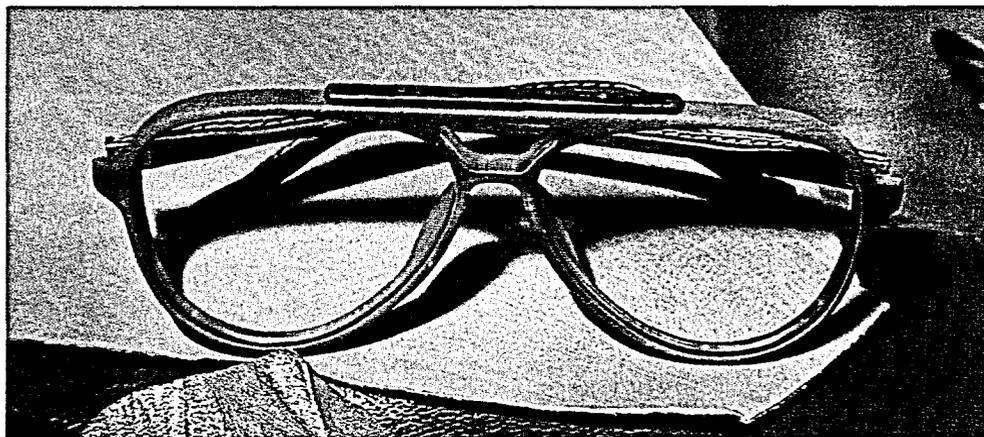
Lorsqu'un créneau a été trouvé, il vous faut vous y installer solidement. Litton Systems Canada Limited a fait oeuvre de pionnier dans le domaine des systèmes commerciaux de navigation par inertie, appliquant son savoir-faire technologique aux nouveaux besoins du client. En créant le créneau requis, l'entreprise est devenue le seul dépositaire de la compétence technique dans ce domaine. Elle peut aujourd'hui soutenir ce créneau par les investissements qu'elle a déjà réalisés et l'expérience qu'elle a déjà acquise, ce qui fait que les nouveaux fabricants ont beaucoup de difficulté à percer ce domaine.

Mais la R-D n'est pas la seule façon de s'approprier un segment du marché. Il existe d'autres pos-

sibilités. Il faut, d'une façon ou l'autre, se trouver un avantage concurrentiel qui nous permette de desservir le créneau mieux que les concurrents. Certaines entreprises le font par le biais de l'encadrement de projets. I.S.E. International Submarine Engineering Ltd. est fière de son aptitude et de sa capacité à respecter les spécifications du client. Westinghouse Canada, dans sa vente de turbines à gaz à la Libye, a montré que le fait d'assumer le rôle d'entrepreneur principal peut constituer un avantage en situation de forte concurrence sur le plan international.

D'autres entreprises se taillent un créneau par leur service après-vente. Rock-O-Matic Industries se concentre sur la capacité de service et sur l'excellence, « parachutant » du personnel sur un marché pour régler les problèmes. Shaver Poultry Breeding Farms Limited fait la même chose. En s'occupant rapidement des plaintes et en fournissant aux clients les connaissances requises pour qu'ils puissent tirer le plus possible du produit, Shaver a obtenu du succès à l'étranger. De même, l'appui à la formation est compris dans l'offre globale que CAE Électronique Ltée fait pour ses ventes de simulateurs, et prouve l'importance de cette approche, notamment pour l'exportation de biens d'équipement.

*TannerEye Ltd. a su se tailler une place enviable sur les marchés extérieurs dans le secteur inusité des montures de verres oculaires de haute qualité, décorées d'une fine membrane de cuir.*



## Profil 4

# TannerEye Ltd.

« Nous nous sommes lancés en affaires alors que toutes les chances étaient contre nous - et nous avons survécu » d'affirmer Michael Jardine, vice-président et directeur du marketing, en réfléchissant sur les sept années de croissance soutenue qu'a connues son entreprise. Qui plus est, « notre première vente a été une exportation - nous sommes entrés en affaires pour exporter. »

À partir d'un investissement initial de seulement 7 500 \$, TannerEye Ltd. emploie aujourd'hui plus de 100 personnes à son usine de Charlottetown, dans l'Île-du-Prince-Édouard. M. G. Peter Leunes, le président, et ses partenaires, ont réussi à se tailler un créneau rentable dans une gamme de produits et de services fort inhabituelle : en effet, son entreprise recouvre les montures de verres oculaires, produits de haute qualité essentiellement manufacturés par d'autres, d'une fine membrane décorative en cuir. TannerEye fabrique aussi pour la marque de commerce du client des gammes complètes de montures pour verres oculaires à partir de blocs de plastiques spéciaux importés d'Europe et des États-Unis.

La petite taille n'est pas un désavantage dans l'industrie moderne des verres et montures, qui demande de plus en plus de souplesse de façon à répondre à l'évolution rapide des besoins du marché. De plus en plus de grossistes et de fabricants aux États-Unis, en Europe,

au Japon et ailleurs recherchent des entreprises comme la TannerEye qui leur fourniront chaque année quelque 50 produits nouveaux sur les plans du style, du modèle et de la couleur. Des modèles attrayants, un travail superbe, des compétences uniques, une bonne capacité de livraison et une forte concentration sur les besoins du client donnent à TannerEye un avantage par rapport aux centaines de concurrents italiens, français, allemands, japonais et autres qui se partagent cette industrie véritablement internationale.

Certains pourraient juger surprenant que l'on exporte des produits haut de gamme depuis l'Île-du-Prince-Édouard, mais l'emplacement de l'île comporte justement des avantages, notamment un mode de vie qui attire nombre de spécialistes du design. De plus, l'île est si belle que nombre de clients étrangers se trouvent des raisons pour justifier une visite aux installations de production de l'entreprise, surtout en été. L'utilisation accrue de la transmission électronique des données, surtout les services de télécopieurs, réduit la distance entre TannerEye et ses clients, et les services de fret aérien ont pu lui amener les matières premières dont elle a besoin et expédier les produits finis.

La route du succès n'a pas été sans obstacle. À ses débuts, TannerEye a trouvé un ou deux gros clients qui achetaient presque toute sa production – c'était là un début prometteur. Mais les choses ont bientôt mal tourné lorsque des faillites de clients ont laissé de gros comptes impayés et l'entreprise en situation de crise. Heureusement, TannerEye détenait une assurance de la Société pour l'expansion des exportations et a éventuellement été remboursée pour ces mauvaises créances. Sur la base de cette expérience, M. Jardine conseille aux nouveaux exportateurs de se méfier d'une dépendance excessive à l'égard de gros clients et d'accorder une grande attention aux modalités de vente et aux méthodes de financement utilisées pour les exportations. TannerEye utilise maintenant toute une gamme d'outils de financement de ses exportations.

Mike Jardine caractérise l'esprit de cette jeune entreprise enthousiaste et compétente lorsqu'il déclare : « Nous sommes des survivants. Nous avons de bons instincts et nous fonctionnons bien sous pression. » TannerEye est à juste titre fière de ses sept années d'histoire. Non contente de se reposer sur ses lauriers, elle a d'ambitieux plans pour l'avenir.



Pour les entreprises vendant des produits assez standardisés, la capacité de soutien logistique constitue un moyen de garder un avantage sur le marché. Seaboard Lumber Sales et Canpotex Limited recherchent tous deux l'efficacité au niveau de la distribution comme moyen de maintenir leurs ventes de produits généralement considérés par le marché comme étant concurrentiels.

Enfin, un avantage peut être maintenu par la conception de produits ou de services. Pour les filiales de multinationales, lauréates du Prix d'exportation, cela prend presque toujours la forme d'un mandat de production exclusive ou d'une exclusivité nord-américaine, en vertu de quoi la filiale canadienne développe un produit particulier pour le marché mondial. Les entreprises nationales plus petites jugent qu'il est important d'intégrer les normes du produit ou du service aux besoins du client. (On parle à nouveau de l'avantage concurrentiel au chapitre 4.)

### **Conception du produit ou du service**

L'histoire de Rock-O-Matic Industries, relatée dans le Profil 5, montre que la conception du produit peut s'avérer un puissant moyen de concurrence sur les marchés extérieurs.

Les entreprises lauréates sont fières du niveau et de la qualité de leurs produits ou services. Aucune n'offre de produits répondant à des normes minimales. Ce sont peut-être ces produits qu'offrent les exportateurs non engagés, mais ils ne font pas l'objet de cette étude.

D'autres entreprises ont pour politique de n'offrir que le meilleur produit.

*« Nous innovons, nous faisons un produit de bonne qualité. Nous fabriquons généralement des produits haut de gamme. Nous ne livrons pas concurrence dans le tiers monde pour des produits bas de gamme. »*

*Michael Jardine  
Vice-président et directeur  
du marketing  
TannerEye Ltd.*

Shaver Poultry Breeding Farms Limited parle de « l'excellence génétique de notre produit », Rock-O-Matic Industries juge qu'elle a le meilleur produit sur le marché, Epic Data Inc. conseille de faire mieux que le meilleur concurrent, et I.S.E. International Submarine Engineering Ltd. est fière de sa position de leader se maintenant à la fine pointe de la technologie avec une avance d'un à deux ans sur ses concurrents.

Le marquage est l'un des moyens de maintenir cette image

de marque. Afin de protéger son image de fournisseur de produits de la plus haute qualité, Produits Belle Baie Ltée vend ses meilleurs produits sous la marque de l'entreprise et utilise une deuxième marque pour les produits qui ne sont pas de toute première qualité.

Toutefois, pour certaines entreprises, il suffit que le produit offert réponde constamment à des normes adéquates pour le marché visé. Les expressions « aux niveaux de qualité nécessaires », « concurrentielles » et « homogènes » sont souvent utilisées pour décrire les normes appliquées aux produits et services fournis. Dicon Systems Limited concentre par exemple ses efforts sur des activités permanentes de R-D pour rendre ses produits meilleurs, plus rapides et moins chers, et pour fournir à ses clients des choix de marquage et d'emballage.

Paul Kelly, le responsable des affaires internationales pour Stanley Associates Engineering Ltd., est clair sur ce point :

*« La souplesse est la clé de l'adaptation au marché. En matière de technologie, nous tentons d'éviter de fournir des Rolls Royce lorsque des Volkswagen suffisent. De plus, nous en sommes venus à comprendre que le seul moyen de réussir est de nous adapter aux*

*besoins du client et de respecter les coutumes et traditions du pays où nous vendons. »*

Cette adaptation peut également être obtenue en offrant toute une gamme de produits, comme le fait Shaver Poultry Breeding Farms Limited, ou un système complet (lorsque l'industrie ne le fait pas) comme dans le cas de Husky Injection Molding Systems Ltd. La recherche d'un nouveau et d'un meilleur produit ou service peut aussi servir d'inspiration aux employés. Robert Dungey, directeur du marketing pour Bristol Aerospace Limited, nous confie ceci :

*« Notre entreprise n'a pas peur du changement. Notre plus grosse motivation est la possibilité que nous donnons à nos gens de s'occuper constamment de nouvelles technologies et de ne pas rester inactifs. Personne ne se plaint d'ennui chez nous. »*

En guise de conclusion,

*« Si vous voulez réussir sur les marchés extérieurs ... le concept de qualité globale est énormément important. La qualité globale, non telle que vous la définissez, mais telle que la définit le client. »*

*Ham. Goar  
Directeur, Planification  
stratégique  
Westinghouse Canada*

## Savoir composer un ensemble

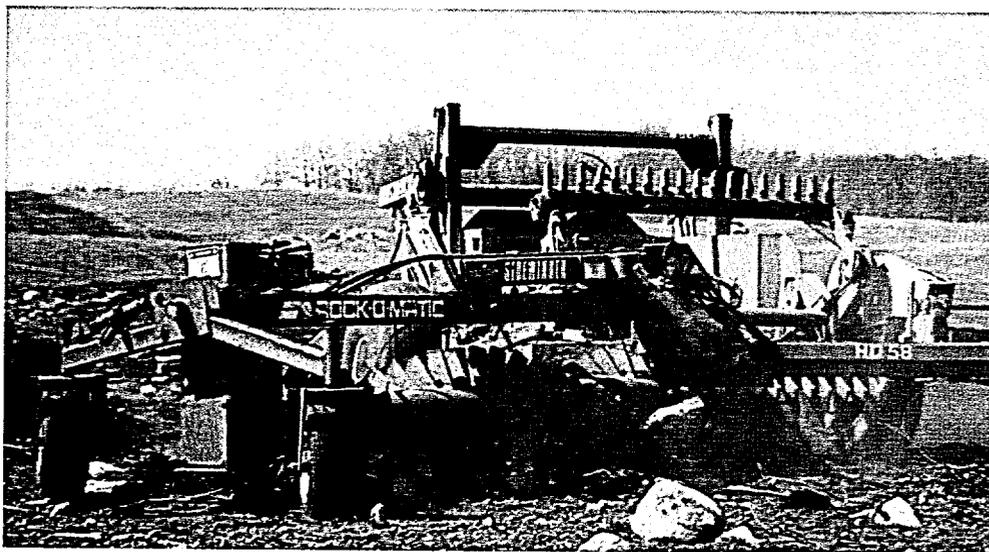
Le dernier de ces facteurs clés du succès à l'exportation est la capacité de composer un ensemble ou d'appliquer une stratégie à l'exportation. Après avoir évalué les points forts de votre entreprise et vous en être servis pour vous trouver un créneau et vous y tailler un avantage concurrentiel, la façon dont vous traduisez votre stratégie en action est d'une importance cruciale.

La stratégie d'exportation de certaines entreprises est largement axée sur l'action de leur réseau d'agents et de distributeurs à l'étranger. Ces entreprises doivent veiller soigneusement au choix, à la formation et au soutien de ces membres au risque de voir la stratégie rester lettre morte. Certains lauréats témoignent d'une grande habileté et de sérieux efforts dans ce domaine (nous en reparlerons au chapitre 4).

Le souci du détail dont font preuve les lauréats est impressionnant. Ce qui se reflète d'un certain nombre de façons. Plusieurs entreprises ont pour pratique de hisser le drapeau national des clients, distributeurs et autres étrangers qui visitent leurs installations. Cette idée simple et qui

ne coûte pas cher montre immédiatement aux visiteurs que l'entreprise a pensé à eux et qu'elle veut qu'ils se sentent reconnus. Un tableau d'accueil est un autre signe de cette attention.

Nombre d'entreprises disent trouver peu de constantes sur le marché international, et que cela nécessite une approche marché-par-marché, produit-par-produit, ou contrat-par-contrat. Comme le mentionne un cadre, «... toutes les généralisations sont fausses». C'est peut-être un point de vue trop radical, mais les entreprises que nous avons visitées s'intéressent de près au détail de leurs activités d'exportation. Stanley Associates Engineering Ltd. consacre beaucoup d'efforts à développer des plans de marketing précis et Epic Data Inc. prépare soigneusement ses contacts sur certains marchés, en commençant par les entreprises recensées dans *Fortune 500*, de façon à se tailler une réputation de fournisseur fiable. En plus de montrer du soin et de l'attention pour le détail dans la mise en application de leurs stratégies d'exportation, les lauréats sont conscients de la nécessité d'évoluer avec le marché.



*Grâce à la conception, au développement, aux essais répétés et à l'adaptation du produit aux besoins des marchés étrangers, le chiffre d'affaires de Rock-O-Matic Industries a atteint, en 1982, les 4 millions de dollars avec ce modèle HD58 muni d'un tombereau de huit pieds pour l'enlèvement des pierres.*

**Profil 5**

## Rock-O-Matic Industries

Rock-O-Matic Industries est une petite entreprise, d'abord familiale, implantée dans le village de Vonda, à 60 km au nord-est de Saskatoon. Fondée en 1961 pour vendre l'invention exclusive à son fondateur, l'entreprise fabrique du matériel mécanique utilisé pour ramasser la roche sur les champs et les fermes. En 1978, elle a été acquise par Smith-Roles Ltd. et est depuis gérée par le fils du fondateur, Raymond Bussière. Jusqu'à quelques années seulement, l'entreprise limitait ses ventes à l'Amérique du Nord. Elle a maintenant des bureaux à Perth et à Dubbo, en Australie, où deux employés permanents sont affectés, et des bureaux de vente en France et aux États-Unis.

Rock-O-Matic s'est méritée le Prix d'exportation canadienne pour s'être taillé un avantage concurrentiel, par la conception et la mise au point de produits, par rapport à ses rivaux canadiens et américains sur le marché international. Après avoir procédé à de nombreux



*Rock-O-Matic est le plus grand fabricant de matériel mécanique pour l'enlèvement des pierres. Le modèle CH 350 pour l'épierrage en profondeur est illustré ici.*

rieure ayant fait l'objet de nombreux essais, et à la sensibilité avec laquelle elle mène des affaires dans des milieux culturels différents.

M. Bussière et son personnel sont extrêmement fiers de la reconnaissance qui leur est accordée par le Prix d'excellence à l'exportation canadienne. La plupart des employés portent une casquette décorée de l'emblème de l'entreprise et du symbole du Prix d'excellence. À quoi la compagnie doit-elle son succès ? Raymond Bussière mentionne notamment l'attention aux besoins du client, l'honnêteté envers ce dernier, l'adaptabilité, l'esprit d'équipe, la qualité du produit et la capacité d'innovation, ainsi qu'un engagement et une fierté à exporter. Comme l'explique Raymond Bussière :

*« Il vaut mieux perdre un marché que de le décrocher à des conditions que vous ne pouvez remplir . . . Lorsque nous avons pris un engagement, nous ne nous dérobons jamais. S'il se pose un problème, nous envoyons quelqu'un pour le régler. »*

essais et avoir adapté ses produits aux besoins des marchés étrangers, Rock-O-Matic a vu ses exportations atteindre les 4 millions de dollars en 1982. Les deux tiers des ventes d'exportation de 1982 ont été faites en URSS, et l'entreprise peut également faire état de ventes en Australie, en France et en Arabie Saoudite, en plus de ses ventes en Amérique du Nord. Cette croissance rapide est attribuable à la capacité qu'a l'entreprise d'apporter les changements demandés par les clients, à son insistance sur un produit de qualité supé-

*« L'exportation est un processus fort dynamique. Il vous faut savoir être souples, et il vous faut accepter de suivre le courant et d'agir en conséquence. Vous devez comprendre que si un tel marché était peut-être votre plus important marché il y a deux ans, tel autre est peut-être votre plus gros marché aujourd'hui . . . mais qu'il ne le sera peut-être plus dans deux ans. »*

*Gene Kayal  
Responsable des  
exportations  
Les Fermes Cavendish*

La chance joue parfois un rôle dans une stratégie d'exportation. Par exemple, Dicon Systems Limited a constaté qu'elle élargissait ses ventes internationales de détecteurs de fumée à un moment où les Européens s'intéressaient plus à la sécurité. Toutefois, il reste que la plupart des entreprises rencontrent peu de chances inespérées et qu'elles doivent travailler dur pour élaborer une stratégie homogène et cohérente.

Ces discussions avec les lauréats mènent à conclure à la fausseté de certaines idées sur le succès à l'exportation. Ce chapitre se termine avec une discussion de ces mythes.

## Quatre mythes de l'exportation

Cette étude montre que le succès à l'exportation ne nécessite pas :

- **Beaucoup de poids financier**  
Cet avantage n'est pas essentiel, même si certaines entreprises l'ont développé ou acquis. Comme l'explique un lauréat :

*« Si nous avions eu beaucoup d'argent pour partir, nous aurions fait des surinvestissements aux mauvais endroits. Nous n'aurions pas su où l'investir. . . . Sur le plan financier, c'est une bonne chose que nous ayons commencé avec un petit budget. »*

*Peter Sewell  
Président  
Western Packaging  
Systems Inc.*

- **Le produit le moins cher**  
Le prix est rarement mentionné comme une condition préalable au succès; les entreprises semblent plus intéressées par la qualité du produit ou par l'offre d'un prix concurrentiel et conforme à la valeur du produit.

- **Une technologie de pointe**  
Le succès est possible pour les entreprises canadiennes produisant et vendant de nombreux types de produits et de services.
- **Un grand nombre de personnes connaissant bien le commerce international**  
Ce point de vue n'est pas soutenu par cette étude. S'il est fort utile de disposer de personnes ayant une expérience de l'exportation et de bons contacts, ces personnes ne sont pas essentielles. De nombreux lauréats se sont eux-même dotés de ces compétences. La confiance semble plus importante que la grande expérience.

Comment s'y prendre pour réussir à l'exportation? Essentiellement, le succès vient de ce que l'entreprise peut évaluer ses points forts, puis s'en servir pour se donner des avantages concurrentiels qui pourront être maintenus sur les marchés extérieurs.

### 3 Problèmes et solutions pour les exportateurs actuels et futurs



Les lauréats s'avèrent des exportateurs par excellence. Mais rappelons que cette position n'a pas été atteinte facilement. Comme la plupart des autres entreprises, celles de ce groupe sélect ont dû résoudre les problèmes pressants que pose souvent l'exportation. Ce chapitre débute en soulignant certains de ces défis, ainsi que les réponses qui y ont été apportées. Ensuite, les projets futurs des lauréats concernant leurs activités d'exportation sont brièvement décrits. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre pourquoi ces entreprises ont réussi, et pourra également s'avérer utile à d'autres. Finalement, la dernière partie de ce chapitre traitera de l'important rôle d'appui aux compagnies que joue le gouvernement dans le règlement des problèmes d'exportation.

## Problèmes et solutions d'aujourd'hui

### La concurrence internationale

La plupart des exportateurs font face à une vive concurrence, et celle-ci semble s'intensifier. Mais fait intéressant, les lauréats tournent ce défi à leur avantage en accentuant leur effort, en améliorant davantage la qualité de leur produit et en fournissant une meilleure gamme de produits et de services. Stanley Diamond, directeur du marketing international pour Intalite Inc., nous confie ceci :

*« Plutôt que de vous asseoir, de vous tourmenter et de vous lamenter parce que vous voyez arriver des concurrents, rappelez-vous toujours que c'est la concurrence qui vous force normalement à faire mieux. C'est là le secret du capitalisme. »*

*« La concurrence au plan international nous a certainement incitées à améliorer notre gamme de production et à concevoir de nouveaux produits . . . ce qui nous a ensuite aidés à pénétrer le marché . . . cela ne fait aucun doute . . . L'aspect concurrence a certainement été un facteur positif. »*

*Norman Cafik  
Vice-président et directeur  
général  
Epic Data Inc.*

Pour certaines entreprises, la concurrence s'exerce essentiellement au niveau du prix ou du financement. Plusieurs économies nationales connaissant peu ou pas de croissance, le peu qui reste est souvent remporté d'arrache-pied, des acheteurs exigeants obtenant la meilleure offre de fournisseurs concurrents.

Dans ce nouvel environnement plus sensible au prix, il faut faire de grands efforts pour contenir et réduire les coûts. Les actions de Versatile Farm Equipment Company ont déjà été mentionnées au Profil 1. D'autres entreprises comme Stanley Associates Engineering Ltd. ont utilisé des méthodes de financement nouvelles et innovatrices comme par exemple s'adjoindre un partenaire local dans le but de réduire les dépenses en les partageant.

Face à une concurrence plus vive, les lauréats tendent à être les leaders dans leur propre secteur. Certains ont déjà une avance sur leurs plus proches rivaux et n'ont qu'à la maintenir. Par un suivi du marché, d'autres peuvent maintenir leur avantage concurrentiel par des changements au niveau des produits et des services ou par l'amélioration de leur rapport coût-efficacité. De façon générale, ces entreprises abordent une concur-

rence sur les marchés extérieurs de façon dynamique et éclairée, la considérant comme un défi à relever.

### **Les fluctuations de change**

Les fluctuations de change doivent ultimement être prises en compte dans le calcul des prix de l'exportateur. La récente fermeté du dollar canadien par rapport aux devises européennes a créé des problèmes de tarification à un certain nombre de lauréats, y compris Produits Belle Baie Ltée, dont l'expérience est décrite au Cas d'espèce 1.

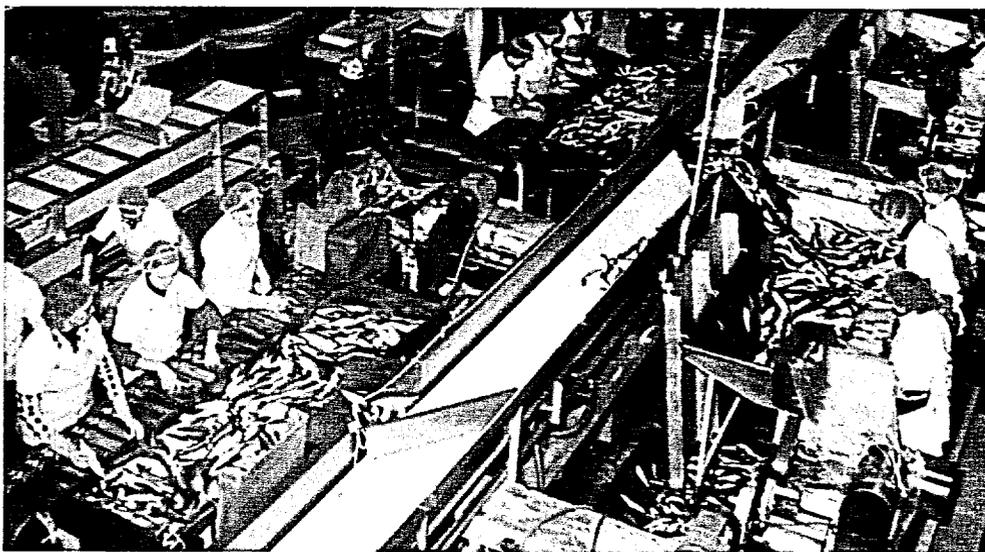
Ce recul en Europe est aussi actuellement expérimenté par plusieurs autres lauréats.

Par ailleurs, pour les ventes aux États-Unis, le taux de change du dollar canadien donne à certaines entreprises un net avantage de prix. Rod Heath, directeur des affaires générales pour Canpotex Limited, voit justement cet avantage pour son entreprise; les prix de la potasse sont cotés en dollars américains, mais les coûts de l'entreprise sont exprimés en dollars canadiens, ce qui donne une marge de manoeuvre à l'entreprise dans ses négociations annuelles pour l'établissement des prix des contrats à long terme aux États-Unis.

Toutefois, certaines entreprises découvrent que des fournisseurs européens menacent leur position aux États-Unis en raison d'un coût moindre au débarquement. Pour la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée, cela a entraîné une très vive concurrence au niveau du prix, et l'entreprise a été forcée d'accepter des rendements moindres sur les conversions en devises.

Si les produits de base et les produits normalisés sont les plus influencés par les déplacements de compétitivité qui résultent des fluctuations de change, toutes les entreprises doivent se préparer à cette éventualité. Les lauréats donnent à ce propos un certain nombre de solutions, y compris un strict contrôle des coûts de production et de distribution, l'achat de pièces et de composantes dans les régions à devises moins fortes, et l'abaissement des attentes de bénéfices à l'étranger. De plus, certaines entreprises ont conclu des arrangements internationaux de rechange comme l'octroi de licences, la co-entreprise et l'investissement étranger direct. D'autres encore ont des plans similaires pour l'avenir.

*En 1978, les Produits Belle Baie Ltée se sont installés rapidement et de façon dynamique sur le marché européen du hareng, alors en pénurie.*



## Cas d'espèce 1

# Notre hareng salé en Europe

S'agissant plus particulièrement des petites sociétés, l'esprit d'entreprise est un atout lorsqu'il faut saisir les possibilités qu'offrent les marchés extérieurs. Produits Belle Baie Ltée, entreprise de conditionnement et d'exportation de poisson et de produits du poisson, a fait exactement cela lorsque, avec la fermeture des pêches en mer du Nord en 1978, elle a pris rapidement avantage d'une pénurie de hareng en Europe.

Sans se laisser décourager par un manque d'expérience de la façon typiquement européenne de traiter le hareng au vinaigre, Valmond Chiasson, directeur général (et responsable des exportations) de l'entreprise a téléphoné à une grande entreprise allemande de conditionnement du poisson et à un client potentiel. On a vite pris les

arrangements pour qu'un technicien vienne, selon la formule du partage des coûts, enseigner à Produits Belle Baie comment respecter les normes de goût et de qualité.

Après un séjour de quinze jours à l'usine de Caraquet, au Nouveau-Brunswick, le technicien allemand a pu certifier les premières expéditions de harengs marinés à l'européenne et emballés sous la marque *Belle Baie*. Beaucoup d'autres expéditions ont suivi et, pour combler la forte demande en Europe, l'entreprise a affecté certains de ses employés nouvellement formés à d'autres installations dans la région de Caraquet – contre rémunération bien sûr. Sous leur supervision, des quantités supplémentaires de hareng ont été expédiées sous la marque *Belle Baie*.

Cela se passait il y a sept ans et, bien que la fermeté du dollar canadien ait sérieusement miné la position concurrentielle de l'entreprise en Europe, celle-ci continue de conditionner ses propres produits et ceux d'autres usines, qu'elle exporte sous les marques *Belle Baie* et *Perle du Golfe*.



*Un employé des Produits Belle Baie Ltée prépare la morue pour l'exportation.*

## Les restrictions posées par les gouvernements étrangers

Certains auteurs disent rencontrer d'importantes restrictions à l'exportation, sous la forme d'obstacles tarifaires ou non tarifaires. Par exemple, la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée voit ses produits transformés et semi-ouvrés frappés de droits, surtout en Europe et au Japon. D'autres entreprises ont été touchées par les politiques protectionnistes en Europe, et Shaver Poultry Breeding Farms Limited s'est vue exclue du marché australien par des restrictions gouvernementales. Certains produits agricoles destinés à l'Europe sont particulièrement touchés. Bert Kinner, responsable du marketing des semences de l'Alberta Wheat Pool, explique comment son entreprise est pratiquement exclue du grand marché de la CEE par deux mesures non tarifaires. Premièrement, les subventions accordées aux producteurs locaux de semences font qu'un fournisseur étranger a extrêmement de difficulté à concurrencer sur le marché de la CEE. Deuxièmement, pour pouvoir être importée, une variété de semences doit se retrouver sur la liste officielle, ce qui n'est possible qu'après de longues périodes d'essais.

Rod Heath, directeur des affaires générales pour Canpotex Limited,

décrit les mêmes problèmes que son entreprise a eus sur le marché brésilien.

*« Certains obstacles non tarifaires importants ont été rencontrés sur des marchés différents. Par exemple, au Brésil, la grande part du marché est prise par le matériel est-allemand parce que ces deux pays ont conclu un arrangement de compensation. Aucun des deux pays n'a une devise très utile à l'autre, de sorte qu'ils doivent s'échanger des biens. L'Allemagne de l'Est achète d'importantes quantités d'agrumes, de café, de souliers . . . Il n'y a pas beaucoup de choses que le Brésil veut acheter de l'Allemagne de l'Est. La potasse en est une. C'est pourquoi le Brésil délivre des licences préférentielles pour l'importation de potasse est-allemande. C'est seulement après que ces licences sont délivrées que les autres peuvent obtenir une licence d'importation. »*

Les restrictions posées par les gouvernements étrangers doivent le plus souvent être acceptées telles quelles, et de nouvelles stratégies et tactiques d'exportation doivent être conçues pour s'en accommoder. Ce qui peut être fait dépend du sérieux de la restriction ainsi que des forces économiques qui sous-tendent l'industrie et l'entreprise proprement dite.

Certaines entreprises mentionnent que, confrontées à de sérieuses restrictions, elles préfèrent réajuster leurs priorités de commercialisation plutôt que de se buter à des obstacles insurmontables. Toutefois, la radiation d'un marché est considérée comme une mesure en dernier recours. Sur nombre de marchés, il est possible de contourner de sérieuses restrictions en adaptant ses produits, en réclamant des changements aux normes ou spécifications applicables aux produits, en offrant de s'impliquer dans une production locale ou de conclure des arrangements de compensation ou en se joignant à des associations commerciales locales en prévision d'un assouplissement des attitudes gouvernementales. Les entreprises conviennent que les restrictions ont forcé les exportateurs à faire preuve de créativité.

### **Les services de transport**

Il n'est pas rare que l'on critique les services canadiens de transport, bien que les lauréats aient eu peu de problèmes dans ce domaine. Importante constatation de l'étude, le fait de disposer de services d'expédition pratiques, sûrs, fiables et à faible coût donne un avantage potentiel à la plupart des exportateurs et est souvent absolument essentiel. On considère également que les transitaires canadiens font un travail satisfaisant.

## **L'adaptation à un avenir incertain**

Les lauréats ont discuté de leur avenir, en plus d'indiquer comment ils règlent leurs actuels problèmes d'exportation. Leurs plans reflètent une compréhension du fait que le changement, l'évolution et l'innovation seraient nécessaires.

Presque toutes les entreprises voient la nécessité d'offrir constamment de nouveaux produits et services. L'offre de produits ou de services nouveaux et meilleurs est, pour nombre d'entreprises, la meilleure façon de rester concurrentielles dans un environnement mouvant. Certains lauréats prévoient mettre plus d'insistance sur les productions haut de gamme,

*« Nous aimerions exporter des semences qui ne se retrouvent pas dans le bas de gamme . . . et qui sont exportées pour leur qualité et leur rendement plutôt que pour leur prix. Cela améliorera nos capacités sur le long terme; et c'est l'objectif que nous visons. »*

*Allan Sorenson  
Responsable des approvisionnements agricoles  
Alberta Wheat Pool*

Le rapprochement du client s'inscrira également dans les plans de la plupart des entreprises. FAG Bearings Limited est en train d'établir de bien meilleurs liens avec les producteurs automobiles de Detroit; Litton Systems Canada Limited envisage d'établir de nouveaux bureaux à l'étranger pour mieux servir les clients locaux; et Shaver Poultry Breeding Farms Limited aura dorénavant des contacts plus directs avec les utilisateurs et dépendra moins de distributeurs et d'agents indépendants.

Le maintien de débouchés extérieurs dans ce que plusieurs voient comme un monde de plus en plus nationaliste, protectionniste et complexe nécessite des stratégies innovatrices. Les lauréats mentionnent la nécessité d'accroître leurs ventes de techniques et de services par des accords de licence, des arrangements de coopération, la formation de consortiums, des contrats de gestion et d'autres mesures similaires.

*« Des moyens innovateurs d'obtenir de l'argent, des façons spéciales d'échanger – dans le sens du commerce de compensation – plus d'insistance sur les accords de licence et les ententes de coopération . . . Ce seront des moyens plus souvent utilisés dans les cinq prochaines années. Nous avons commencé à les voir*

*dans les cinq dernières. Nous avons fait un peu de compensation, nous avons mis certains produits sous licence. Il y a plus de pays qui veulent non seulement acheter quelque chose, mais également avoir leur mot à dire dans l'achat. »*

*Robert Dungey  
Directeur du marketing  
Bristol Aerospace Limited*

La plupart des entreprises ont des plans qui reflètent une évolution des priorités du marché en raison du plus faible potentiel qu'offrent les marchés actuels. Pour Les Fermes Cavendish, comme pour d'autres, les pays asiatiques en bordure du Pacifique devraient générer des affaires considérables. Certains lauréats voient la nécessité de se concentrer davantage sur le vaste marché voisin qu'offrent les États-Unis, alors que d'autres prévoient avoir de meilleurs résultats sur le marché canadien.

En bref, divers types de plans sont formulés. Il n'y a aucune réponse facile à la question de savoir comment nous pouvons mieux affronter l'avenir. Chaque entreprise doit étudier les éléments qui lui sont particuliers. Mais les réponses se concentreront habituellement sur les éléments essentiels de l'exportation : les produits, les marchés, les clients et les arrangements de desserte des marchés.

## L'aide gouvernementale

L'appui que le gouvernement canadien accorde aux exportateurs – aux niveaux fédéral et provincial – doit être perçu comme une assistance fournie aux compagnies qui ont à résoudre des problèmes d'exportation. Reconnaisant ce fait, plusieurs lauréats ont, au fil des années, eu souvent recours à cette forme d'assistance. Tous utilisent encore, à des degrés divers, quelques-uns des services et programmes que le gouvernement a mis à leur disposition. Certaines entreprises étant plus grandes, disposant de plus de ressources et s'avérant plus averties des marchés extérieurs, ont, règle générale, moins besoin de l'assistance gouvernementale que d'autres.

C'est le Service des délégués commerciaux du ministère des Affaires extérieures qui a le plus aidé les lauréats. Le Service a été largement utilisé et est considéré comme une source de renseignements fort valables. Spar Aérospatiale Limitée, par exemple, parle de faire participer les ambassades dès l'étape de gestation d'un projet. L'utilisation du Service des délégués commerciaux est en partie responsable de la rapide percée de Shaver Poultry Breeding Farms Limited sur de nouveaux marchés.

La compagnie juge que ce service est également utile pour reprendre contact avec des marchés qui sont devenus moins actifs.

D'autres services et organismes du gouvernement canadien comme le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont été importants pour certains lauréats. Seaboard Lumber Sales se décrit comme le plus important utilisateur des services de la SEE. D'importants marchés du tiers monde ont été ouverts et maintenus grâce aux programmes que l'ACDI a pu offrir à Canpotex Limited, à SNC Inc., et à Westinghouse Canada. Le PDME a aidé plusieurs compagnies à s'implanter sur de nouveaux marchés. Ceci peut être réalisé par exemple, en défrayant les voyages à l'étranger, ou en faisant venir les acheteurs étrangers au Canada de telle sorte que le potentiel commercial puisse être sondé et les décisions prises quant à la meilleure attitude à adopter sur le marché. De même, la plupart des compagnies ont été investies de missions commerciales par les gouvernements fédéral ou provinciaux, et ont su en tirer des bénéfices par l'exposition publique que leur offrait cette mission et, plus important peut-être, par l'affirmation de leur réputation en tant que fournisseur.

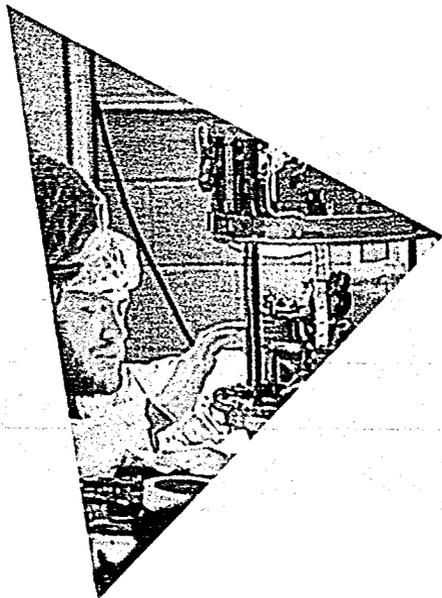
En général, les lauréats ont été et sont toujours de grands utilisateurs des services publics d'aide à l'exportation et d'appui au développement des produits et de la technologie. Il y a cependant des exceptions. Tel que noté plus haut, quelques-unes des compagnies parmi les plus importantes ont moins souvent recours à ce service auxiliaire que d'autres.

Les politiques du gouvernement canadien qui visent essentiellement le marché intérieur affectent aussi les efforts d'exportation de certaines entreprises. Dow Chemical Canada Inc. mentionne que l'imposition est élevée au Canada, et que les prix des stocks d'alimentation fixés en vertu du Programme énergétique national ont nui à sa compétitivité sur les marchés étrangers. Par ailleurs, Shaver Poultry Breeding Farms Limited a bénéficié des excellents règlements sanitaires que le Canada applique aux animaux et qui sont reconnus dans le monde entier.

## Sommaire

Nous avons décrit les mesures qu'ont prises les lauréats pour régler leurs problèmes courants et pour affronter les problèmes de demain. Ces approches reflètent une position proactive : les lauréats n'attendent pas de se voir engouffrés par les problèmes; ils anticipent plutôt les difficultés qui pourraient surgir, et trouvent la meilleure façon de les régler. Nous avons également vu que les programmes gouvernementaux contribuent à régler les problèmes parfois pressants que pose le marché international.

# 4 Conseils aux nouveaux exportateurs



Dans cette dernière section, nous nous intéressons au nouvel exportateur. Les lauréats ont bien voulu fournir quelques conseils aux entreprises faisant leurs premières armes sur les marchés extérieurs :

- Assurez-vous d'un avantage concurrentiel.
- Étudiez le marché, soyez réalistes et prudents.
- Obtenez toute l'aide possible.
- Soyez prêts à visiter le marché et à y mener les affaires différemment.
- Assurez-vous d'une bonne représentation à l'étranger.
- Soyez patients, mais persistants.

Dans certaines situations, une autre suggestion a été faite :

- Songez à collaborer avec un exportateur canadien établi de longue date.

Chacun de ces points est développé ci-après.

## Assurez-vous d'un avantage concurrentiel « Trouvez un avantage »

Pour les nouveaux exportateurs, le plus important est de se rappeler que le succès vient plus facilement si l'entreprise a un certain avantage sur le marché. Robert Kemerer, vice-président des affaires internationales pour CAE Électronique Ltée, donne l'avertissement suivant :

*« Il n'y a fondamentalement aucune raison pour laquelle quelqu'un devrait acheter nos produits. Notre pays n'est pas le fournisseur offrant le plus bas prix, nous avons relativement peu d'influence politique dans la plupart des régions du monde, et nous n'avons pas – du moins dans notre cas – un vaste marché intérieur qui nous permette de crier sur les toits que nous menons la plupart de nos affaires au Canada et que nous pouvons maintenant offrir un nouveau produit à l'étranger parce que le marché canadien a payé toutes nos dépenses de R-D. Nous avons presque le problème inverse . . . Nous croyons réussir à l'étranger parce que nous vendons un produit supérieur à celui de nos concurrents. »*

Comme dans le cas de la CAE, l'avantage concurrentiel d'une

entreprise est le plus souvent incorporé dans son produit ou son service, mais il existe aussi d'autres possibilités. Deux exportateurs peuvent offrir sensiblement les mêmes produits de base, et l'un toujours réaliser de meilleures ventes que l'autre. Ce qui peut résulter d'un certain nombre d'autres différences : le service après-vente, l'emballage, l'expédition et ainsi de suite. Même la familiarité peut avantager une entreprise par rapport à une autre.

Bien sûr, le prix peut aussi être un facteur important. Les entreprises projetant de vendre des composantes d'automobile à des fabricants d'équipement d'origine devraient reconnaître ce fait. Comme le note Robert Leeming, vice-président des ventes et du marketing pour FAG Bearings Limited : « Un service d'achat vous demande toujours si vous avez le bon prix; si c'est le cas, votre produit est ensuite mis à l'essai; ce n'est pas le contraire qui se passe. »

Il est essentiel d'établir et d'exploiter un avantage. Les lauréats mentionnent constamment la nécessité d'être des « experts », de se tailler une « réputation » – en bref, d'être des fournisseurs fiables. Mais comment une entreprise se taille-t-elle un avantage? Pour des sociétés de technologie de pointe comme CAE Électronique Ltée, une partie de la réponse se

trouve dans les dépenses de R-D. La CAE investit actuellement 15 pour cent de son chiffre d'affaires dans les activités de R-D - beaucoup plus que la moyenne au sein de l'industrie - et elle peut traduire cette activité dans des produits nouveaux et améliorés. FAG Bearings peut offrir de bons prix parce qu'elle accorde beaucoup d'attention à la productivité. Les épargnes de coût sont recherchées non seulement au niveau de l'usine, mais également sur les plans du stockage et de l'expédition des produits finis. Des investissements substantiels sont réalisés pour permettre à l'entreprise de maintenir sa compétitivité.

Mais il ne faudrait pas supposer que des millions de dollars doivent être déboursés pour se tailler un avantage concurrentiel. Il arrive souvent que le comportement et l'effort soient plus importants que les grosses dépenses. De nombreuses entreprises ont un avantage dans l'esprit de l'acheteur parce qu'elles se sont efforcées plus que d'autres de répondre aux besoins et problèmes du client. Encore ici, c'est souvent ce qui fera pencher la balance.

Quelle que soit sa nature, l'avantage concurrentiel donne au nouveau venu cette première « corde » si importante à son « arc » d'exportateur.

## **Étudiez le marché, soyez réalistes et prudents**

### **« Réfléchissez bien »**

Lorsque vous avez recensé ou établi un avantage concurrentiel, la tâche suivante est de concevoir un plan d'action pour l'exportation. Une bonne dose de dur labeur est souvent en cause. Il vous faut apprendre à connaître les clients et marchés étrangers. Les lauréats soulignent la nécessité pour les nouveaux exportateurs de faire des choix éclairés sur les marchés à poursuivre. La première étape consiste à se renseigner au maximum sur les marchés qui vous intéressent le plus.

*« Vous ne gaspillerez pas votre temps en voulant en apprendre le plus possible sur les marchés qui vous intéressent avant de faire quoi que ce soit d'autre. Il est important de tenter de voir où votre produit s'insère dans un créneau particulier... et les facteurs varient d'un pays à l'autre et d'un produit à l'autre. Votre tactique dépendra de la force de vos concurrents et de leur ancienneté sur un marché : il vous faudra décider si vous voulez lancer une attaque de front ou une attaque de flanc. »*

*Roy Humanen  
Responsable du secteur de  
production d'œufs bruns  
Shaver Poultry Breeding  
Farms Limited*

Lorsque cette information est rassemblée, il faut choisir le marché à poursuivre. Nombre de lauréats conseillent aux nouveaux exportateurs de se concentrer d'abord sur un marché relativement étroit. En d'autres termes, le nouveau venu réussira probablement mieux s'il se concentre sur quelques marchés qui lui semblent les meilleurs ou, alternativement, sur la région du monde qui lui semble la plus prometteuse. Ted Strain, président de Motorola Information Systems Ltd., recommande ce qui suit :

*« Choisissez quelques marchés semblables au vôtre sous un aspect ou un autre, par exemple sur le plan de la technologie ou de la langue, ce qui permet une synergie. Assurez-vous du succès sur ces marchés, puis utilisez ce succès pour étendre vos opérations vers l'extérieur. »*

L'expérience de CAE Électronique Ltée aux États-Unis montre des stratégies d'expansion des exportations utilisées au mieux (voir le Cas d'espèce 2).

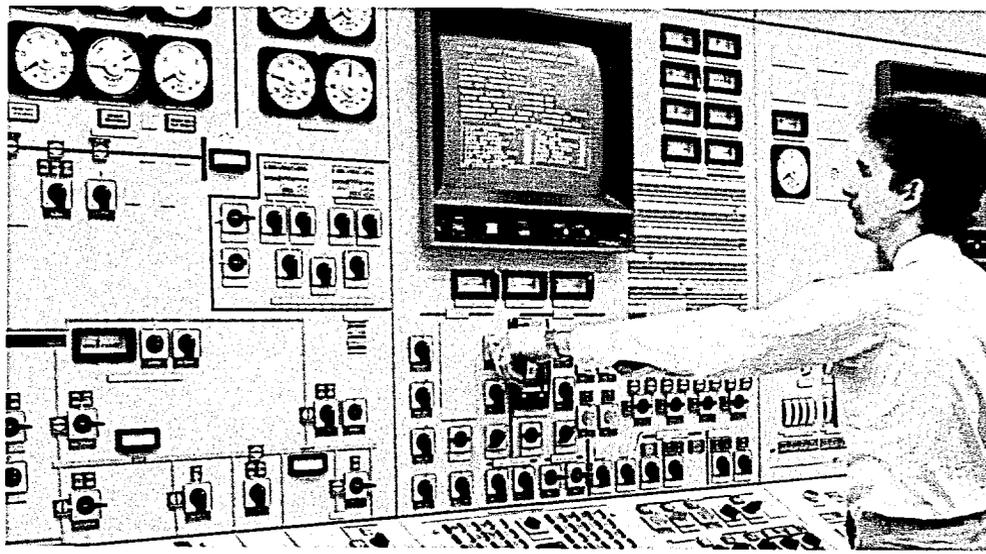
Si un ou quelques marchés à l'étranger ne peuvent soutenir rentablement une opération d'exportation, les nouveaux exportateurs devront traiter le monde comme un « marché global ». Epic Data Inc. fonctionne selon ce principe, et Norman Cafik, son vice-prési-

dent et directeur général, décrit ainsi l'approche de son entreprise :

*« Nous nous considérons nous-mêmes comme ayant une mission mondiale. Nous n'exportons pas, nous vendons . . . Lorsque nous songeons à aller au Mexique, nous posons la même question que si nous devons aller à Montréal . . . et si nous obtenons une réponse positive, nous y allons. L'emplacement du marché n'a alors aucune espèce d'importance. Les questions sont exactement les mêmes dans chaque cas. »*

Il vous faut une planification réaliste, que vous poursuiviez une approche concentrée des marchés extérieurs ou que vous recherchiez des marchés dans l'ensemble du monde. Les nouveaux exportateurs doivent avoir des attentes réalistes quant aux ventes qu'ils réaliseront sur les marchés extérieurs, surtout au début de leurs activités. Tout comme le découvre une équipe de football ou de balle molle, il est souvent plus difficile de gagner « sur la route » que sur son propre terrain. La concurrence y semble plus formidable, et vous connaissez moins bien le terrain. Soyez donc objectifs quant à ce que vous pourrez réaliser.

Les lauréats conseillent la prudence tout comme le réalisme dans la formulation d'une stratégie.



*Le simulateur du réacteur  
Candu Bruce "B" de la  
centrale électrique nuclé-  
aire de l'Ontario Hydro est  
utilisé pour la formation  
des opérateurs de ses  
usines nucléaires.*

## Cas d'espèce 2

# Simulateurs pour centrales nucléaires aux États-Unis

CAE Électronique Ltée de Saint-Laurent (Québec) est bien connue pour ses simulateurs de vol sophistiqués qui sont utilisés pour la formation des pilotes civils et militaires à travers le monde. Au fil des ans, l'entreprise a commercialisé d'autres types de simulateurs à partir de ce modèle de base, y compris les simulateurs utilisés pour former les exploitants de centrales nucléaires. En 1982, elle avait vendu quatre simulateurs à l'Ontario Hydro et rempli deux de ces contrats. Toutefois, peu de nouvelles commandes semblaient se manifester à l'horizon, au pays ou à l'étranger.

Cela a amené l'entreprise à s'intéresser au marché américain où l'incident de Three Mile Island avait entraîné un resserrement de la réglementation des centrales nucléaires, mais également donné à

des entreprises comme la CAE la possibilité de vendre leurs simulateurs à des fins de formation et d'octroi de permis d'exploitation. Mais la CAE s'est vue confrontée à un certain nombre de problèmes : ses simulateurs n'étaient pas connus aux États-Unis; ses simulateurs canadiens étaient conçus pour les réacteurs à l'eau lourde alors que les États-Unis utilisaient la technologie du réacteur à eau légère; il y avait passablement de concurrence et les Américains étaient plutôt portés à acheter des produits locaux. Malgré ces obstacles, la CAE croyait avoir un certain nombre de véritables points forts : un produit techniquement avancé; un dollar canadien qui perdait de sa valeur; et elle avait en l'Ontario Hydro un client de réputation internationale satisfait.

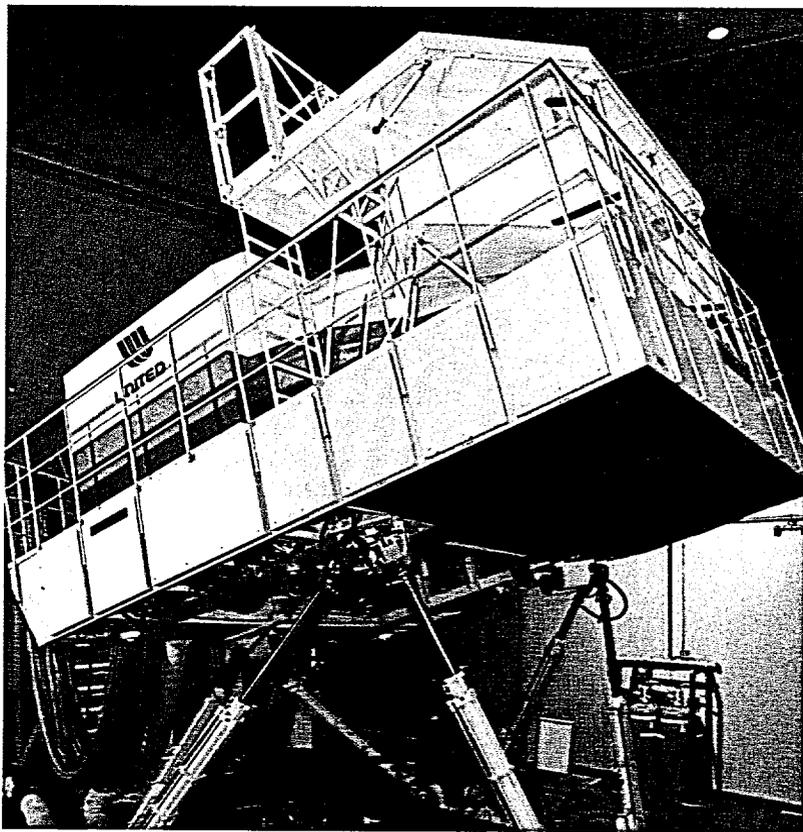
La CAE s'est attachée à se faire une réputation sur le marché du réacteur à eau légère. Elle a collaboré avec l'Ontario Hydro pour modéliser le processus requis par le réacteur à eau légère puis, sur un marché où les agents et représentants sont de mise, a décidé de vendre directement au client. Ensuite, elle a contacté les conseillers commerciaux des consulats du Canada aux États-Unis pour qu'ils l'aident à établir des contacts et à analyser le potentiel du marché. Enfin, des contacts ont été établis avec les entreprises de consultants en ingénierie qui desservent les installations nucléaires américaines.

La première installation visée était GPU, le propriétaire de Three Mile Island. Le simulateur était techniquement très bien coté et offert à un prix concurrentiel, mais le marché a été perdu parce que GPU se refusait de prendre le risque d'un retard de livraison avec un nouveau fournisseur. Si cette première tentative américaine a échoué, la CAE a acquis une expérience valable et a du même coup fait savoir qu'un nouveau concurrent était entré sur le marché.

La cible suivante fut la Boston Edison. Dans cette affaire, plusieurs facteurs ont joué à l'avantage de la CAE : par l'intermédiaire du consulat canadien à Boston, l'entreprise a été fort bien présentée aux dirigeants de la Boston Edison; une bonne relation a été établie avec

la société qui lui servait de consultant; enfin, la Boston Edison n'avait pas de politique « buy American ». La CAE a fait une proposition techniquement sophistiquée et offerte à un bon prix; ce qui, conjugué à une capacité de répondre aux exigences du client – contrairement à ses concurrents – lui a donné sa première commande aux États-Unis. Étant donné certains retraits récents de l'industrie et la réputation de nouveau fournisseur de la CAE, le contrat n'a été finalisé que lorsque le président de la CAE s'est présenté devant les administrateurs de la Boston Edison pour leur promettre que son entreprise resterait dans le secteur des simulateurs pour centrales nucléaires.

Depuis le contrat de la Boston Edison, la CAE a réussi à décrocher des contrats avec la Florida Power and Light. Robert Kemerer, vice-président des affaires internationales pour la CAE, explique que la pénétration de ce nouveau marché résulte du choix du moment opportun, d'un prix compétitif, de la solution des lacunes techniques avant d'aller de l'avant, de l'offre d'un produit techniquement supérieur et d'une approche professionnelle du marché et du client.



*Ce simulateur de vol de phase III pour un B-727 de la United Airline, manufacturé par CAE Électronique Ltée, représente bien les nombreux modèles commercialisés pour la formation des pilotes civils et militaires à travers le monde.*

*« Ne vous lancez pas à l'étranger si vous n'êtes pas prêts et financièrement capables de bien faire le travail. Il n'y a pas de péché plus mortel . . . Si vous vous lancez sans avoir un soutien adéquat au niveau du service ou du produit, vous donnerez mauvaise réputation à votre produit, et vous ne pourrez peut-être plus jamais surmonter l'obstacle que vous vous êtes ainsi créé. »*

*Peter Sewell  
Président  
Western Packaging  
Systems Inc.*

Enfin, il y a la question des ressources. Après avoir recommandé le réalisme et la prudence, les lauréats avertissent les nouveaux venus qu'ils doivent se réserver suffisamment de ressources pour faire un travail adéquat à l'exportation. Peu d'entreprises obtiennent un succès instantané sur les marchés extérieurs de sorte que l'expansion à l'étranger devrait être reconnue comme une opération à long terme et potentiellement onéreuse.

Après avoir pris du temps pour se trouver un marché extérieur, il arrive qu'on voit ce marché se fermer graduellement. Étant donné cette possibilité, il vaut la peine de prévoir un capital d'exploitation suffisant. Soyez disposés à allouer suffisamment de ressources à

l'exportation, mais après l'avoir fait, surveillez attentivement comment ou où ces ressources sont utilisées. Et le conseil ne se limite pas aux petites entreprises !

De façon générale, nous conseillons donc aux nouveaux exportateurs de pressentir le terrain, d'avancer graduellement en se fondant sur l'expérience acquise, et de s'assurer que la croissance ne dépasse pas les ressources disponibles.

## **Obtenez toute l'aide possible**

### **« Ne soyez pas orgueilleux »**

Lorsque les pionniers ont exploré et colonisé le Canada, ils se sont fiés à l'expérience et aux conseils de ceux qui les avaient précédés. De la même façon, le nouvel exportateur serait fou d'ignorer l'expérience des autres. Nos gouvernements fédéral et provinciaux sont considérés comme des points de départ fort utiles dans le domaine de l'exportation. De façon plus précise, les délégués commerciaux se sont révélés extrêmement utiles à plusieurs lauréats. Rob Read, du département d'exportation de Canparts Automotive International Ltd., rappelle ceci :

*« Lorsque j'ai pris ce poste, ma première tâche a été d'écrire à chaque ambassade du Canada, de présenter Canparts, de me présenter moi-même, et d'obtenir une liste de contacts, de distributeurs et d'agents potentiels, bref tous les renseignements que je pouvais obtenir ... puis de contacter ces gens. Ce fut là ma première tâche ... En ce qui me touche, les délégués commerciaux en poste dans nos ambassades sont des gars formidables, je n'en reviens pas. »*

De plus, plusieurs lauréats ont utilisé considérablement les divers programmes des gouvernements fédéral et provinciaux de soutien des exportations, surtout pour prospecter de nouveaux marchés et pour visiter des foires commerciales ou y faire des présentations. Ils avertissent les exportateurs potentiels d'étudier tous les programmes et services gouvernementaux adaptés à leurs besoins.

Les transitaires, les associations commerciales et les centres internationaux de banques commerciales sont d'autres sources de renseignements et de conseils utiles. Les transitaires sont particulièrement utiles en ce qui touche la logistique et la mécanique des expéditions à l'étranger, alors que les associations commerciales ont

souvent une très bonne connaissance des possibilités et problèmes d'exportation. Naturellement, les banques ont de nombreux contacts et une vaste expérience des marchés de par le monde.

Si les organismes de l'extérieur donnent une meilleure « carte routière » des exportations, cette carte pourrait n'être pas encore suffisamment détaillée. Une aide peut également être obtenue, selon les lauréats, en recrutant du nouveau personnel ou en formant le personnel existant. Le recrutement de personnes expérimentées permet souvent d'accélérer l'exportation et de la rendre plus sûre.

*« Pour les entreprises qui se lancent en affaires, je recommanderais d'embaucher un entrepreneur expérimenté. Si elles sont vraiment sérieuses, elles recruteront quelqu'un qui a déjà fait ce type de travail. »*

*Paul Kelly  
Directeur des affaires  
internationales  
Stanley Associates  
Engineering Ltd.*

## **Soyez prêts à visiter le marché et à y mener vos affaires différemment « Lorsqu'à Rome . . . »**

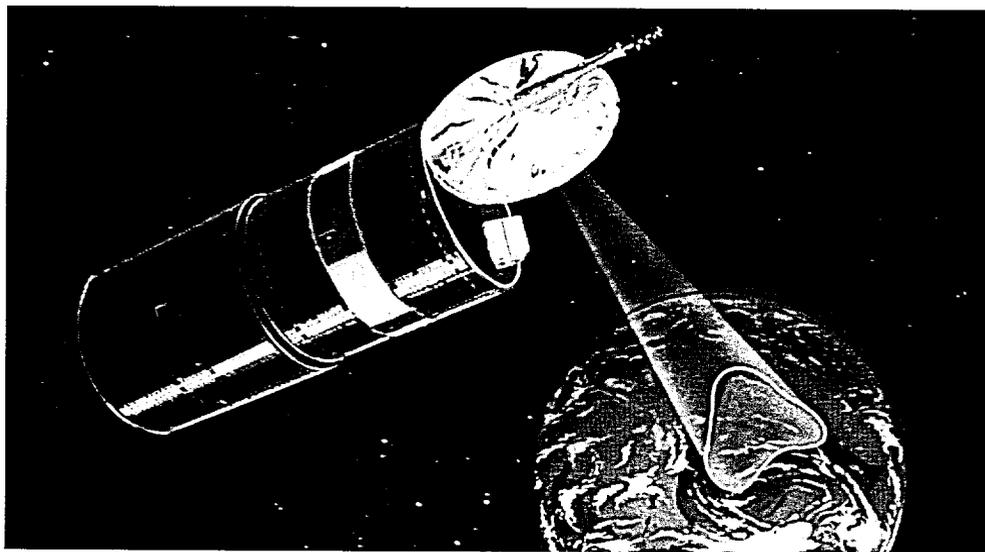
Une fois le terrain déblayé, les visites personnelles sur le marché étranger ont une valeur inestimable, donnant la possibilité de tester sur place ses hypothèses. À partir de ce moment, on cesse de se demander si c'est un bon marché pour se demander plutôt comment on peut y réaliser au mieux ses objectifs.

Une première visite sur le marché fait souvent comprendre que les plans initiaux devront être révisés. La nécessité d'adapter le produit devient parfois apparente. Comme l'explique Ramond Busière, administrateur en chef de Rock-O-Matic Industries,

*« Nous sommes certainement prêts à modifier le produit s'il ne convient pas, mais nous sommes d'abord à l'écoute de toutes les suggestions qu'elles nous viennent du client ou du*

*concessionnaire. Si nous jugeons que le changement ajoutera à l'efficacité du produit sans toutefois en faire grimper le prix d'une façon spectaculaire, alors, naturellement, nous l'apportons. On ne change pas un produit pour le simple plaisir de le faire, mais si le marché le demande, alors il faut le faire. »*

Il se peut que des adaptations soient requises dans un sens plus général. Gene Kayal, responsable des exportations pour Les Fermes Cavendish, a ceci à l'esprit lorsqu'il invite les nouveaux exportateurs à oublier l'expression « C'est comme ça que nous faisons les choses chez-nous ». Le nouveau venu doit plutôt tenter de s'adapter à la façon dont les affaires sont menées sur le marché étranger visé. La souplesse est le mot de passe. Spar Aérospatiale Limitée a montré beaucoup de souplesse dans sa vente de satellites au Brésil (voir le Cas d'espèce 3).



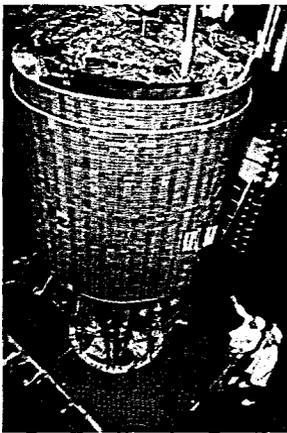
*Voici la conception artistique du « Brazilsat », pour la retransmission sur tout le Brésil, avec le diagramme de rayonnement de son antenne. En 1982, Spar Aérospatiale décroche un contrat d'une valeur de 125 millions de dollars américains pour la fourniture de deux satellites et de l'équipement au sol connexe pour le réseau brésilien de satellites nationaux de communication.*

### Cas d'espèce 3

## Satellites et matériel au Brésil

Spar Aérospatiale Limitée s'est méritée le Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour avoir décroché en 1982 un contrat d'une valeur de 125 millions de dollars américains pour la fourniture de deux satellites et de l'équipement au sol connexe pour le réseau brésilien de satellites nationaux de communication. Ce contrat était remarquable à trois égards : (1) c'était le premier réseau latino-américain de satellites nationaux de communications, (2) c'était la plus importante vente de satellites jamais réalisée par l'entreprise canadienne et, (3) le contrat venait prouver qu'une bonne relation entre le gouvernement et l'industrie peut rapporter des avantages sur un marché extérieur hautement concurrentiel.

Le principal concurrent de la Spar (qui a fait équipe avec Hughes Aircraft) sur le marché brésilien était l'Aérospatiale (qui a fait équipe avec Ford). L'Aérospatiale, entreprise détenue par le gouvernement français, était dirigée par le frère du Président de la France, François



*Le « Brazilsat » à l'essai dans une chambre thermique sous vide au Centre de recherches sur les communications du ministère fédéral des Communications à quelques kilomètres d'Ottawa.*

Mitterrand. Ce rival a ainsi pu appuyer son offre par des visites officielles de haut niveau et par des cérémonies de remise de médailles à des Brésiliens méritants. La Spar a reçu l'appui des ministres canadiens qui ont utilisé leurs ministères pour contrer cette stratégie française. Sachant que le financement serait l'un des grands problèmes sur ce marché, la Spar a mis sur pied un montage financier utilisant des crédits de la Société pour l'expansion des exportations pour la composante canadienne, et des crédits de l'Export-Import Bank des États-Unis pour la composante Hughes. Ce montage financier comprenait la participation de Brésiliens à la construction des structures terriennes d'interconnexion avec les satellites et un transfert de technologie dans ce domaine. Cette approche se fondait sur la reconnaissance du fait que la technologie, le prestige et la fierté nationale étaient des considérations importantes pour les Brésiliens, et qu'une offre globale attrayante devrait comprendre des compensations commerciales, des facilités de financement et la formation de techniciens et d'ingénieurs brésiliens.

Les réalisations de la Spar ont constitué l'un de ses principaux obstacles. L'entreprise ne pouvait faire valoir que le potentiel offert par sa prise en charge du contrat principal pour le satellite Anik D, alors que l'Aérospatiale avait l'avantage d'avoir déjà construit de bons satellites. Mais pendant la phase des négociations, le *Canadarm* construit par la Spar a été utilisé avec succès pour la première fois, alors que le satellite construit par l'Aérospatiale pour le réseau de communications nationales de l'Inde avait mal fonctionné.

Charles Danneman, directeur général du marketing, croit que le fait que la Spar ait pu remporter le marché est attribuable aux facteurs suivants : « Nous savions que l'Aérospatiale (l'équivalent français de nos sociétés de la Couronne) était un adversaire de taille et nous l'avons combattu en faisant montre de créativité en établissant une relation d'équipe avec notre gouvernement, principalement dans les domaines de la formation et du transfert de la technologie ». Tout s'est bien passé, et la Spar espère que le Brésil exercera son option sur un deuxième réseau d'une valeur de quelque 50 millions de dollars. De plus, l'entreprise a commencé à préparer l'aménagement de 26 stations terriennes pour satellite en Chine. Dans son cas, la patience a été couronnée de succès.

La nécessité d'apporter des changements peut déjà être anticipée si le marché étranger se trouve en Indonésie ou au Nigeria, mais nombre d'entreprises canadiennes se lançant sur le marché américain sont étonnées de constater qu'elles rencontrent elles aussi un environnement différent. Une entreprise a eu l'expérience suivante :

*« Pour vendre aux États-Unis, vous devez tenter de donner une image américaine . . . Bien que les Américains préfèrent les produits de facture locale, ils acceptent les produits étrangers; mais ils veulent se faire dire que ces produits sont disponibles localement, qu'ils sont fabriqués et stockés sur place. Ne leur parlez pas de la façon dont vous vous y prenez, ni de vos problèmes; ils exigent que le produit leur arrive à temps et qu'il soit là où ils le désirent. C'est essentiellement l'approche américaine. C'est un aspect très essentiel. »*

*Stanley Diamond  
Copropriétaire et directeur  
du marketing international  
Intalite Inc.*

Les changements au produit ou les autres modifications qui sont requises ne deviendront apparents qu'aux visiteurs qui restent fort

attentifs aux exigences du nouveau marché. Même les gros exportateurs qui connaissent du succès font des erreurs. Le directeur général des produits chimiques et plastiques pour Dow Chemical Canada Inc., Bill Ballard, raconte l'histoire suivante :

*« Nous introduisons un produit en Chine et ce produit devait être emballé, de sorte que nous avons décidé de l'expédier dans des sacs de polyéthylène . . . Mais nous avons découvert que les Chinois voulaient un sac qui se situerait entre le jute et le polyéthylène. Nous nous sommes dit "C'est stupide. Nous ne pouvons le faire. Nous leur enlèverons un cent la livre s'ils prennent le produit dans le sac de polyéthylène". Nous avons finalement réussi à faire comprendre à nos gens que les Chinois n'accepteraient pas le produit même si nous leur donnions une réduction de cinq cents la livre . . . Ils voulaient tout d'abord les sacs en jute parce qu'ils pouvaient les réutiliser et, deuxièmement, parce qu'aucun sac de polyéthylène ne peut être fabriqué économiquement de façon à résister au mode de manutention utilisé en Chine. »*

C'est le personnel de son bureau pour le Pacifique qui a porté ce problème à l'attention du siège social de la Dow. Des photographies des opérations de camionnage et de manutention en Chine ont bien fait comprendre l'utilité du sac en jute. Ce qui amène logiquement au conseil suivant.

## **Assurez-vous d'une bonne représentation à l'étranger**

### **« Votre réseau doit être performant »**

Une fois le plan d'exportation formulé et mis en marche, le potentiel à l'étranger doit être traduit dans des ventes par le biais du service de commercialisation à l'étranger. Ce service peut être doté d'un personnel à temps plein mais, chose plus fréquente chez les nouveaux exportateurs, prend la forme d'un réseau d'agents ou de distributeurs. Quel que soit le cas, ce réseau est le mécanisme de marketing de l'entreprise à l'étranger : il s'occupe de cette communication essentielle entre l'entreprise et ses clients.

Petits et gros exportateurs utilisent des agents ou des distributeurs et rendent ces réseaux performants. Tom McGuigan, vice-

président au marketing de la Litton Systems Canada Limited, fait l'observation suivante :

*« Nous faisons un très sérieux effort pour rester en étroite communication avec l'agent. Nous le surveillons constamment et nous l'incitons à s'assurer qu'il ne reste jamais inactif. »*

Le directeur général des produits Belle Baie Ltée, Valmond Chiasson, est fermement convaincu que :

*« Vous devez être très honnêtes avec les gens avec qui vous traitez et, même si vous êtes très loin de votre base, vous devez être en contact permanent avec eux. Et je dirai que c'est l'honnêteté qui est l'une des choses les plus importantes en affaires. »*

Il est essentiel que vous mainteniez des communications claires, fréquentes et honnêtes avec les membres de votre réseau. Il va sans dire que, pour obtenir de bons résultats, l'exportateur devrait fournir les outils qui permettront à l'agent ou au distributeur de faire du bon travail. Il est par exemple essentiel de fournir des brochures actualisées, exacts et bien présentées; c'est pourtant un outil négligé par trop d'exportateurs. La formation au produit en est une autre, tout comme l'appui publicitaire.

Si vous montrez à votre agent et à votre distributeur que vous êtes sérieusement intéressés à vendre sur son marché et que vous le traitez comme un prolongement de votre propre entreprise, il y a des chances que vous réussissiez bien. L'alliage de cette connaissance du marché (l'agent ou le distributeur) et de cette connaissance du produit/service (l'exportateur) peut constituer un avantage concurrentiel.

Pour les entreprises projetant de desservir leurs clients directement à partir du siège social, les cadres supérieurs et les vendeurs locaux peuvent aussi servir d'agents et de représentants sur des marchés étrangers souvent fort éloignés, mais ce double emploi ne peut durer longtemps. Le recrutement d'un personnel spécialisé dans la vente à l'étranger deviendra bientôt une nécessité, et ce type d'activité réclame un type spécial de personne. Comme le mentionne Bert Kinner, le responsable du marketing des semences à l'Alberta Wheat Pool : « Si je recommençais à neuf . . . je rechercherais une solide équipe de gens qui aiment réussir sur les marchés extérieurs. »

Bien que fort souhaitable pour certaines entreprises, la recherche d'un bon personnel de vente n'est pas chose facile. Don Park, vice-président des ventes et du marketing pour Dicon Systems Limited, résume ainsi le problème :

« Quand il s'agit de recruter des vendeurs de haut calibre, il se pose le problème de savoir pourquoi une bonne . . . personne voudrait s'éloigner de la maison de deux à trois semaines par mois. » Mais d'autres lauréats ont pu trouver des gens qui n'ont pas peur du défi étranger.

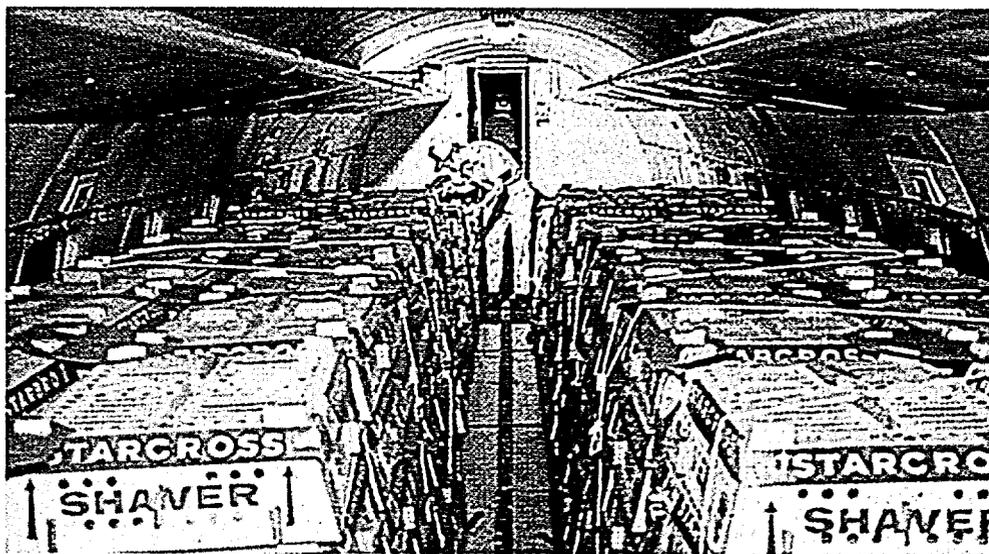
Peu d'entreprises commenceront par s'ouvrir des bureaux de vente à l'étranger, mais certaines pourront le faire si elles décident de se concentrer sur un ou quelques nouveaux marchés. De façon générale, on leur conseille d'y embaucher des gens sur place.

## **Soyez patients mais persistants**

### **« N'attendez pas des résultats instantanés »**

Notre dernier conseil général aux nouveaux exportateurs est de ne pas renoncer – du moins pas sans avoir livré un bon combat ! Les lauréats sont presque tous unanimes là-dessus, nombre d'entre eux ayant frôlé la faillite avant d'entrevoir le succès. Une réputation de fournisseur fiable n'est pas établie facilement ou rapidement sur les marchés étrangers. Il arrive souvent que les acheteurs hésitent à prendre une chance avec un nouveau venu.

*Un avion DC-4 charge  
une cargaison de Shaver  
Poultry Breeding Farms  
Limited destinée à la  
Colombie.*



## Cas d'espèce 4

# Nos volailles d'élevage en Chine

Shaver Poultry Breeding Farms Limited de Cambridge, en Ontario, est l'une des neuf entreprises d'élevage avicole que l'on retrouve dans le monde. La société a été créée peu après la Seconde Guerre mondiale par M. Donald Shaver qui, au fil des ans et par une bonne recherche en génétique animale, a transformé son intérêt de longue date pour la volaille en une entreprise prospère. La Shaver exploite 14 fermes d'élevage en Amérique du Nord et en Europe, à partir desquelles elle expédie chaque année des millions de poussins à plus de 90 pays. À l'heure actuelle, quelque 30 pour cent de tous les œufs blancs produits dans le monde, 15 pour cent de tous les œufs bruns et 10 pour cent de tous les poulets de grill et de rôtisserie proviennent de ces fermes.

L'une des réalisations exceptionnelles de la Shaver ces dernières années a été l'expansion de son commerce avec la République populaire de Chine. Dans les années 60, bien avant que la Chine ne devienne un marché à la mode, la Shaver a fait des efforts pour se faire connaître et pour mettre un pied dans cet énorme pays. Ses premières ventes, modestes, ont été réalisées avec l'aide d'une maison de commerce basée à Hong Kong. Après qu'elle eût participé à une foire commerciale canadienne à Pékin en 1972 et qu'elle eût mené une campagne persistante de publicité par la poste, les Chinois invitèrent les représentants de l'entreprise à visiter leur pays à la fin des années 70. Grâce à cette visite et malgré la concurrence exercée par des entreprises américaines, britanniques, françaises et néerlandaises, la Shaver a réussi à décrocher un important contrat.

Ce contrat prévoyait la fourniture de volailles de lignée pure pour que les Chinois puissent développer leur propre programme d'élevage plutôt que d'avoir continuellement recours au stock de la Shaver – ce qui contrastait nettement avec la pratique habituelle de la Shaver de réaliser plusieurs ventes successives de poussins. Étant donné la nature différente de cette transaction, un accord de services techniques de trois à cinq ans était intégré au contrat.

La Shaver a dû surmonter un certain nombre d'obstacles avant de pouvoir décrocher ce contrat. C'étaient notamment : la barrière linguistique; une méfiance généralisée pour toutes les choses occidentales; une bureaucratie rigide; et l'identification des principaux décisionnaires (du point de vue des achats). L'embauche d'un consultant né en Chine, et qui a donné de nombreuses conférences en Chine dans les cinq dernières années, a tout particulièrement aidé à régler certaines de ces difficultés. L'entreprise a également eu largement recours aux services de traducteurs, tant pour ses fréquentes visites en Chine que pour les nombreuses communications écrites avec les parties chinoises intéressées.

D'autres mesures ont également contribué à réduire graduellement ces obstacles. Dans le cadre du contrat de 1979, quatre groupes de techniciens chinois ont reçu chacun quatre mois de formation à la



*Les œufs bruns sont des produits traditionnels en Europe, en Amérique du Sud et dans d'autres régions. Shaver poursuit ses recherches en vue d'améliorer ses techniques et ses méthodes pour que ses produits répondent aux exigences de ces marchés.*



*Shaver Poultry Breeding Farms Limited est l'une des neuf entreprises d'élevage avicole que l'on retrouve dans le monde. La compagnie poursuit activement ses recherches dans le domaine des nouvelles ressources et variétés nutritionnelles pour les producteurs indépendants à l'étranger.*

sont intensifiées en raison d'un intérêt accru pour la production avicole comme moyen efficace et peu onéreux d'améliorer les diètes, et du fait que les organisations provinciales peuvent maintenant conclure directement des ententes de commerce international.

Les cadres de la Shaver attribuent leur succès sur ce marché difficile à leur patience à faire connaître leur entreprise; à une gamme complète de produits intéressants les Chinois; à leur honnêteté dans leurs contacts d'affaires; et à leur persistance à suivre toute nouvelle possibilité d'affaires. En bref, dès le départ, la Shaver voulait très sérieusement vendre sur ce marché en pleine expansion.

Shaver à Cambridge. Les visites d'installations chinoises par les représentants de la Shaver ont également contribué à établir de solides liens entre l'entreprise et les importants intervenants en Chine. L'entreprise publie son propre bulletin et des bulletins techniques en mandarin, publications qui sont largement distribuées en Chine grâce à une liste de destinataires préparée avec l'aide du conseiller canadien aux affaires commerciales à Pékin. Ces envois postaux suscitent des réponses de 75 pour cent des destinataires.

Grâce à ces stratégies de déserte du marché, la Shaver a décroché en Chine un contrat complémentaire en 1981. Depuis, ses activités dans ce pays se

Deux entreprises montréalaises qui se sont mérité le Prix ont connu des jours difficiles. Dans le domaine des services d'ingénierie :

*« Votre succès se construit souvent sur vos échecs précédents en ce sens que vous travaillez avec un client, vous présentez une soumission, puis tout tombe à l'eau. Vous faites cela trois ou quatre fois, puis vous apprenez comment traiter avec le client et comment développer le projet, et puis un jour vous remportez le marché. »*

*Raymond Gladu  
Directeur du marketing  
SNC Inc.*

Même chose pour le secteur des produits manufacturés.

*« Vous devez pouvoir attendre. Il arrive que le premier dollar se fasse attendre quelques années, et il vous faut faire de quatre à cinq visites sur le marché. Mais aussi longtemps que vous êtes convaincu de faire la bonne chose et de suivre vos objectifs, je pense que vos efforts seront couronnés de succès. Mais n'attendez pas de rendements immédiats. »*

*S. Emile Chehab  
Directeur des exportations  
Intalite Inc.*

Les lauréats nous répètent sans cesse qu'il faut être patient, ne pas lâcher prise, persévérer, et s'engager envers le long terme.

Leurs efforts ont été et continuent d'être couronnés de succès. Shaver Poultry Breeding Farms Limited nous en donne un exemple classique en Chine (voir le Cas d'espèce 4).

Un dernier conseil a été donné pour certains types d'entreprises.

## **Songez à collaborer avec un exportateur canadien bien établi**

### **« Essayez le travail d'équipe »**

Le fait d'être une petite entreprise ou d'être un nouveau venu sur le marché de l'exportation peut poser des problèmes.

*« Je vois pour ma part les problèmes (d'exportation) que nous avons avec nos ressources. Sans de telles ressources, je crois que la tâche est incroyablement difficile. »*

*Tom McGuigan  
Vice-président au  
marketing  
Litton Systems Canada  
Limited*

Si le manque de ressources et l'inexpérience des exportateurs, petits et nouveaux, ne sont pas des obstacles insurmontables sur les marchés extérieurs, ils peu-

vent certainement vous rendre la tâche difficile. C'est pourquoi plusieurs lauréats de taille plus importante recommandent le travail d'équipe pour réussir sur les marchés extérieurs. De fait, plusieurs entreprises fonctionnent déjà selon cette formule, et nous avons constaté que l'arrangement fonctionne bien.

Dow Chemical Canada Inc. recherche activement des entreprises canadiennes qui sont intéressées à exporter et à fabriquer des produits spécialisés avec des matières premières de la Dow. Une fois cette plus petite entreprise trouvée, la Dow collabore avec elle pour élaborer de bonnes stratégies d'exportation. Les deux entreprises en profitent : la plus petite en devenant un meilleur exportateur et la Dow, en s'accaparant un important marché pour sa propre production.

Dans le domaine des grands projets, l'esprit d'équipe peut s'avérer la meilleure façon de réaliser des affaires à l'étranger. Dans l'industrie des services d'ingénierie, SNC Inc. juge que les entreprises canadiennes ont deux options : (1) rechercher des contrats dans le cadre de projets de l'Agence canadienne de développement international (qui restreignent la concurrence aux entreprises canadiennes),

ou (2) conclure des arrangements d'approvisionnement avec de grandes entreprises comme SNC Inc. Pour les entreprises qui débutent, la deuxième approche présente plus de possibilités d'affaires puisque SNC Inc. soumissionne de nombreux types de marchés, et non seulement des projets financés par le Canada.

Dans le domaine des contrats de technologie et d'achats militaires, les lauréats donnent le même conseil. Litton Systems Canada Limited suggère que la vente à de grandes entreprises canadiennes est, pour les entreprises petites et nouvelles, la meilleure façon de se lancer dans l'exportation. En d'autres termes, fournir des composants à une entreprise qui vend un système ou un ensemble à l'utilisateur étranger. Un tel arrangement donne à la petite ou à la nouvelle entreprise une certaine expérience de l'exportation, mais en lui enlevant une bonne partie des risques. Avec le temps et plus d'expérience, ces entreprises pourront décider d'aborder de façon plus indépendante les marchés extérieurs.

La collaboration avec une maison de commerce établie au Canada constitue une autre approche du travail d'équipe. Cela ne veut pas nécessairement dire que l'exportateur bénéficiera des ressources de

son important partenaire. Cela signifie plutôt – si la maison de commerce a été soigneusement choisie – que l'expérience et les contacts précieux de cette maison sont à la portée de l'exportateur, soit pour un commerce précis (ou une industrie) d'exportation, ou pour une région donnée du globe.

Le travail d'équipe peut donc être un moyen efficace d'exporter. Et c'est une stratégie qui ne s'applique pas seulement aux petites entreprises. Comme l'indique l'expérience de Spar Aérospatiale Limitée au Cas d'espèce 3, les grosses entreprises utilisent parfois elles aussi l'approche du travail d'équipe.

Les problèmes potentiels propres aux petites entreprises ont déjà été abordés. Il est tout de même bon de se rappeler que « comme on est petit, on grandit ». Par exemple, la petite taille de Western Packaging Systems Limited a d'abord été un atout puisqu'elle lui a donné la souplesse et la capacité de s'adapter rapidement aux besoins mouvants des produits et des marchés. De même, le succès retentissant de Rock-O-Matic Industries est, selon son administrateur en chef, attribuable à sa petite taille et aux conséquences que cela entraîne : de meilleures communications, une plus grande souplesse, et une oreille plus attentive aux problèmes des clients.

## Mesures à l'exportation

Le non-initié pourrait trouver quelque peu impressionnante la liste des conseils donnés par les lauréats. Il ne faut pas l'interpréter de cette façon. Si la liste semble longue et détaillée, rappelez-vous les milliers d'entreprises canadiennes qui ont connu du succès sur les marchés extérieurs. TannerEye Ltd. est entrée en affaires en 1978 avec un capital princier de 7 500 \$, et a tout de suite commencé à vendre à l'étranger. Et regardez ce qu'elle a déjà réalisé. Une myriade d'entreprises comme TannerEye ont démontré que la perspicacité, le soin, la persévérance et la patience peuvent rapporter gros.

Il faut aussi se rappeler que l'exportation peut être à la fois passionnante et plaisante. Jim Smith, président de Canparts Automotive International Ltd., en est un bon exemple. Il raconte qu'il a tellement de plaisir à travailler dans son entreprise (qui réalise 87 pour cent de ses ventes à l'étranger) qu'il commence sa journée dans la salle du courrier à huit heures juste pour voir sa moisson quotidienne de courrier international.

Solutions Souti  
Futur Défis Gouvern  
Évolution Prés  
Innovation Rép  
Restrictions Sol  
Fluctuation Fut  
Coopération Tr

## Épilogue

L'avantage à tirer d'une meilleure performance en exportation au Canada a été démontré au début de ce livre. En tant que nation, 30 pour cent du total de nos biens et services sont déjà voués à l'exportation. Ce niveau doit être maintenu si nous voulons continuer à jouir de nos standards de vie actuels. L'amélioration des niveaux de vie canadiens demandent, naturellement, un accroissement de nos exportations. Cela n'est pas chose facile pourtant, car les marchés mondiaux sont en fluctuation.

Non seulement la concurrence que se livrent les industries et les marchés s'est-elle intensifiée ces dernières années, mais la liste des concurrents s'est passablement modifiée. Des rivaux apparaissent désormais en bordure du Pacifique et dans les pays du tiers monde (de même qu'ailleurs) pour venir bousculer l'ordre établi dans plusieurs secteurs. Certains marchés s'avèrent plus difficiles à percer que d'autres à cause de mesures protectionnistes ou à cause de regroupements économiques entre nations. La technologie constitue un autre facteur.

Les pays les plus industrialisés, auxquels se compare le Canada, ont progressé à pas de géant, amenant ainsi de nouveaux et de meilleurs produits et services moins onéreux et laissant parfois le Canada derrière dans cette évolution.

Le défi que doit relever le Canada est de taille. Pour préserver nos niveaux de vie, il n'y a d'autre choix que d'accroître nos exportations. Les Canadiens doivent se tourner vers les compagnies dont dépend notre économie pour des actions décisives.

L'expérience des 27 lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne démontre que la réussite est possible dans l'exportation. L'exportation est une chose rarement simple, mais en agissant avec circonspection et en y mettant l'énergie nécessaire, les obstacles à la réussite peuvent être surmontés. Les compagnies en quête de bénéfices à l'extérieur du Canada devraient garder en mémoire les raisons qui ont conduit les lauréats à de si bons résultats de même que les conseils qu'ils prodiguent.

# 5 Appendices

## **Portée et méthodologie de l'étude**

### **Portée**

Ce livre est le fruit d'une étude réalisée auprès des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne. Créé en 1983, le Programme des Prix d'excellence à l'exportation canadienne honore les entreprises qui ont obtenu des résultats exceptionnels à l'exportation sur une période de trois ans. Des programmes similaires existent dans de nombreux autres pays, de même que dans certaines provinces canadiennes. Le Programme des prix d'excellence à l'exportation canadienne est présenté chaque année par le ministère des Affaires extérieures, et des formulaires de candidature sont envoyés à toutes les entreprises qui en font la demande. Les renseignements livrés sur ces formulaires par les participants sont utilisés par les membres d'un comité de sélection, pour la plupart des gens d'affaires de l'entreprise privée, afin de choisir les lauréats.

Le comité de sélection se prononce sur un certain nombre de critères : (1) le degré de progression des exportations, (2) la pénétration de nouveaux marchés, et (3) l'introduction de nouveaux produits sur les marchés étrangers. Au nombre des autres facteurs pris en considération, mentionnons l'importance du contenu canadien; la gamme des marchés; la conservation des marchés face à une forte concurrence étrangère; et la part des exportations dans le chiffre d'affaires total.

Pour les deux premières années du programme (1983 et 1984), 29 entreprises se sont ainsi vu honorer sur plus de 400 candidats. Les lauréats provenaient de toutes les régions du pays et accusaient une grande diversité tant sur le plan de la taille que du secteur d'activité de l'entreprise. À l'été de 1985, nous avons visité tous les lauréats, sauf deux, et nous avons discuté d'exportation avec 57 propriétaires et administrateurs d'entreprises pratiquant le commerce extérieur.

Notre objectif étant de découvrir comment ces entreprises étaient devenues des « vedettes » à l'exportation, le recensement des facteurs qui avaient permis

à ces entreprises – petites et grandes, certaines faisant leurs premières armes sur les marchés extérieurs et d'autres étant plus expérimentées – de connaître d'excellents résultats dans une période économique difficile s'est révélé très intéressant. Nous pensons que les expériences de ce groupe d'exportateurs de haut calibre donneraient des idées intéressantes et utiles susceptibles d'aider d'autres entreprises à se lancer sur les marchés extérieurs ou à jeter un nouveau regard sur leurs opérations internationales.

Il est périlleux de s'inspirer des expériences d'un nombre relativement petit d'excellents exportateurs et de les présenter comme la recette du succès. Il est évident que la clé du succès d'une entreprise ou d'une industrie pourrait ne pouvoir être utilisée par une autre. Mais nous cherchions quand même à discerner si les opérations de ces lauréats comportaient un dénominateur commun. Pour donner une image plus complète, les facteurs de succès propres à certains types d'entreprises (par exemple, les petites par rapport aux grandes) et d'industries (par exemple, la technologie de pointe, les services d'ingénierie) ont été mis en relief. Dans un sens, ces facteurs constituent un dénominateur non commun.

## Méthodes

Ce livre a été fait pour les exportateurs et par les exportateurs. Que voulons-nous dire par cela? La première partie est facile à comprendre, mais la deuxième demande certaines explications. Si l'étude a été conçue et menée par quatre personnes connaissant bien le domaine, le travail a été abordé avec le moins de préjugés possible. En d'autres termes, si un grand nombre de documents ont été assimilés, et si certaines idées sur ce qui amène le succès à l'exportation se sont installées, nous avons décidé de ne pas mener les entrevues d'une façon vraiment scientifique, c'est-à-dire avec un modèle à tester sur le terrain. Les gens d'affaires ont plutôt été encouragés à parler de l'exportation avec leurs propres mots.

Une série de questions générales a été préparée pour guider les entrevues. Il s'agissait de questions posées de façon à susciter les réflexions et les opinions et à expliciter les convictions des administrateurs interviewés. Les discussions ont été enregistrées sur bande magnétique, puis transcrites.

De même, dans l'analyse de l'information recueillie au niveau de l'entreprise ainsi que des données de base tirées des journaux, des magazines, des rapports d'entreprise et des formulaires de candidature au Prix d'excellence, c'est le point de vue de l'exportateur qui ressort. Naturellement, cette information devait être structurée, mais plutôt que de la forcer dans une grille selon un ordre prédéterminé, la structure a pu émerger à l'issue de ce qui a été lu et entendu.

Ce n'était pas la solution la plus facile, mais la méthode a du mérite. Elle donne un produit final plus riche parce que les comptes rendus des succès à l'exportation sont données par les auteurs mêmes de ces succès.

Dans cette section, nous traçons le profil des 29 lauréats du Prix d'excellence à l'exportation, y compris leur répartition selon la région, la taille, le niveau et le volume des exportations, le secteur d'activité et les principaux débouchés extérieurs.

## Lauréats de 1983 par région

Région	Société	Ville (Province)
Ouest	I.S.E. International Submarine Engineering Ltd. Rock-O-Matic Industries Seaboard Lumber Sales Versatile Farm Equipment Company	Port Moody (C.-B.) Vonda (Sask.) Vancouver (C.-B.) Winnipeg (Man.)
Ontario	Canparts Automotive International Ltd. Motorola Information Systems Ltd. Shaver Poultry Breeding Farms Limited Spar Aérospatiale Limitée Westinghouse Canada	Cambridge (Ont.) Brampton (Ont.) Cambridge (Ont.) Toronto (Ont.) Hamilton (Ont.)
Québec	CAE Électronique Ltée Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée SNC Inc.	Saint-Laurent (Qué.) Montréal (Qué.) Montréal (Qué.)
Atlantique	McCain Foods Limited* Produits Belle Baie Ltée TannerEye Ltd.	Florenceville (N.-B.) Caraquet (N.-B.) Charlottetown (I.-P.-É.)

\*Non compris dans cette étude

## Lauréats de 1984 par région

Région	Société	Ville (Province)
Ouest	Alberta Wheat Pool — Marketing des semences	Calgary (Alb.)
	Bristol Aerospace Limited	Winnipeg (Man.)
	Epic Data Inc.	Richmond (C.-B.)
	Stanley Associates Engineering Ltd.	Edmonton (Alb.)
	Western Packaging Systems Ltd.	Richmond (C.-B.)
Ontario	Canpotex Limited	Toronto (Ont.)
	Dicon Systems Limited	Weston (Ont.)
	Dow Chemical Canada Inc.	Sarnia (Ont.)
	FAG Bearings Limited	Stratford (Ont.)
	The Gray Engineering Group Inc.*	Markham (Ont.)
	Husky Injection Molding Systems Ltd.	Bolton (Ont.)
	Litton Systems Canada Limited	Rexdale (Ont.)
Québec	Intalite Inc.	Montréal (Qué.)
Atlantique	Les Fermes Cavendish	Moncton (N.-B.)

\*Non compris dans cette étude.

## Lauréats de 1985 par région \*\*

Région	Société	Ville (Province)
Ouest	Canterra Engineering Ltd. Develcon Electronics Ltd. Fletcher's Fine Foods Ltd. XCAN Grain Ltd.	Calgary (Alb.) Saskatoon (Sask.) Vancouver (C.-B.) Winnipeg (Man.)
Ontario	Babcock & Wilcox Canada Faultless-Doerner Manufacturing Inc. Linear Technology Inc.	Cambridge (Ont.) Waterloo (Ont.) Burlington (Ont.)
Québec	CEGIR Electrovert Ltée B. Terfloth + CIE (Canada) Inc.	Montréal (Qué.) Montréal (Qué.) Montréal (Qué.)
Atlantique	Polymer International (N.S.) Limited Process Technology Limited	Truro (N.-É.) Oromocto (N.-B.)

\*\*Les lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne de 1985 ne sont pas inclus dans cette étude.

# Lauréats de 1983 et 1984 selon la taille

## Par le total des ventes\*

Total des ventes (en milliers \$)	Nombre de sociétés
Moins de 5 000 \$	3
5 000 - 24 999 \$	9
25 000 - 49 999 \$	3
50 000 \$ ou plus	14
<b>Total</b>	<b>29</b>

## Par le nombre d'employés\*

Nombre d'employés	Nombre de sociétés
Moins de 100	5
100 - 199	5
200 - 499	5
500 - 999	3
1 000 ou plus	11
<b>Total</b>	<b>29</b>

\*L'année où le Prix a été reçu.

## Lauréats de 1983 et 1984 selon le niveau et l'intensité des exportations

### Par le niveau des exportations\*

Total des ventes (en milliers \$)	Nombre de sociétés	
Moins de 3 000 \$	2	
3 000 - 4 999 \$	2	
5 000 - 24 999 \$		12
25 000 - 49 999 \$	1	
50 000 \$ ou plus		12
<b>Total</b>	<b>29</b>	

### Par l'intensité des exportations\*

Exportations/ Total des ventes (%)	Nombre de sociétés	
Moins de 20 %	1	
20 - 39%	4	
40 - 59%	3	
60 - 79%		10
80% ou plus		11
<b>Total</b>	<b>29</b>	

\*L'année où le Prix a été reçu.

# Lauréats de 1983 et 1984 par secteur d'activité

Classification type des industries	Nombre de sociétés
02 Production agricole - Élevage	1
20 Aliments et produits semblables	3
28 Produits chimiques et connexes	1
34 Produits en métal ouvré, sauf machines et matériel de transport	1
35 Machines, sauf électriques	8
36 Machines électriques et électroniques, matériel et fournitures	5
37 Matériel de transport	4
38 Instruments de mesure, d'analyse et de contrôle : articles de photographie, de médecine et d'optique, d'horlogerie	1
50 Commerce de gros - biens non durables	2
51 Commerce de gros - biens durables	2
89 Services divers	2
<b>Total</b>	<b>30*</b>

\*Bien que plusieurs sociétés soient présentes dans plus d'un secteur d'activité, chaque entreprise est classée, aux fins de la présente étude, sous le secteur d'activité qui lui a essentiellement valu le Prix d'excellence à l'exportation canadienne. Dans un cas, cependant, deux secteurs ont été couverts.

## Lauréats de 1983 et 1984 selon les principaux marchés extérieurs

Marché extérieur	Nombre de sociétés pour lesquelles c'est	le premier marché extérieur	le deuxième grand marché
États-Unis			22 <input type="text" value="2"/>
Japon	1 <input type="text" value="7"/>		
Royaume-Uni	1 <input type="text" value="2"/>		
Chine	1		
Libye	1		
Malawi	1		
Amérique du Sud	1		
URSS	1		
Antilles*	<input type="text" value="4"/>		
Asie du Sud-Est	<input type="text" value="3"/>		
Allemagne de l'Ouest	<input type="text" value="2"/>		
Arabie Saoudite	<input type="text" value="2"/>		
Australie	<input type="text" value="1"/>		
Italie	<input type="text" value="1"/>		
Afrique du Sud	<input type="text" value="1"/>		
Suède	<input type="text" value="1"/>		29 <input type="text" value="26**"/>

\*Comprend Puerto Rico

\*\*Pour deux sociétés, les États-Unis étaient le seul marché extérieur. Une autre société n'a pas donné son deuxième marché en importance.

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01073374 2

Storage

CA1 EA 85E82 FRE

L'excellence dans l'exportation :  
conseils et commentaires des  
laureats du Prix d'excellence a  
l'exportation canadienne

43242358

Canada

