

doc
CA1
EA
91021
FRE

**OBJECTIF
1992 :
UN APERÇU
DES STRATÉGIES
D'AFFAIRES
CANADIENNES
EN EUROPE**



**Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada**

Canada

OBJECTIF 1992

UN APERÇU DES STRATÉGIES D'AFFAIRES CANADIENNES EN EUROPE

Royaume-Uni – France – Allemagne – Pays-Bas

Document préparé par la société QDM Ltd. pour le
Gouvernement du Canada

Novembre 1991

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

OCT 20 1993

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

43-266-070

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement la politique antérieure ou actuelle du Gouvernement du Canada.

© Sa Majesté du chef du Canada, représentée par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures, 1991. Tous droits réservés.



Imprimé sur papier recyclé

Mot du Gouvernement du Canada

Dans le cadre de la stratégie commerciale «Horizon le monde», Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) est heureux d'offrir à l'industrie canadienne la présente étude sur l'accès aux marchés et le milieu des affaires européen.

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

Informar les entreprises fait partie de la mission d'AECEC et c'est dans cette optique que cette publication a vu le jour. Inspirée de l'expérience d'entreprises canadiennes ayant réussi à percer sur les marchés étrangers, elle se veut un guide pratique sur la question de l'accès aux marchés et du milieu d'affaires dans quatre pays d'Europe, à savoir le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et les Pays-Bas.

Nous offrons également des programmes concrets pour vous faire connaître le marché européen. Notre revue *CanadExport* en fait abondamment la publicité. Nos agents de commerce à la Direction de la Communauté européenne d'AECEC ainsi que ceux de nos centres de commerce international situés dans les diverses provinces seront heureux de répondre à vos questions. Profitez de ces programmes. C'est à votre intention qu'ils ont été créés.

Voici les publications de la série 1992 – *Impact de l'unification du marché européen* qui sont maintenant disponibles : Agriculture et produits alimentaires; Télécommunications et informatique; Produits de l'automobile; Minerais et métaux; Produits forestiers; Défense, aérospatiale et transport; Produits chimiques spéciaux, nouveaux matériaux, produits pharmaceutiques et biotechnologie; Produits et services industriels; Services financiers; Produits de la pêche; et Services professionnels et de consultants – avocats d'affaires et experts-comptables.

Une deuxième série de rapports portant sur des sous-secteurs précis – l'industrie océanologique, les industries de l'environnement, les logiciels, les produits et services de télécommunications, et les produits du bois à valeur ajoutée, sera publiée entre l'automne de 1991 et le printemps de 1992.

D'autres rapports enfin portent sur l'union économique et monétaire européenne; le droit des sociétés; la politique de concurrence; les normes; le transport des marchandises; 1992 et questions connexes; la propriété intellectuelle; et les alliances stratégiques : passeport pour l'Europe.

Pour de plus amples renseignements sur les publications disponibles, prière de communiquer sans frais avec InfoExport à AECEC, au 1-800-267-8376.

Avant-propos

Vous ne trouverez pas dans le présent document de nouvelles considérations théoriques sur la lente mais inéluctable progression vers un marché européen unique. Nous avons voulu réaliser un ouvrage pratique, conçu pour vous permettre de tirer des leçons de l'expérience acquise par des entreprises canadiennes ayant réussi à se tailler une place dans les pays européens. Il s'adresse particulièrement aux sociétés canadiennes sur le point de s'établir à l'étranger; elles pourront s'y instruire de l'expérience de celles qui les ont précédées. Les opinions qui sont exprimées ici sont celles des entreprises que nous avons rencontrées.

Les entreprises nommées ci-dessous nous ont généreusement fait part de leur expérience et des leçons qu'elles ont tirées de leur implantation et de leurs activités en Europe :

- Alcan
- ANF (Ateliers Nord France)
- Arlink
- Banque de Montréal
- Banque Royale du Canada
- Bombardier
- Bomem
- CAE Électronique
- Canadair
- Canadian Astronautics
- Canspect
- Cascades
- CCL Industries
- Chaussures Bata
- Chemins de fer nationaux du Canada
- Com Dev
- Eicon Technologie
- Labatt
- Lawson Mardon Group
- Les Minoteries Ogilvie
- Lumonics
- McCain
- Mobile Data International
- Moore Corporation
- Newbridge Networks
- Noranda
- Northern Telecom
- Ogivar Technologies
- Periphlex Products
- Romet
- Systèmes électroniques Matrox
- Trench Electric
- Vidéotron
- Voortman Cookies

Les sections commerciales des ambassades du Canada à Paris, Bonn et La Haye, ainsi que du Haut-Commissariat du Canada à Londres, se sont montrées d'un grand secours lorsqu'il a fallu organiser les entrevues et vérifier la documentation.

Résumé des principales conclusions

- L'Europe offre quantité d'occasions prometteuses aux entreprises canadiennes qui désirent y vendre de nouveaux produits ou qui sont en mesure d'assurer une surveillance plus serrée des coûts et de la gestion de leurs filiales européennes.
- L'émanicipation de l'Europe de l'Est rend la région encore plus intéressante, compte tenu de l'ampleur de son marché et des nouveaux débouchés qui s'offrent.
- Le marché européen n'est pas homogène et chaque pays se distingue par ses caractéristiques propres. Vous devrez réfléchir avant de choisir le pays de départ et d'élaborer votre stratégie d'expansion.
- Se bâtir une assise en Europe peut exiger plus de temps qu'on ne l'imagine. La patience et la persévérance sont de rigueur.
- Les coutumes, les marchés et les pratiques commerciales du Royaume-Uni ne sont pas semblables à ceux du Canada, bien que certaines similitudes y soient plus évidentes qu'ailleurs. La plupart des entreprises interrogées nous ont dit que le recours à des personnes d'origine britannique leur avait été précieux, afin de faire le pont entre les deux cultures.
- Laissez suffisamment de latitude à vos représentants locaux. Sachez garder un juste équilibre entre votre désir de diriger les choses et l'autonomie dont doivent raisonnablement disposer vos gestionnaires œuvrant sur place.
- Réfléchissez sérieusement à la façon dont vous intégrerez votre personnel européen dans l'organisation et l'amènerez à adopter la culture de votre entreprise. Les programmes de «fécondation réciproque», même les plus modestes, se sont révélés hautement efficaces et stimulants pour les employés.

Table des matières

	Page
1. Pourquoi ont-ils traversé l'Atlantique?	1
2. Les voies d'accès disponibles	2
3. Les pièges éventuels : comment les éviter?	6
4. Comparaison des principales leçons tirées dans chaque pays	14
5. Études de cas	24

1. Pourquoi ont-ils traversé l'Atlantique?

Chaque entreprise a suivi un raisonnement qui lui était particulier. Les principaux facteurs décisifs ont été les suivants :

Insatisfaction devant le rendement des représentants. Ce facteur était surtout présent chez les entreprises de haute technologie, dont les produits ne peuvent être vendus que par des gens possédant des connaissances techniques considérables.

L'effet 1992. Certaines entreprises craignaient que le marché européen ne se ferme complètement et voulaient s'y faire une place avant qu'il ne soit trop tard.

Profiter d'occasions de commercialisation conjointe. Certaines entreprises ont déniché une entreprise européenne dont les produits complètent parfaitement les leurs.

Recherche de nouveaux marchés pour des produits innovateurs. Certaines ont trouvé que la vente de ces produits en Europe avait permis d'amortir très rapidement les coûts irrécupérables.

Surveillance du réseau de distribution. Certaines entreprises jugeaient nécessaire d'apporter une aide à leur réseau de représentants, dans le domaine technique et dans la mise en marché.

Exporter un savoir-faire protégé dans un secteur d'intérêt national élevé. Dans des secteurs tels que la défense, il est généralement pratiquement impossible d'exporter un produit canadien lorsqu'on n'est pas perçu comme un intervenant «local».

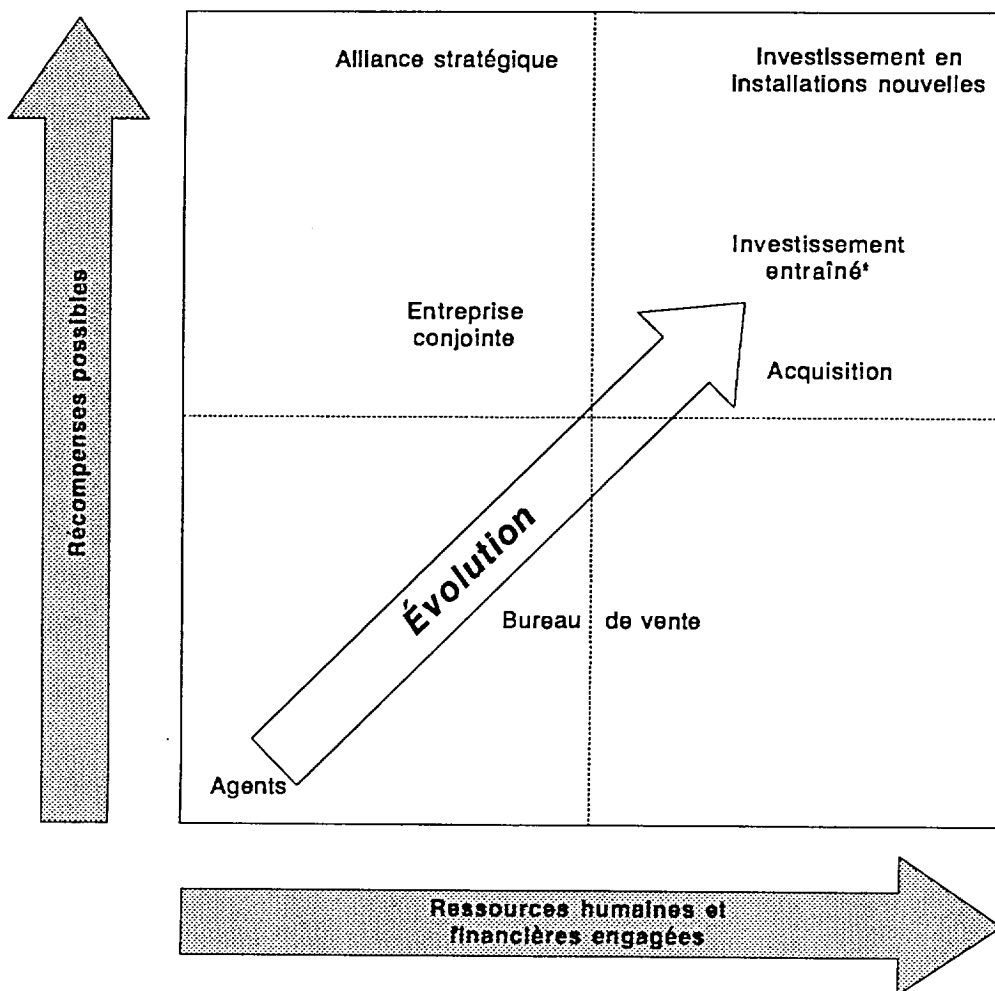
Échapper aux contraintes du marché Intérieur du point de vue de l'expansion. Certaines entreprises voulaient un accès facile aux 375 millions de consommateurs européens.

Tirer profit des débouchés existants. Certaines entreprises ont décidé de s'installer en Europe lorsqu'on leur a fait une proposition intéressante. Toutefois, elles n'avaient pas cherché à y développer leurs activités.

2. Les voies d'accès disponibles

Il est possible de pénétrer le marché européen de diverses manières; les entreprises que nous avons rencontrées s'y sont prises de sept façons distinctes. Chacune exige un engagement financier et humain de portée différente et leurs avantages respectifs (tout bien considéré) sont indiqués dans le graphique ci-dessous.

Certaines entreprises ont eu recours à des représentants pour évaluer la réceptivité du marché à l'égard de leurs produits, admettant donc un faible risque. Elles se sont par la suite implantées en ouvrant un bureau de vente et parfois même en créant une coentreprise. Le choix de la voie d'accès doit être envisagé de façon dynamique plutôt que statique. Au moment où l'on fait le premier pas, il convient de prévoir la suite possible des événements.



* Investissement entraîné : le fournisseur d'une entreprise canadienne suit sa cliente dans son expansion en Europe.

La voie d'accès qui conviendra le mieux à votre entreprise est fonction des caractéristiques de votre secteur d'activité, de vos contraintes budgétaires et des compétences dont vous disposez en matière d'organisation. Au dire des entreprises que nous avons consultées, chaque voie présente des avantages et des inconvénients particuliers; nous en avons tiré la liste qui suit.

Avantages et inconvénients des voies d'accès adoptées

Les représentants

Avantages

La simplicité : ni responsabilités, ni investissement, ni recrutement, ni bureau à ouvrir, etc.

Une méthode facile pour vérifier la réceptivité d'un nouveau marché à l'égard de vos produits.

Inconvénients

Bénéfices réduits en raison de la commission à payer.

Sauf en présence d'une entente d'exclusivité, le représentant ne se préoccupera pas autant que vous de la vente de vos produits, surtout si ses autres «poulains» lui offrent une meilleure marge bénéficiaire.

Bien des représentants ne possèdent pas les connaissances techniques nécessaires pour vendre des produits de haute technologie.

Le bureau de vente

Avantages

Une bonne manière de se familiariser avec un marché inconnu.

Permet, à partir d'un seul établissement en Europe, de s'étendre à d'autres pays du même continent si les frais de transport du produit sont peu élevés et si les clients n'insistent pas sur une livraison «juste à temps».

Assure à l'entreprise une meilleure maîtrise de ses ventes que si elle utilisait un représentant.

Inconvénients

Possibilité de problèmes de transport et de dédouanement.

L'alliance stratégique

Avantages

Accès rapide et facile à un marché inconnu, souvent fermé.

Bonne manière de mieux connaître une entreprise avant de formaliser une association.

Inconvénients

L'imprécision de l'entente est fréquemment source d'incertitude.

Risque d'être espionné par son partenaire.

La coentreprise

Avantages

Permet l'exploitation des synergies.

Diminue les risques associés à la pénétration d'un nouveau marché ou secteur.

Méthode efficace d'apprendre des techniques de gestion différentes.

Inconvénients

Risque de conflit culturel.

Mode où il est plus difficile de rester aux commandes que dans une exploitation indépendante.

L'investissement entraîné

Avantages

Ventes assurées, opération qui «rapporte» à coup sûr.

Possibilité de se familiariser avec le marché.

Inconvénients

Grande dépendance envers un seul client.

L'acquisition

Avantages

Moins d'incertitude que s'il s'agissait d'un investissement en installations nouvelles dans un pays étranger.

Assure l'acquisition immédiate d'une part de marché et d'un fonds commercial.

Manière rapide de pénétrer un marché où les obstacles sont nombreux et les intervenants bien établis.

Inconvénients

On achète tout, aussi bien les forces que les faiblesses de l'entreprise.

Il faut consacrer beaucoup de temps à adapter l'entreprise acquise au mode de gestion et à la culture de l'entreprise mère.

L'Investissement en Installations nouvelles

Avantages

Occasion de prendre un nouveau départ avec l'équipement et les techniques les plus récentes.

Liberté totale quant au choix de l'emplacement.

Occasion de redorer l'image de l'entreprise.

Inconvénients

Nécessité de recruter soi-même les clients, les fournisseurs et le personnel dans un milieu inconnu.

Moins de contrôle comparativement à une opération indépendante.

3. Les pièges éventuels : comment les éviter?

Sont reprises dans les pages qui suivent certaines des difficultés que vous pourriez rencontrer, ainsi que l'opinion d'entreprises canadiennes sur la manière de les éviter ou de les surmonter.

L'élaboration de la stratégie et des tactiques de pénétration



Comment choisir le pays d'où déployer mes activités outre-mer?

Sur une échelle de 1 à 10, comparez les avantages que peuvent vous apporter différents pays sous les aspects suivants :

- facilité d'acquérir une entreprise;
- facilité de rapatrier des sommes d'argent;
- régime fiscal;
- infrastructures de communication et de transport;
- compétence de la main-d'œuvre; et
- mesures d'encouragement gouvernementales (ne doivent être prises en compte que pour faire la part entre des options également avantageuses).

Le **Royaume-Uni** offre l'avantage de beaucoup ressembler au Canada sur le plan de la langue et de la culture, mais il est fort différent des autres marchés européens. L'insularité de ce pays se manifeste par exemple dans la structure de ses industries.

La **France** se montre particulièrement accueillante à l'endroit des Canadiens français et peut servir de tremplin vers l'Europe méridionale et l'Afrique francophone. Toutefois, ses pratiques commerciales ne ressemblent en rien à celles de l'Amérique du Nord.

Le marché de l'**Allemagne** est généralement difficile à pénétrer, en raison de la rigidité intrinsèque de ses pratiques commerciales. Par contre, une fois l'implantation réussie, on y dispose d'une position commerciale rentable et relativement assurée. L'Allemagne se trouve en outre toute proche de l'Europe de l'Est. Bon nombre d'entreprises y rayonnent vers le Moyen-Orient.

Les **Pays-Bas** servent souvent de centre d'entreposage et de distribution pour l'Europe entière; il est également facile, de ce pays, de desservir la France et l'Allemagne.

Lorsque vous aurez choisi un pays d'entrée, gardez à l'esprit les étapes suivantes de votre implantation en Europe.



Quelle est la
meilleure
manière
d'apprendre à
connaître les
marchés?

Commencez par consulter un délégué commercial. Les délégations commerciales outre-mer fournissent d'excellents renseignements sur les conditions générales d'un marché.

Si vous comptez faire vous-même l'étude de marché, confiez-la à des employés haut placés dans votre organisation, qui cerneront plus rapidement et plus efficacement les données d'importance capitale.

Si vous avez recours à des experts-conseils externes, assurez-vous qu'ils saisissent bien, dès le départ, vos objectifs et vos exigences.

Tirez le meilleur profit des renseignements que peuvent vous fournir les associations professionnelles, vos collègues et la presse spécialisée. Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, il est facile de se renseigner sur le marché et ses intervenants. Dans le reste de l'Europe, vous devrez souvent vous en remettre à vos relations.

Si vous choisissez d'acquérir une entreprise étrangère, mettez le plus possible à profit les connaissances et l'expérience de son personnel.

Ne limitez pas vos recherches à un seul pays d'Europe; examinez-les tous. Les conditions peuvent varier de l'un à l'autre et vous pourriez découvrir qu'il vous est possible de réaliser des économies d'échelle en vous adressant au continent tout entier.



Comment
protéger mes
produits?

Il vaut mieux faire reconnaître vos brevets dans chacun des pays où vous désirez œuvrer. À l'heure actuelle, la protection de la propriété intellectuelle est assurée par le pays lui-même ou en vertu de la *Convention sur le brevet européen*, qu'ont signée tous les membres de la Communauté européenne (CE), sauf le Danemark, le Portugal et l'Irlande. Une convention semblable, réunissant l'ensemble des membres, sera adoptée d'ici peu.



Comment puis-je obtenir que mes produits soient homologués?

Les modalités d'essai et d'homologation sont plus longues et plus onéreuses en Europe qu'en Amérique du Nord. Par ailleurs, la marche à suivre et les normes restent différentes selon les pays dans la plupart des secteurs et l'on est souvent obligé d'introduire une demande individuelle dans chaque pays.

En règle générale, les directives de la CE ne prescrivent que les normes essentielles pour la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Dans les secteurs où aucune norme européenne n'a été fixée, les pays membres procèdent par reconnaissance mutuelle des normes nationales. L'établissement de normes européennes complètes a été confié à des organismes communs tels le Comité européen de normalisation (CEN), le Comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC) et le European Telecommunications Standards Institute (ETSI), dont les travaux progressent plus lentement que prévu. Au sein de la CE, on s'oriente également vers la reconnaissance mutuelle des modalités nationales d'essai et d'homologation. Le Canada étudie actuellement la possibilité de conclure avec la CE une entente allant dans le même sens.



Comment choisir un représentant pour étudier le marché?

Choisissez un représentant dévoué qui pourra vous donner un bon soutien technique et qui œuvre dans les mêmes marchés que vous (la taille de son entreprise n'est pas toujours un critère important).

Participez à des foires commerciales pour établir les premiers contacts.



Comment réduire les risques inhérents à une coentreprise avec un associé inconnu?

Fixez clairement les conditions de votre association.

Les deux associés doivent partager la même opinion en ce qui concerne l'évaluation d'une entreprise.

Les gestionnaires de la coentreprise doivent jouir d'une réelle liberté d'action.



S'il s'agit d'une acquisition : comment me prémunir contre le risque de choisir une entreprise en difficulté?

Précisez clairement les objectifs financiers au regard desquels on évaluera les entreprises.

N'oubliez pas de tenir compte des considérations «intangibles», par exemple la motivation du personnel clé, les raisons qui poussent le propriétaire à vendre son entreprise, le contexte politique et vos éventuelles responsabilités en matière de protection de l'environnement.

Faites une étude complète des diligences raisonnables.



Si, pour moi, la meilleure solution est de construire une usine dans le cadre d'un investissement «entraîné», comment me prémunir contre la défection de mon partenaire?

Minimisez les risques en concluant un accord formel avec votre client, afin de garantir suffisamment de commandes pour rentabiliser votre investissement.

Assurez-vous de ne pas avoir les mains liées par un accord d'approvisionnement exclusif.

Commencez immédiatement à vous constituer une clientèle nouvelle.

Établissement de relations de travail efficaces entre le siège social et le personnel européen?



Comment m'assurer que les gestionnaires, à l'étranger, partageront mes valeurs et comprendront mon style de gestion?

Engagez des gens qui ont déjà travaillé dans des entreprises multinationales et qui connaissent les techniques commerciales nord-américaines.

Il peut être utile de préparer un programme de «fécondation réciproque» à l'intention du personnel déjà en place. Toutefois, celui-ci ne sera peut-être pas disposé à adopter vos façons de faire; il vaut d'ailleurs mieux ne pas s'attendre à une adaptation parfaite. L'essentiel est de bien cerner les disparités et d'agir en conséquence.

Confiez la supervision de l'exploitation générale à des gens «de confiance» provenant du siège social et parlant la langue du pays. À défaut, vous déléguerez vos pouvoirs à un gestionnaire local.



Comment concilier mon désir de diriger et l'encouragement de l'initiative locale?

Dotez-vous de systèmes de gestion financière et de comptabilité rigoureux, mais laissez la commercialisation aux gestionnaires locaux.

Fixez clairement les champs de compétence et les responsabilités. Vous pouvez soit nommer à la direction une personne qui connaît bien le marché local, soit confier une bonne partie des pouvoirs à un gestionnaire originaire du pays en question. Évitez une gestion bicéphale, comprenant un gestionnaire local et une personne déléguée du siège social.

Soyez consciencieux dans votre recrutement, afin de choisir des candidats capables de bien travailler malgré l'incertitude.



Comment m'assurer d'une communication efficace avec ma filiale européenne?

- Munissez-vous d'un télécopieur.
- Faites-vous à l'idée que vos factures de téléphone seront élevées.
- Assurez-vous que vos gestionnaires européens soient prêts à travailler en soirée.
- Prévoyez des réunions régulières.

Si vous pouvez résoudre un problème en vous rendant sur place, faites-le sans hésiter. Assurez-vous aussi que vos employés européens sachent qu'ils peuvent venir de ce côté-ci de l'Atlantique aussi souvent qu'il le faut. Soyez prêts à payer des frais de déplacement très élevés.

Certaines entreprises ont trouvé utile d'engager ici et là-bas des gens chargés de faciliter les communications. Le personnel devrait être prêt à travailler selon l'horaire d'outre-Atlantique.

Ne sous-estimez pas les exigences de votre personnel européen en matière d'encouragement et de conseils (surtout s'il se résume à une seule personne).

Quelques conseils supplémentaires



Comment réduire mon fardeau fiscal et éviter les problèmes juridiques?

Obtenez dès le départ les conseils de vérificateurs internationaux qui connaissent la législation fiscale des différents pays. Ils vous coûteront probablement plus cher qu'un cabinet de moins grande envergure, mais les avantages compenseront largement votre investissement.



Comment minimiser l'effort financier que devra consentir mon entreprise?

Ayez des clients sûrs avant d'engager fonds et temps.

Commencez par évaluer le marché d'un seul pays sans grand investissement (une seule personne et un seul téléphone pourraient vous suffire). Toutefois, cette solution ne conviendra probablement pas à certaines industries exigeant dès le départ une forte présence commerciale.

Méfiez-vous : les charges sociales des employeurs sont plus élevées en Europe et les lois protégeant les travailleurs sont plus sévères. Il peut vous en coûter très cher de réduire votre personnel et vous devrez parfois obtenir l'autorisation préalable du gouvernement.



Comment éviter l'erreur de considérer l'Europe comme un marché homogène?

Dotez-vous d'un réseau de vente constitué d'Européens et de membres de votre propre personnel, avant de vous engager dans un investissement plus considérable.

Ne prenez pas pour acquis que chaque produit connaîtra le même succès dans tous les pays européens.

Soyez prêts à varier vos méthodes et vos messages de promotion dans les pays visés.

Bien que la Communauté économique européenne assure la libre circulation des biens, les formalités douanières n'ont pas disparu et peuvent exiger beaucoup de temps, particulièrement lorsqu'il s'agit de produits techniquement avancés.



Comment éviter de considérer le Royaume-Uni comme un marché quasi nord-américain?

Rappelez-vous que, malgré la similitude linguistique et les liens historiques, les pratiques commerciales et la culture britanniques ne sont pas semblables aux nôtres.

Engagez un personnel local, qui connaît bien le marché.

Avant de pénétrer le marché, faites-en une étude approfondie.

Ayez recours aux conseils des délégués commerciaux et profitez de leur expérience. Ils ont probablement déjà vu des cas comme le vôtre.



Comment minimiser les problèmes linguistiques?

C'est impossible, à moins de se limiter au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

Engagez des gestionnaires qui ont acquis leur expérience des deux côtés de l'Atlantique.

Prévoyez investir dans la formation linguistique de votre personnel clé.



Comment gérer les fluctuations des taux de change?

Tenez-en compte au moment de conclure la transaction ou assurez-vous contre ce risque.

Acceptez que l'on vous paie en unités de compte européennes (ECU).



Comment se
prémunir
contre le
protection-
nisme?

Si le protectionnisme est un obstacle dans votre secteur, faites en sorte qu'on vous perçoive dans la mesure du possible comme un intervenant local, en employant des gens originaires du pays en question.

Si l'acquisition d'une entreprise risque d'être contestée, tentez de prévenir les problèmes en retenant les services d'une agence de relations publiques qui saura présenter la transaction sous un jour favorable. Le personnel diplomatique canadien vous aidera également dans vos négociations avec les autorités locales.

4. Comparaison des principales leçons tirées dans chaque pays

Au Royaume-Uni

Les Canadiens sont bien vus. Les Britanniques se font une idée très favorable du Canada et des Canadiens. Pour eux, nous avons la simplicité des Nord-américains, mais pas l'arrogance de nos voisins du Sud. Cette perception repose cependant sur des concepts quelque peu surannés, à preuve qu'au Royaume-Uni, on fait encore la publicité des produits canadiens à l'aide d'images représentant la Gendarmerie royale et la vie des bûcherons.

Les Britanniques sous-estiment parfois l'importance des liens qui unissent le Canada au Royaume-Uni. Certains Britanniques qui connaissent mieux le Canada industriel d'aujourd'hui et qui savent à quel point notre économie est intégrée à celle des États-Unis exagèrent parfois la ressemblance entre les pratiques commerciales et la culture canadiennes et américaines et font peu de cas des liens qui nous unissent au Royaume-Uni. Le cadre juridique et la culture commerciale du Canada, par exemple, sont plus apparentés à la situation britannique qu'à celle de tout autre pays européen. C'est pourquoi il sera plus facile à une entreprise canadienne d'imposer ses façons de faire à une filiale britannique qu'ailleurs en Europe. Les systèmes de gestion canadiens, entre autres, pourront souvent s'y greffer sans difficulté.

Il peut être nuisible de trop insister sur les ressemblances. Divers problèmes pourront surgir si l'on ne tient aucun compte des particularités nationales ou culturelles. Par exemple, des erreurs de syntaxe ou de vocabulaire, quoique rarement graves, peuvent donner lieu à des malentendus ou nuire à l'efficacité de la communication. Parfois, une réflexion, humoristique chez nous, semblera là-bas irrévérencieuse ou trop familière. À l'occasion, il faudra donc modifier une campagne de publicité ou de communications en fonction des attentes britanniques. Enfin, le siège social canadien doit se rappeler que le décalage horaire peut être source de tensions, si le personnel britannique doit souvent travailler en soirée.

Il faut tenir compte des pratiques commerciales particulières au Royaume-Uni. Les sociétés canadiennes qui fondent et désirent faire grandir une filiale britannique devront faire attention aux particularités suivantes :

- Les conditions d'emploi et les attentes du personnel sont différentes au Royaume-Uni, notamment au chapitre des congés, qui sont plus longs, et des avantages sociaux, qui sont plus généreux. En contrepartie, les salaires sont moins élevés.
- La réglementation relative à la planification et à la construction est plus sévère au Royaume-Uni et les formalités ne peuvent être expédiées aussi rapidement qu'ici.
- Il y faut plus de temps avant qu'une décision ne soit prise ou que l'on ne réussisse à réorienter la gestion : un client ne se pressera pas de s'engager, ni les ouvriers ou le personnel d'administration de modifier leur comportement.

On peut tirer avantage de la tradition de libre-échange du Royaume-Uni. Tout comme le Canada, le Royaume-Uni pratique depuis longtemps une politique de libre-échange. Ce pays, quoique membre de la CE et obligé par là d'imposer les mêmes tarifs et contingents que ses homologues, se fait généralement l'avocat du libéralisme et cette position peut aider les entreprises canadiennes qui désirent y établir une filiale pouvant commercer dans l'ensemble de la Communauté.

En France

Le Canada reflète une image positive en France. Les Français voient le Canada d'un œil très favorable. On nous juge plus humains dans nos relations commerciales que les Américains. Le Québec éveille l'émotivité française et les Québécois y sont toujours les bienvenus, comme de «lointains parents qui reviennent au pays natal». Les Français identifient souvent le Canada au Québec, oubliant que les Canadiens ne parlent pas toujours français et ont adopté le mode de vie nord-américain.

N'oubliez pas le patriotisme français. Une entreprise étrangère s'inquiète souvent de l'ampleur du protectionnisme en France. Ce sont les sociétés nord-américaines que vise le plus souvent la critique, surtout si elles œuvrent dans des domaines qualifiés de «stratégiques». Les Canadiens seront parfois surpris du nombre des secteurs qui, tels celui du papier, seront considérés comme stratégiques afin que l'on puisse y exercer quelque limitation des importations ou de l'investissement étranger. Les médias auront tôt fait de s'attaquer à une entreprise étrangère qui congédie une partie de son personnel, mais la clientèle française ne se laisse pas trop influencer par les partisans de l'achat au pays.

En France, il faut absolument parler français. Peu de Français connaissent les langues étrangères. Dans ce pays, le commerce se fait en français.

En France, on est moins familier dans ses relations personnelles qu'au Canada. Il faut faire bien attention avant de tutoyer ou d'appeler quelqu'un par son prénom. Même les Français ont quelque difficulté à amorcer des relations plus familières. Il vaut mieux observer le ton des conversations dans une situation donnée. Si l'on tutoie inconsidérément, on risque d'offenser un interlocuteur qui, à tort ou à raison, se croyait supérieur ou digne de respect. Par ailleurs, on pourrait induire en erreur un collègue français, qui y verrait un signe d'amitié et serait déçu si tel n'était pas le cas.

Le fort sentiment de la hiérarchie qui prédomine dans les sociétés françaises porte également les Français à demeurer plus distants. Un gestionnaire canadien ne doit pas oublier que son personnel lui parlera avec retenue. En France, il est difficile de concrétiser une politique de la «porte ouverte» dans une société française.

Le respect des Français pour la formalité se manifeste aussi dans leurs salutations. L'accueil est toujours souligné d'une poignée de main. À son arrivée le matin, un gestionnaire devra souvent serrer la main de 20 personnes avant de s'asseoir, sans quoi ses collègues de travail le croiront impoli ou de mauvaise humeur.

Un Français, même s'il s'est lié d'amitié avec un collègue canadien, attendra longtemps avant de lui ouvrir son domicile. La première invitation se fera d'ailleurs sur un ton très cérémonieux. La plupart du temps, la rencontre initiale aura lieu dans un restaurant plutôt qu'à la maison; un étranger ne doit pas en conclure qu'on ne veut pas de son amitié.

Par contre, les relations commerciales sont moins formalistes en France qu'au Canada. Il est surprenant de constater qu'en France les liens commerciaux se créent assez simplement alors que la réserve est généralement de rigueur dans les relations personnelles. Une entente verbale sera parfaitement valide et même pratique courante. Si un problème surgit, les Français vous diront «qu'on peut toujours s'arranger» et seront disposés à régler la question sans avoir recours aux tribunaux, même en présence d'un contrat écrit. D'ailleurs, les magistrats eux-mêmes, si l'affaire se rend jusque devant eux, vous inciteront à régler hors cour.

Ne négligez jamais l'individualisme des Français. Le tempérament des Français ne les porte pas naturellement vers le travail d'équipe. Leur régime scolaire favorise les réalisations personnelles et le respect de la hiérarchie, et cette orientation se traduit dans la manière dont les entreprises françaises élaborent leurs systèmes d'information de gestion et de prise des décisions. Un nouveau venu canadien trouvera souvent très difficile d'imposer l'habitude nord-américaine de la collaboration et de la consultation.

La règle du «résultat final» est parfois Inconnue des gestionnaires français. Dans l'ensemble, les Français pensent plus en fonction du produit que les Canadiens et portent généralement moins d'attention à leurs frais. Ainsi, plusieurs entreprises canadiennes ont été surprises de constater que leurs associés français comptabilisaient les coûts standard (en établissant une moyenne sur une période donnée et parfois sans tenir entièrement compte des frais généraux) plutôt que les coûts réels. Cette situation est encore imputable au système éducatif français, où les étudiants les plus brillants sont dirigés vers les écoles de génie plutôt que vers la gestion. D'autre part, on verra souvent un gestionnaire s'enticher d'une nouveauté technique sans se préoccuper de sa rentabilité. À l'étranger, on a depuis longtemps compris la préférence du secteur public français pour les «grands projets» générateurs de prestige, mais cet engouement existe aussi dans l'entreprise privée. Toutefois, lorsque la société mère canadienne impose une surveillance plus sévère des aspects financiers, les responsables français, tout en se plaignant de l'alourdissement de leur charge de travail, apprécient la plupart du temps de disposer d'instruments plus précis pour la prise des décisions. Le seul sujet de tensions se situe dans notre prétendue vision à court terme de la rentabilité, un défaut que les Français attribuent d'ailleurs à tous les gens d'affaires nord-américains.

On ne s'entend pas sur la manière Idéale d'en arriver à une meilleure surveillance financière. L'acquisition d'une entreprise européenne étant le moyen le plus souvent employé pour percer le marché de ce continent, les sociétés canadiennes doivent être en mesure d'imposer un mode de surveillance des coûts chez leur filiale française. L'expérience démontre que toutes n'ont pas procédé de la même manière. Certaines, favorisant la souplesse, ont progressivement adopté les mesures nécessaires, dans l'espoir de ne pas froisser les gestionnaires locaux et de faire en sorte que ces changements soient mieux accueillis. D'autres ont préféré instaurer les nouveaux systèmes d'information de gestion d'un seul coup, sans prévoir de période de transition, car elles étaient convaincues qu'un système susciterait des problèmes tant qu'il ne serait pas entièrement installé et qu'il serait d'autant plus facile pour la gestion locale de le critiquer. La formation joue toujours un rôle capital dans l'introduction de nouvelles techniques de surveillance; ces dernières ont d'ailleurs été bien acceptées par les gestionnaires français, indépendamment de la méthode choisie. En somme, le choix de celle-ci dépendra beaucoup plus de la culture propre de l'acquéreur canadien que de celle de l'entreprise française.

Il est possible que l'on doive adapter les produits canadiens aux attentes du marché français. Le fait que l'industrie française porte une attention plus grande au produit exige une plus grande précision des caractéristiques et un investissement supérieur dans la conception et l'apparence. Un produit français sera souvent conçu pour durer plus longtemps qu'un produit nord-américain. Les entreprises canadiennes doivent être prêtes à modifier leurs produits en fonction de ces attentes particulières et profiteront souvent, en ce domaine, de leur association avec un établissement français.

L'emploi est plus sévèrement réglementé en France. L'entreprise canadienne ne doit pas oublier que la France s'est dotée d'une réglementation très précise et très onéreuse afin d'assurer la protection sociale de sa main-d'œuvre. Les charges sociales des employeurs sont si élevées que nombre de sociétés mères canadiennes, même établies en France depuis plusieurs années, n'en croient pas leurs oreilles lorsque leur filiale française leur énumère les droits et réclamations du personnel. Elles cherchent parfois à contourner toutes ces règles, mais c'est peine perdue. Les autorités françaises refusent toute négociation à ce chapitre.

Par contre, les gestionnaires français font preuve de flexibilité. L'ampleur des droits des employés est parfois rebutante, mais en contrepartie les gestionnaires français ne craignent pas de se déplacer et acceptent facilement d'aller s'installer à l'étranger. Un représentant français se rendra volontiers chez le fabricant des produits qu'il vend, afin de l'informer de la situation du marché.

Pas de bonnes affaires sans un bon repas. Il est essentiel pour une entreprise de savoir se montrer hospitalière, le plus souvent à l'heure du midi. Un bon repas saura sceller une relation, couronner une entente ou simplement témoigner de l'intérêt que l'on porte à son hôte.

Il faut toujours récompenser un geste favorable. En France, c'est pratique courante que d'offrir un cadeau à son interlocuteur commercial. Au besoin, il faudra investir beaucoup, si l'interlocuteur s'attend à recevoir un cadeau. Comme les «normes» varient selon les secteurs, il vaut mieux se renseigner auprès de ses collaborateurs français. Pour nous, Nord-Américains, il y a parfois lieu de s'interroger sur cette pratique, mais dans certaines industries, il est impossible de l'ignorer. Un cadeau ne vous gagnera pas un contrat; il vous servira plutôt à entretenir de bonnes relations, car il faut le considérer un peu comme ces articles que l'on donne dans le cadre d'une promotion. Vous pouvez, par exemple, offrir une boîte de foie gras à Noël ou donner un stylo d'argent à la personne avec qui vous venez de conclure une transaction.

En Allemagne

Les Allemands ne partagent pas tous la même idée au sujet des Nord-Américains. Contrairement à ce que nous avons constaté en France, les entrepreneurs canadiens ne jouissent pas d'une réputation particulièrement bonne en Allemagne et les Allemands ne les distinguent pas clairement de l'ensemble nord-américain. Cette situation est imputable à la fois à la piètre renommée des produits américains et à la confiance inébranlable qu'ont les Allemands en leur supériorité technique.

Que doit-on en conclure?

- L'entreprise canadienne doit s'assurer que soient bien mis en lumière les avantages de ses produits par rapport à ce que l'on trouve sur le marché allemand (en se rappelant que celui-ci préférera toujours un produit local).
- Une entreprise étrangère doit, en Allemagne plus que partout ailleurs en Europe, savoir s'intégrer au paysage local. Même les plus hauts responsables doivent s'exprimer en allemand et, dans la mesure du possible, être d'origine allemande.

En Allemagne, les affaires se concluent généralement par écrit. Aucune promesse verbale ne tiendra si elle n'est pas enchâssée dans un contrat. Une entente écrite sera rarement modifiée. En cas de litige, l'associé allemand ne se comportera pas comme les Français : il refusera toute entente à l'amiable et n'hésitera pas à vous poursuivre. En Allemagne, il vous faudra absolument retenir les services d'un bon avocat, dont vous serez sûr qu'il a vos intérêts à cœur.

L'importance de l'écrit engendre des conséquences de deux ordres :

- comme un contrat doit être respecté à la lettre, les décisions se prennent beaucoup plus lentement en Allemagne qu'en Amérique du Nord; et
- votre interlocuteur allemand n'entamera pas de négociations dans le but d'en arriver à un accord juste pour les deux parties; il voudra en tirer le meilleur parti, et que le contrat soit rédigé en conséquence. En contrepartie, les Allemands respectent plus ceux qui restent fermement sur leurs positions que ceux qui sont prêts à accéder aux réclamations d'un client!

Pour les Allemands, «fiabilité» est synonyme de permanence. Les Allemands aiment les fournisseurs fiables. Cette préférence se manifeste de deux manières.

D'abord, la plupart des entreprises allemandes sont fidèles à leurs fournisseurs et accordent beaucoup de prix à une relation qui dure longtemps. Ils sont même prêts à investir pour la protéger. En conséquence, l'entreprise qui désire supplanter un concurrent doit offrir non seulement de bien meilleurs prix, mais aussi des produits et des services plus avantageux. Elle devra également sans cesse faire preuve d'initiative, afin de se créer des occasions d'affaires. Il lui faudra prévoir le temps de bien s'installer dans le marché avant d'y réaliser des bénéfices, car les Allemands exigent un engagement sincère de la part d'un fournisseur. La pénétration du marché allemand est très onéreuse, mais l'investissement en vaut la peine dans ce pays plus qu'ailleurs, car on y fait preuve d'une grande loyauté.

En deuxième lieu, les sociétés allemandes se méfient des fournisseurs dont le roulement de personnel est très élevé. Cette pratique, habituelle en Amérique du Nord, paraît douteuse aux Allemands. L'entreprise qui désire s'implanter en Allemagne doit donc se montrer très prudente lorsqu'elle embauche, car elle risque de devoir conserver ses employés très longtemps.

Les visites en personne sont très importantes. Il existe des pays où l'on peut annoncer un nouveau service par courrier ou par téléphone; ce n'est pas le cas de l'Allemagne, où tout doit commencer par une rencontre personnelle. Il est facile de prendre rendez-vous avec un interlocuteur allemand et ce dernier vous réservera le temps voulu. La ponctualité est de rigueur; il est même préférable de se présenter légèrement à l'avance. Les Allemands aiment qu'on leur laisse une brochure publicitaire, qu'ils liront d'un bout à l'autre.

L'Allemagne est avare de statistiques officielles sur son marché. La visite personnelle en Allemagne vous permettra également de recueillir des données sur le marché. Il existe en effet très peu de statistiques commerciales sur ce pays. Pour bien comprendre sa conjoncture, il faut y cultiver ses relations.

Les coûts sont plus élevés en Allemagne qu'au Canada. Cette affirmation vaut pour la plupart des postes budgétaires. Les différences les plus importantes apparaissent au chapitre des salaires, des télécommunications et de la fiscalité. Il faudra donc prévoir des marges bénéficiaires plus considérables.

Les Allemands n'aiment pas s'installer à l'étranger. La plupart des hauts gestionnaires allemands maîtrisent assez bien l'anglais, mais refuseront souvent d'aller travailler à l'étranger. D'aucuns imputent cette attitude à la crainte de voir des habitudes personnelles dérangées. À d'autres occasions, des employés allemands ont invoqué qu'ils étaient trop attachés à leur région, notamment en raison de la beauté de son paysage. En conséquence, il y a peu de programmes d'échange entre les filiales allemandes et les sociétés mères étrangères, et celles-ci sont défavorisées dans leur recherche d'un personnel compétent.

Les représentants allemands font preuve d'une égale aversion pour les voyages. Des entreprises canadiennes qui ont engagé de tels intermédiaires dans de nombreux pays nous ont souvent rapporté que leur représentant allemand ne leur rendait jamais visite.

Les Allemands acceptent très mal la familiarité. Il ne faut jamais s'adresser à quelqu'un en le tutoyant ou en l'appelant par son prénom, à moins d'en avoir au préalable obtenu la permission, ce qui est hautement invraisemblable. Lorsqu'on nomme quelqu'un, le patronyme doit toujours être précédé du titre complet de la personne en cause («Herr Doktor _____», par exemple). À la moindre négligence, les Allemands vous croiront impoli et vous considéreront inférieur. Vous verrez des Allemands qui se côtoient au travail depuis 20 ans user encore des mêmes formules de politesse dans leurs conversations; souvent ils n'auront d'ailleurs jamais été invités au domicile de leurs collègues.

En Allemagne, les entreprises investissent rarement dans le divertissement d'un interlocuteur commercial. Les sociétés allemandes ne croient pas que l'hospitalité leur gagnera la faveur d'un

interlocuteur et ne s'attendent pas à ce que l'on fasse de même pour elles, pour les deux raisons suivantes.

La première a trait à l'efficacité. Si un intervenant allemand a consenti à vous recevoir, il aura prévu le temps nécessaire et ne le gaspillera pas à discuter du temps qu'il fait ou des derniers résultats sportifs. Dès que vous arriverez, il se lancera dans le vif du sujet. Si vous ne faites pas de même, il jugera que vous perdez votre temps et le sien. S'il vous a invité à dîner avec lui, c'est probablement le seul moment qu'il peut vous consacrer et la conversation portera sans doute uniquement sur la question commerciale qui vous intéresse.

La seconde raison réside dans le fait que les Allemands ne mêlent pas leurs vies professionnelle et personnelle. Les gestionnaires allemands protègent cette dernière. Vous ne serez que rarement invité à leur domicile. Les étrangers qui arrivent en Allemagne souffriront donc longtemps de la solitude avant de bien s'y installer et de se bâtir un cercle d'amis.

La plupart des hauts gestionnaires allemands possèdent une connaissance pratique de l'anglais. L'anglais est la langue seconde enseignée dans les écoles allemandes depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et la jeunesse est influencée par la culture américaine. Par contre, le fait que votre personnel allemand maîtrise assez bien l'anglais ne préviendra pas tous les malentendus dus aux différences linguistiques.

L'Allemagne est très proche de l'Europe de l'Est. Beaucoup d'entreprises canadiennes voient en Allemagne le meilleur tremplin pour ceux qui désirent profiter de l'émancipation de l'Europe de l'Est tout en s'établissant dans la CE.

Aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, on perçoit les entreprises canadiennes de manière assez neutre. L'histoire des Pays-Bas démontre que ce pays a toujours été accueillant envers les étrangers. Une entreprise venue d'ailleurs pour s'établir dans ce pays ne se trouve pas désavantagée et l'origine nationale n'influe pas sur la prise des décisions.

Les Néerlandais assimilent le Canada aux États-Unis, au chapitre de l'intransigeance des pratiques d'emploi. Les Néerlandais risquent de ne faire aucune différence entre les entreprises canadiennes et les sociétés américaines, qu'ils accusent d'abuser trop facilement de leurs employés. Parmi les entreprises canadiennes établies aux Pays-Bas que nous avons interrogées, certaines affirment avoir beaucoup de difficulté à convaincre des candidats de leur «savoir-vivre». On peut résoudre ce problème en réussissant à se présenter comme une société internationale.

L'anglais est très répandu aux Pays-Bas. Contrairement à ce qui se passe ailleurs en Europe, il est facile, aux Pays-Bas, d'engager des gens qui parlent plusieurs langues sans avoir à y mettre le prix. Les affaires s'y conduisent presque toujours en anglais. Il n'est pas nécessaire d'apprendre le néerlandais et les Néerlandais ne s'attendent pas à ce qu'un étranger le fasse.

Les Pays-Bas offrent depuis longtemps une main-d'œuvre bien qualifiée. Les sociétés de fabrication trouvent depuis toujours aux Pays-Bas un bassin de travailleurs manuels compétents, aptes à bien soutenir la concurrence livrée par d'autres pays européens. Certaines entreprises canadiennes que nous avons rencontrées nous étaient cependant d'avis que leur productivité était inférieure à celle que l'on pouvait obtenir ailleurs, à tel point qu'elles ont hésité à s'installer dans ce pays.

On trouve aux Pays-Bas un excellent centre de rayonnement logistique vers l'ensemble de l'Europe. Nombre d'entreprises qui doivent viser les marchés français et allemand et se doter d'installations d'entrepôt et de distribution pour desservir l'Europe tout entière ont choisi de s'établir

d'abord aux Pays-Bas. Le marché de ce pays est très restreint, mais il dispose d'une excellente infrastructure de transports et de communications. La ville de Rotterdam, dont le port rivalise avec celui de New York pour le premier rang mondial, se trouve à l'embouchure du Rhin, fleuve le plus utilisé pour la navigation. L'aéroport de Schiphol compte aussi parmi les plus grands du monde. Les autoroutes du réseau néerlandais offrent enfin un accès des plus faciles à la France et à l'Allemagne.

La culture commerciale des Pays-Bas est relativement peu formaliste. Ce pays se situe entre la France et l'Allemagne, du point de vue de l'importance qu'on y accorde à l'écrit dans les transactions commerciales. La plupart du temps, la conclusion d'une entente sera suivie de la signature d'un contrat, mais il est fréquent que l'on passe commande par téléphone ou par télécopieur.

La conduite à adopter, au chapitre des relations personnelles avec des interlocuteurs commerciaux, est à peu de choses près semblable à celle qui convient au Royaume-Uni, c'est-à-dire que l'on en vient rapidement à se tutoyer. Bien qu'on doive, en néerlandais comme en français et en allemand, vouvoyer par convenance les personnes auxquelles on s'adresse, les faux-pas sont rares, puisque très peu d'étrangers maîtrisent cette langue et qu'on a le plus souvent recours à l'anglais, où ce problème ne se pose pas.

Les frais sont plus élevés aux Pays-Bas qu'au Canada. Cette affirmation est valide au chapitre de l'entreposage, des salaires et de l'impôt des particuliers.

Les droits des employés sont très bien protégés par la loi, qui se révèle particulièrement généreuse dans le domaine des avantages sociaux (congés de maternité, etc.). Au total, les frais de dotation peuvent donc être considérablement plus élevés qu'ici. Il arrive, aux Pays-Bas, qu'un gestionnaire habite à quelques centaines de kilomètres de son lieu de travail, car il est très onéreux de changer de domicile dans ce pays et la loi permet aux employés néerlandais de se faire rembourser de ce qu'il leur en coûte pour emprunter les transports en commun; cette pratique peut être source d'irritation pour les entreprises qui ont leur siège social au Canada.

Il est facile de se renseigner sur le marché néerlandais. Dans ce domaine, la culture commerciale de ce pays s'apparente à celle de l'Amérique du Nord et du Royaume-Uni. On y trouve plusieurs entreprises spécialisées et il est aisé de s'informer sur l'un ou l'autre secteur.

Les différentes techniques de vente ne donnent pas toutes des résultats identiques. Les foires commerciales sont d'utiles véhicules de promotion aux Pays-Bas et dans les autres pays européens. Cependant, des sociétés canadiennes établies aux Pays-Bas nous ont signalé que la publicité faite directement par courrier ne donnait pas de bons résultats et que le personnel de vente devait plutôt rencontrer les clients éventuels et leur offrir un repas.

Aux Pays-Bas, on est plus exigeant en ce qui concerne la qualité d'un produit et le respect des échéanciers. Les entreprises canadiennes établies aux Pays-Bas nous ont indiqué que leurs clients précisent davantage ce qu'ils désirent retrouver dans les produits commandés et se montrent moins souples que les Canadiens au chapitre des échéanciers de livraison.

Les Canadiens sont considérés comme des personnes recherchant un bénéfice rapide, mais on apprécie qu'ils exigent une surveillance plus serrée des coûts. Aux Pays-Bas comme dans le reste de l'Europe, on juge que les entreprises canadiennes insistent plus que leurs rivales européennes sur le bénéfice à court terme. Cette impression peut être source de conflits entre une filiale néerlandaise et la société mère canadienne.

Lorsqu'une entreprise canadienne acquiert une société néerlandaise, elle fait souvent en sorte que les frais soient mieux surveillés. Malgré la charge supplémentaire de travail que cette surveillance engendre, les gestionnaires néerlandais apprécient, pour la plupart, de pouvoir mesurer leurs débours avec plus de précision.

Les Pays-Bas offre un régime fiscal avantageux pour les sociétés étrangères. Plusieurs entreprises étrangères ont choisi d'installer aux Pays-Bas leur holding financier européen, en raison des avantages que la législation fiscale leur offrait. C'est pourquoi souvent, par la suite, elles y ont établi les bureaux à partir desquels elles rayonnent dans tout le continent.

Quelques comparaisons entre les pays étudiés

Les entreprises canadiennes que nous avons interrogées dans les quatre pays à l'étude ont parfois fait allusion aux mêmes sujets, ce qui nous a permis d'établir quelques comparaisons générales entre les pratiques commerciales britanniques, françaises, allemandes et néerlandaises.

	Royaume-Uni	France	Allemagne	Pays-Bas
Perception des entreprises canadiennes	Neutre	Positive	Variable	Neutre
Protectionnisme	Aucun	+ + +	+ +	+
Importance d'être considérée	+	+ +	+ + +	+
Importance de l'écrit	+	+	+ + +	+ +
Importance du respect des convenances	+	+ +	+ + +	+
Importance de l'hospitalité envers les interlocuteurs	+ +	+ + +	+	+ +
Mobilité du personnel	+ + +	+ +	+	+ +
Facilité de s'informer sur le marché	+ + +	+ +	+	+ + +
Maîtrise générale de l'anglais	+ + +	+	+ +	+ + +

+ peu important ou minime

+ + important

+ + + très important

5. Études de cas

Études de cas au Royaume-Uni	
Entreprise	Secteur
◆ CCL Industries	Fabrication d'aérosols, d'emballages et d'étiquettes
◆ Com Dev	Systèmes de traitement de l'information pour la défense et l'aérospatiale
◆ Labatt	Fabrication de bière et autres produits
◆ Moore Corporation	Formulaires commerciaux et fournitures d'informatique
◆ Newbridge Networks	Équipement de réseaux numériques
◆ Vidéotron	Câblodistribution
◆ Voortman Cookies	Pâtisserie

CCL Industries

Comment exploiter des compétences acquises.

Activités au Canada

La société CCL Industries est une multinationale canadienne qui fabrique sur demande des biens de consommation pour les marchés nord-américain et européen et qui, en Amérique du Nord, imprime des étiquettes et produit des bombes aérosol et des tubes en aluminium.

Activités au Royaume-Uni

Poussée par la conclusion de l'Accord de libre-échange et par l'unification prochaine du marché européen, CCL a commencé de se donner de nouvelles frontières en acquérant d'abord une entreprise américaine, puis deux sociétés britanniques : la Osmond Aerosols (qui était alors en faillite), en novembre 1989, et, en février 1990, la Minipak, dont les connaissances pharmaceutiques l'intéressaient. On a préféré procéder par achat d'entreprises pour trois raisons :

- La société ne possédait aucune expérience des investissements en installations nouvelles; par contre, elle avait déjà acheté des entreprises en difficulté, pour les remettre dans la bonne voie;
 - il est difficile de se créer une clientèle dans le secteur de la fabrication sur demande, car les intervenants sont généralement très fidèles à leurs fournisseurs;
 - les obstacles qu'elle prévoyait avoir à surmonter en prenant un tout nouveau départ dans un pays étranger étaient trop grands.
-

Leçons à tirer

L'exploitation au Royaume-Uni ne fait que commencer, mais on peut déjà en tirer quelques conclusions :

Les postes de haute gestion ont été confiés à la fois à des Canadiens connaissant bien le Royaume-Uni et à des Britanniques des entreprises acquises. On a procédé ainsi afin de faciliter l'adoption de la culture d'entreprise canadienne et de minimiser les perturbations dans les sociétés achetées.

La réorganisation des activités au Royaume-Uni a été plus facile que prévue en raison de la présence, chez CCL, d'un réseau de fournisseurs et de clients d'envergure mondiale.

Bon nombre des problèmes associés à l'acquisition d'une entreprise en faillite ont été aplanis par la bonne réputation de l'acheteur.

Sous la direction du personnel juridique propre de CCL, des avocats britanniques ont été engagés. Cette stratégie s'est avérée précieuse en raison de la complexité des transactions et de leur connaissance du système juridique de leur pays.

Com Dev

Comment passer sans heurts de l'utilisation d'un représentant à un investissement en installations nouvelles.

Activités au Canada

La société Com Dev est une entreprise privée fondée en 1971; elle conçoit et fabrique des sous-systèmes complexes utilisant les micro-ondes et les ondes millimétriques, ainsi que des appareils de traitement de l'information, qu'elle vend dans les secteurs de l'aéronautique, de l'aérospatiale et de la défense en vertu de contrats d'utilisateur final (c'est donc le nom de son client qui apparaît sur ses produits). La plus grande partie de ses ventes proviennent de sous-systèmes portés par satellite.

En 1990, son chiffre d'affaires a atteint les 40 millions de dollars; 80 p. 100 de sa production canadienne sont exportés aux États-Unis, en Europe et au Japon. Les ventes de sa filiale britannique se sont élevées à près de quatre millions de dollars en 1990. La société emploie 350 personnes au Canada et 30 au Royaume-Uni.

Activités au Royaume-Uni

En 1985, la Com Dev créait sa filiale Com Dev Europe, afin d'établir une assise en Europe pour la vente de ses produits. Elle chargeait déjà un représentant de vendre certains de ses produits moins onéreux et standardisés, mais ses gestionnaires avaient l'intuition qu'il existait un créneau pour les produits à valeur ajoutée. Cependant, comme ces articles étaient fabriqués sur demande, la société devait s'assurer d'une présence en Europe. La création d'un établissement européen était devenue d'autant plus indispensable en raison du contexte politique dans lequel se réalisaient les ventes à l'industrie aéronautique de ce continent.

Leçons à tirer

La société a réduit à son minimum la mise de fonds requise en procédant comme suit.

- Les activités au Royaume-Uni ont commencé à très petite échelle : dans les premiers 18 mois, elles se limitaient à la conception et à la commercialisation. La fabrication était effectuée en sous-traitance, soit à l'usine canadienne, soit chez des fabricants locaux.
- La société canadienne a assuré le financement jusqu'à ce que le seuil de rentabilité soit atteint, mais a insisté pour que sa filiale autofinance ses investissements subséquents.

Par ailleurs, Com Dev avait établi clairement que son objectif, au Royaume-Uni, était de se doter d'une organisation complète de conception, de vente, de fabrication et d'essai. De cette façon, elle a communiqué à sa filiale le goût du risque qui, d'après elle, est en grande partie à l'origine de son propre succès.

Elle a engagé, au poste de directeur général, un Britannique de grande expérience. A également joué en sa faveur le recrutement, au poste de directeur général, d'un citoyen britannique possédant une vaste expérience et une connaissance approfondie de l'industrie aérospatiale européenne. Elle a eu, pour ce faire, recours aux services d'un chasseur de têtes.

Au cours de ses deux premières années d'existence, la petite taille de la division britannique a nul à sa crédibilité. Aucune solution précise ne fut alors adoptée, mais les tactiques suivantes ont aidé à pallier le problème :

- Com Dev a invité certains clients à se rendre au Canada pour les convaincre du sérieux de l'entreprise.
- Pour rassurer le client européen, le premier contrat d'envergure a été signé par l'entreprise canadienne, puis confié en sous-traitance à la division britannique.
- La filiale britannique a adopté rapidement les méthodes sur lesquelles la société mère avait bâti sa réputation.
- Dès que les commandes l'ont justifié, la filiale s'est dotée d'installations de fabrication de petite envergure.
- On a maintenant confirmé l'établissement définitif en Europe, car la Com Dev Europe s'est installée, en 1990-1991, dans des locaux d'une superficie de 1 200 m², opération qui a nécessité un investissement supplémentaire de trois millions de dollars.

La liberté d'action dont jouit la direction britannique dans l'exploitation quotidienne a été compensée par l'obligation de produire des rapports financiers mensuels au siège social. Les gestionnaires britanniques jouissent d'une grande latitude dans les décisions quotidiennes, mais l'entreprise canadienne s'assure d'un certain contrôle en exigeant des rapports financiers mensuels. Le président-directeur général ou le directeur du conseil se rend au Royaume-Uni tous les deux ou trois mois.

Les fréquents échanges techniques sont favorablement perçus. Côté logistique, les deux entreprises conversent par téléphone presque tous les jours. Ces échanges sont une source de nouvelles idées (sur les produits, les techniques, la mise en marché) pour l'une et l'autre. Les échanges de personnel, dans le cadre d'un projet particulier, sont fréquents et durent d'une à plusieurs semaines.

On cherche sans cesse à utiliser positivement les particularités culturelles de chaque entreprise. Com Dev nous a indiqué que l'adoption, par la filiale britannique, de la culture et du mode de gestion participatif canadiens a constitué une étape importante. On a cependant tenu compte des différences entre le portrait social des deux pays. C'est pourquoi Com Dev assure maintenant à tous ses employés ce qu'elle décrit comme «l'égalité, au sens large du terme». En raison des contacts fréquents entre le personnel nord-américain et les employés britanniques, les responsables de la gestion ont consacré beaucoup de temps à mettre en lumière les particularités des deux modes de vie (ainsi, les congés sont beaucoup plus longs au Royaume-Uni qu'au Canada et les avantages sociaux y sont en général plus complets; par contre, les salaires sont plus élevés au Canada et la participation aux bénéfices y est beaucoup plus répandue).

Les activités au Royaume-Uni ont été divisées en deux volets, pour réduire le fardeau fiscal. Pour réduire le fardeau fiscal, Com Dev a d'abord réparti ses activités au Royaume-Uni en deux parties : les fonctions commerciales étaient considérées comme un revenu canadien, tandis que les fonctions relatives à l'administration du capital étaient confiées à une société à responsabilité limitée inscrite auprès du gouvernement britannique. Par cette entente, l'entreprise a été en mesure de déduire les pertes résultant des activités au Royaume-Uni des recettes canadiennes, de manière à réduire l'impôt à payer. Toutefois, dès que l'entreprise britannique a atteint le seuil de

la rentabilité, on lui a confié les fonctions commerciales accomplies dans ce pays.

Ce mode d'action a été imaginé par les comptables de l'entreprise, que celle-ci avait choisis précisément pour leur connaissance de la fiscalité internationale.

Cet Investissement en Installations nouvelles met en lumière les différences entre le Canada et le Royaume-Uni. La construction du siège social de la Com Dev Europe met en lumière certains aspects dont il faut tenir compte dans la préparation d'un investissement en installations nouvelles.

- Il a fallu une longue planification et beaucoup de temps. Entre le moment où l'idée a germé et celui de l'emménagement, deux années se sont écoulées. Il a fallu presque un an pour trouver le lieu idéal.
- Au Royaume-Uni, le prix des terrains est beaucoup plus élevé qu'au Canada.
- La réglementation relative à la planification et à la construction y est très sévère, beaucoup plus qu'au Canada.

Chez Com Dev, on se propose de modeler l'expansion dans d'autres pays européens sur l'expérience acquise au Royaume-Uni.

Labatt

La recherche est la clé.

Activités au Canada La société Labatt est l'une des deux plus grandes brasseries canadiennes; elle intervient aussi dans une vaste gamme de secteurs différents, appartenant pour la plupart à l'industrie alimentaire.

Activités au Royaume-Uni L'expansion au Royaume-Uni entraine dans le cadre de la décision Labatt de devenir une brasserie d'envergure mondiale, afin de contrecarrer les effets potentiellement négatifs de l'entrée en vigueur prochaine de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

L'implantation de Labatt au Royaume-Uni s'est faite en deux temps :

- En 1985, Labatt Canada délègue un directeur des ventes dans ce pays et commença d'exporter ses produits canadiens par l'intermédiaire de quatre représentants. L'objectif de l'opération était de déterminer la réceptivité du marché britannique et d'évaluer comment les techniques de vente et de mise en marché employées au Canada pouvaient être appliquées également au Royaume-Uni.
- En 1987, trois gestionnaires de haut niveau de la société mère s'installèrent au Royaume-Uni; ils étaient chargés d'obtenir dans ce pays un volume de ventes valable, par la création d'une puissante image de marque pour Labatt.

La voie d'accès choisie comportait la location de la surcapacité de production de brasseurs britanniques et l'utilisation de leur réseau de distribution (bistrot) pour la bière en fût; la bière en bouteilles serait écoulée dans la chaîne de détail, par des vendeurs attachés à la filiale britannique de Labatt.

Trois raisons motivaient le choix de cette voie d'accès :

- un investissement en installations nouvelles aurait coûté trop cher et contrevenu à la politique de la société mère en vertu de laquelle la mise de fonds nécessaire à l'implantation au Royaume-Uni devait rester modeste;
 - les brasseries britanniques se caractérisaient par une surcapacité de production considérable;
 - dans ce pays, le réseau de distribution de la bière est tel que les brasseries gardent la mainmise sur une bonne part des ventes dans les bistrot.
-

La réalisation d'une étude du marché International est une étape essentielle de l'expansion. Afin de décider des pays dans lesquels elle chercherait à s'établir, Labatt fit exécuter une étude complète du marché de la plupart des pays du monde libre; chacun de ceux-ci fut noté au regard d'un ensemble de facteurs (notamment la consommation de bière, les types de produits, la réglementation gouvernementale et le contexte juridique, la rentabilité de l'industrie, la possibilité de rapatrier les bénéfices). L'obtention de ces renseignements était une étape essentielle, quoique onéreuse, de l'expansion de Labatt à l'étranger. Celle-ci a aussi tiré des renseignements précieux de sa connaissance de l'industrie de la bière à l'échelle mondiale, acquise grâce à sa participation à des foires commerciales et à son adhésion à des associations professionnelles.

Labatt a lancé une grande campagne de publicité afin créer une place pour ses produits. Comme, dans son secteur, la notoriété de la marque est d'une suprême importance, Labatt a accordé énormément d'attention à sa campagne de publicité. Elle estimait que, pour réussir dans le marché britannique, les annonces devaient être humoristiques et souligner l'apport canadien, afin que ses produits puissent être considérés parmi les bières blondes de réputation internationale.

Le personnel britannique a été invité au Canada pour se familiariser avec la culture de l'entreprise. L'entreprise vient d'inaugurer un programme de fécondation réciproque, dans le but de faire entrer des citoyens britanniques dans ses cadres au Canada. Après un certain temps, ces gens pourront retourner au Royaume-Uni pour accéder à des postes de gestionnaires actuellement occupés par des Canadiens.

Il faut tenir compte des considérations familiales. L'entreprise a accordé beaucoup d'attention à l'intégration des familles des trois gestionnaires. La personne que nous avons interrogée est d'avis qu'un gestionnaire canadien, avant de s'installer à l'étranger, doit être mis au courant des difficultés de la transition et les concilier avec les exigences de sa famille, qui devra apprendre un nouveau mode de vie.

Chaque pays européen doit faire l'objet d'un traitement particulier. Bien que Labatt se soit d'abord implantée au Royaume-Uni, elle n'a pas fait de cette opération le modèle de son établissement dans d'autres pays de ce continent. À son avis, chaque pays européen est différent, du moins en ce qui concerne l'industrie de la bière, et requiert une stratégie de pénétration particulière. L'Italie, où elle a acquis deux brasseries, en est un exemple.

Moore Corporation

Comment utiliser les acquisitions pour devenir une entreprise d'envergure mondiale.

Activités au Canada

La société Moore Corporation est une multinationale qui offre des produits et des services (formulaires, étiquettes, fournitures d'informatique et services de gestion des données, etc.) pour le traitement de l'information commerciale. Elle est présente dans 54 pays et possède 150 usines de fabrication (ses plus importants marchés se trouvent en Amérique du Nord, en Europe, en Australie et en Amérique du Sud). À l'échelle mondiale, elle emploie plus de 26 000 personnes.

Activités au Royaume-Uni

Après avoir réussi à dominer le marché en Amérique du Nord et du Sud, Moore Corporation a décidé de s'étendre dans le monde entier. Dans ce but, elle a acquis la société Lamson Industries, un conglomérat basé au Royaume-Uni et réunissant des entreprises établies en Europe, en Afrique, en Australie et au Moyen-Orient. L'opération s'est effectuée en trois étapes : Moore a d'abord acheté 20 p. 100 du capital-actions de Lamson en 1964; son avoir est ensuite passé à 52 p. 100 en 1973, pour atteindre enfin 100 p. 100 en 1977.

Elle a préféré ce mode d'accès pour les raisons suivantes :

- Samuel Moore, qui a fondé l'entreprise canadienne en 1882, avait aussi participé à la mise sur pied de Lamson Industries. Ces liens historiques communs avaient depuis lors assuré une relation fructueuse entre les deux entreprises; et
 - Lamson œuvrait dans des marchés où Moore désirait établir une présence.
-

Leçons à tirer

Bien que l'implantation de Moore en Europe remonte à 1977, on peut tirer de précieux enseignements de son expérience.

Les programmes de fécondation réciproque ont joué un rôle capital dans l'établissement de relations harmonieuses. Pour s'assurer que l'on adopte sa culture d'entreprise et son style de gestion, ainsi que pour minimiser les réactions négatives à l'acquisition, Moore a instauré un programme de fécondation réciproque. Dans le cadre de cette initiative, les principaux gestionnaires de Lamson sont venus en Amérique du Nord pour des périodes de deux à sept ans; de plus, on a prévu des échanges de personnel financier et promotionnel entre l'Europe et le Canada; ces affectations duraient de deux à six mois.

Toutes les activités européennes, à l'exception des ventes, seront regroupées. Pendant les trois prochaines années, l'entreprise réorganisera son exploitation en Europe, dans le but de regrouper ses différentes composantes en une seule division européenne. Cependant, l'effort de vente continuera d'être orchestré à l'échelle nationale, de façon à respecter les particularités des divers pays.

La campagne de publicité menée au Royaume-Uni Informe le public des changements intervenus au sein de l'entreprise. Après l'acquisition de Lamson, l'entreprise a lancé une grande campagne de publicité, afin d'informer les clients et fournisseurs du changement de raison sociale et de propriétaire.

Les disparités se sont fait jour. Bien qu'elle eût entretenu des relations suivies avec Lamson, Moore a constaté, après son acquisition, que les Nord-Américains et les Européens se distinguaient sous des aspects essentiels :

- la concrétisation d'un changement exige beaucoup plus de temps en Europe qu'en Amérique du Nord; et
- contrairement à de nombreux préjugés qui ont cours en Amérique du Nord, les Européens ont atteint un très haut niveau de connaissances et de compétences techniques. C'est une réalité qu'il a été très important pour Moore de reconnaître, car ses services de recherche et de développement nord-américains sont chargés de mettre au point les produits que l'on destine également au marché européen. La participation des employés de ces services à des foires commerciales européennes résout en partie ce problème.

Newbridge Networks

Une société d'initiative internationale.

Activités au Canada Newbridge Networks Corporation, qui est établie à Kanata, en Ontario, a été créée en 1986 par l'un de ceux qui avaient participé à la fondation de Mitel. L'entreprise conçoit et fabrique une vaste gamme d'appareils servant à la mise en œuvre de réseaux numériques. Au bout de cinq années d'existence, elle compte quelque 1 200 employés et son chiffre d'affaires dépasse les 100 millions de dollars canadiens.

Activités au Royaume-Uni Au moment de la fondation de l'entreprise, on avait décidé de la doter d'une structure internationale. Aux yeux des responsables, l'opération était essentielle en raison de la mondialisation de l'industrie des télécommunications. En juillet 1986, l'entreprise possédait un bureau aux États-Unis et un autre à Newport (Galles du Sud).

L'expansion au Royaume-Uni s'est faite en trois temps :

- de 1986 à 1988, un bureau de vente a évalué la réceptivité du marché à l'endroit de ses produits;
- en 1988, elle s'est dotée d'une usine de production d'une superficie de 2 700 m²;
- en 1990, elle a doublé la superficie de l'usine.

Newbridge a préféré faire un investissement complètement nouveau plutôt que d'acquérir une autre entreprise, car cette façon de faire lui garantissait d'obtenir exactement ce qu'elle désirait et de ce fait même lui semblait rendre la mise de fonds plus efficace.

Newbridge a ajouté à cet investissement la conclusion de deux accords d'utilisateur final avec, respectivement, Alcatel NV et AT&T (elle inscrit donc le nom de ces clients sur ses produits). Ces accords avaient pour but de lui assurer accès et crédibilité dans deux marchés où les acheteurs, à savoir les services nationaux des postes et du téléphone, sont très conservateurs et n'achètent que de fournisseurs bien connus.

Leçons à tirer

L'expérience et les relations du fondateur se sont révélées très précieuses. Un des facteurs essentiels de la réussite de Newbridge a été la vaste expérience de son fondateur dans le secteur des technologies de l'information, ainsi que sa connaissance des milieux nord-américain, britannique et européen.

Si l'entreprise a choisi de s'installer au Royaume-Uni, c'est en partie à cause des subventions offertes par l'organisme chargé du développement économique du pays de Galles et les autres instances gouvernementales. Ont aussi joué un rôle dans la décision les infrastructures régionales de transport et de communication, ainsi que la présence, dans cette région du Royaume-Uni, de bon nombre des relations du fondateur.

L'embauche de Britanniques compétents a évité au siège social d'avoir à investir trop de temps dans l'opération. Autre aspect essentiel, Newbridge a

recruté des citoyens britanniques possédant une grande expérience de l'industrie des télécommunications (d'anciens employés de Mitel UK) et à qui la haute gestion de l'entreprise faisait toute confiance. Cette méthode a permis à ses dirigeants de s'intéresser de moins près à la mise sur pied de l'établissement britannique, car bien des décisions pratiques pouvaient être prises par l'équipe locale.

L'expérience acquise par ces employés a aussi évité à Newbridge la nécessité d'avoir à réaliser une étude approfondie du marché britannique avant de s'y lancer. On a cependant fait faire des recherches afin de compléter le système d'information de l'entreprise.

Dès le départ, les produits ont été conçus en fonction des normes Internationales. Newbridge a aussi profité du fait que, dès le départ, ses produits étaient conçus conformément aux normes internationales, cela grâce à l'expérience de ses gestionnaires en la matière.

L'entreprise a utilisé tous les outils mis à sa disposition pour se faire connaître du marché britannique. Dans le marché britannique, Newbridge a réussi à se faire connaître à la fois par sa publicité, par la réputation qu'elle s'était faite auprès de ses clients et par sa participation à des foires commerciales spécialisées.

Vidéotron

Comment s'immiscer dans un marché fortement réglementé.

Activités au Canada

La société Vidéotron est une entreprise de Montréal qui œuvre dans le domaine de la câblodistribution depuis 26 ans. Elle se classe au premier rang parmi les câblodistributeurs québécois et au deuxième rang pour l'ensemble du Canada. Elle a récemment acquis une participation majoritaire dans la plus grande chaîne franco-canadienne.

Activités au Royaume-Uni

Pour découvrir de nouveaux débouchés pour un produit inédit, le concept Videoway, Vidéotron a décidé de s'étendre en Europe. Après une tentative ratée en France, elle s'est orientée vers le Royaume-Uni, d'abord en acquérant des sociétés qui possédaient leurs propres franchises de câblodistribution, puis en faisant elle-même des demandes pour obtenir d'autres franchises.

Leçons à tirer

Bien que Vidéotron ne fasse qu'amorcer son exploitation au Royaume-Uni, certaines de ses décisions et mesures sont dignes d'attention.

Elle a délégué des employés clés au Royaume-Uni. Afin d'exporter la culture d'entreprise qui a été à la base de la plupart de ses succès et d'en assurer l'adoption, le président de Vidéotron a chargé ses bras droits de la direction générale des activités britanniques et a confié à des employés canadiens la formation de son personnel dans ce pays.

Elle a fait faire des analyses commerciales et financières complètes avant de se lancer. L'entreprise a fait exécuter une étude approfondie du marché et des conditions financières au Royaume-Uni avant de poursuivre l'opération. Dans le cadre de cette étude faite à l'interne, elle a demandé à la délégation du Québec à Londres de lui tracer un portrait global du marché (concurrence, relations utiles, contexte réglementaire).

La communication est restée efficace malgré le décalage horaire. Jusqu'ici, elle a réussi à maintenir de bonnes communications entre Montréal et Londres, principalement par un usage fréquent du téléphone et du télécopieur. Les gestionnaires britanniques ont compris et accepté qu'il leur faudrait travailler en soirée (en raison du décalage horaire) et qu'ils auraient à prendre certaines décisions sans l'aide de Montréal.

De plus, l'entreprise a réussi à conserver une mainmise suffisante sur l'exploitation par le biais de visites mensuelles du président à l'établissement britannique.

Voortman Cookies

Comment concilier des pratiques de vente au détail différentes.

Activités au Canada

La société Voortman Cookies est une entreprise familiale fondée en 1950 par deux frères d'origine hollandaise. La petite pâtisserie originale s'est étendue, d'abord au Canada, puis aux États-Unis.

Activités au Royaume-Uni

La pénétration de l'entreprise au Royaume-Uni date d'août 1987, alors que son directeur de la commercialisation, un Néerlandais d'origine qui avait vécu 20 ans au Canada, ouvrait un bureau de vente. L'entreprise n'a jamais sérieusement envisagé d'avoir recours à un représentant; les produits de boulangerie requièrent un système de distribution spécialisé pour les raisons suivantes :

- les biscuits doivent être vendus rapidement;
- la concurrence est très forte;
- les consommateurs insistent sur la fraîcheur du produit.

Un représentant n'aurait été qu'un intermédiaire inutile et onéreux. Les débuts de l'exploitation au Royaume-Uni se sont faits à très petite échelle, le directeur de la commercialisation travaillant de son domicile. Cependant, quand les ventes se sont faites plus régulières, l'entreprise s'est dotée d'un bureau permanent. Son personnel britannique compte maintenant 10 personnes et le service des ventes a récemment commencé à étudier le marché français.

Leçons à tirer

Malgré l'absence d'une planification, la percée dans le marché britannique ne peut être considérée comme un échec. Avant de pénétrer le marché britannique, Voortman Cookies n'a fait effectuer ni étude approfondie du marché, ni enquête exhaustive sur les problèmes éventuels. Il est heureux pour l'entreprise que son personnel de vente, par sa persévérance, ait réussi à faire un succès de son implantation, même si celle-ci ne s'est pas réalisée sans heurts.

La société a perdu beaucoup de temps du fait qu'au départ, elle ne s'est pas adressée aux bons acheteurs; en effet, la méthode de distribution de l'entreprise n'est pas celle que l'on utilise généralement pour les biscuits au Royaume-Uni.

L'entreprise n'avait pas prévu certaines différences entre les marchés britannique et nord-américain :

- Les acheteurs britanniques ont tendance à s'inquiéter des délais possibles inhérents à l'importation de produits autres qu'euro-péens.
- Les acheteurs britanniques mettent plus de temps à prendre une décision. «Même s'ils aiment vos produits, ils voudront vous rencontrer à quelques reprises avant de prendre une décision définitive.»
- Contrairement aux Américains, la nouveauté n'est pas pour eux un motif d'achat.
- Les consommateurs britanniques portent beaucoup plus d'attention aux additifs et agents de conservation que les Canadiens.
- En raison des droits d'importation et autres taxes, qui fluctuent et sont déjà élevés, les bénéfices ne sont pas gros.

Une entreprise étrangère éprouve parfois des difficultés à recruter son personnel. L'entreprise croit que son incapacité à recruter des employés de haut calibre a nui dès le départ à sa croissance; elle impute ce problème à son manque d'expérience et de visibilité antérieure dans le marché.

Études de cas en France

Entreprise

- ◆ Alcan
- ◆ ANF (Ateliers Nord France)
- ◆ Cascadés
- ◆ McCain
- ◆ Northern Telecom
- ◆ Les Minoteries Ogilvie
- ◆ Ogivar Technologies

Secteur

Matériaux de construction en aluminium
Matériel ferroviaire
Papier
Frites et autres produits alimentaires
Systèmes de commutation téléphonique
Farines et produits à base de gluten
Matériel informatique

Alcan

Les clients sont mieux desservis si l'on est propriétaire de l'exploitation mais qu'on a recours à des gestionnaires locaux.

Activités au Canada

La société Alcan est le deuxième plus grand producteur d'aluminium du monde entier. Elle est née lorsque la société Alcoa s'est fractionnée en deux parties, afin d'isoler son exploitation aux États-Unis de ses activités internationales, comme l'exigeaient les lois antitrust américaines. Alcan a réuni sous son aile toutes les activités internationales du groupe Alcoa. L'intégration verticale s'y est réalisée rapidement, aussi bien en amont (prospection et extraction minière) qu'en aval (fabrication de plusieurs produits de consommation en aluminium). La société possède même des centrales hydro-électriques, car le coût de l'énergie représente le tiers de ses frais de production.

Activités en France

Alcan est installée en France depuis 1912, année où elle a commencé à y exploiter une mine de bauxite. Elle s'y livre également à la transformation des lingots d'aluminium en poudre servant à la propulsion des fusées et à la fabrication des peintures métallisées. En 1959, elle a commencé à y produire des poutres d'aluminium destinées aux secteurs des transports et de la construction. Elle est ainsi devenue la principale rivale du groupe français Pechiney, au chapitre des fils d'alliages tendres. En 1978, elle s'est portée acquéreur d'un important distributeur de matériaux de construction en aluminium (Technal). Les réserves de la mine s'étant récemment épuisées, les presses à extrusion ont été vendues à un concurrent européen. Alcan tire donc maintenant l'essentiel de ses revenus français de la conception, de la fabrication et de la distribution de matériaux de construction.

Alcan a décidé de concentrer son attention sur ce créneau et de s'y assurer d'une large part du marché. Elle s'est déjà taillée une place enviable dans le secteur des systèmes de construction en aluminium, où elle occupe le troisième rang à l'échelle de l'Europe entière. Quoique originaire de France, Technal exploite le marché de neuf pays européens; ses origines toulousaines l'orientent surtout vers l'Europe du Sud. Ce distributeur s'adresse au secteur résidentiel aussi bien qu'aux collectivités et emploie 1 800 personnes.

Leçons à tirer

Les clients sont mieux desservis si la société est propriétaire de l'exploitation mais qu'elle a recours à des gestionnaires locaux. Pour améliorer sa part du marché, une entreprise peut entre autres inciter son personnel à songer d'abord au client. Cette politique entraîne une double conséquence :

- Alcan croit que, dans un pays donné, la clientèle peut être plus pleinement satisfaite par des gens d'origine locale, qui parlent sa langue. C'est ce qui l'a amenée à se fixer pour objectif global d'embaucher des gestionnaires locaux dans chacun des pays où elle s'est implantée.
- Dans la mesure du possible, Alcan fonde un établissement plutôt que d'avoir recours à des représentants. L'expérience lui a démontré qu'un représentant, à moins qu'il ne soit directement intéressé, ne saura jamais se mettre entièrement au service du client. D'autre part, comme un représentant vend souvent plusieurs produits, dont parfois les siens, à un moment, un conflit d'intérêts surgit. Les alliances stratégiques sont sujettes

aux mêmes problèmes. Au bout du compte, on ne se sent jamais aussi responsable que lorsque son propre nom est associé à un produit.

Les échanges entre le Canada et la France sont facilités par le réseau de communications «multimallées» dont s'est dotée l'entreprise. Les communications avec le Canada se font à deux niveaux :

- En 1988, la nécessité de réduire les frais généraux a obligé l'entreprise à «dégraissier» considérablement son organigramme. Alors que celui-ci comportait auparavant un bureau de direction à Paris et, à Genève, un autre bureau responsable des activités européennes et relevant du Canada, l'entreprise a entièrement décentralisé son système; ce dernier est maintenant bâti sur le principe du «maillage», et chacun de ses membres peut rechercher les conseils ou l'aide de ses collègues, sans avoir à passer par l'intermédiaire du siège social. On encourage la communication entre les gestionnaires en tenant régulièrement des rencontres à l'échelle de la direction et de la haute et moyenne gestion. On a remplacé une hiérarchie complexe par des liens horizontaux, qui favorisent les groupes de réflexion à tous les échelons de la gestion. C'est ainsi que la filiale française a organisé, pour l'ensemble de l'entreprise, un colloque sur le perfectionnement des matériaux d'aluminium, qui doit se tenir à Carcassonne. La plupart des échanges trouvent leur origine dans une initiative personnelle et portent sur un problème technique ou relatifs au personnel.
- Cette décentralisation a également eu pour effet d'acheminer directement à Montréal tous les rapports financiers. Les filiales disposent d'une autonomie totale dans leurs activités dès qu'elles ont obtenu l'approbation du siège social à l'égard de leur stratégie et de leur budget annuel.

Les rencontres personnelles sont d'une extrême importance. Il est difficile de réaliser de véritables échanges de personnel. Les employés français exigent que leur poste, en France, leur soit réservé et Alcan s'est rendu compte que ce problème était pratiquement insoluble. Il est onéreux de déléguer un employé canadien à l'étranger, surtout si sa compétence ne répond pas toujours aux besoins locaux. Mais l'entreprise juge que les colloques pour employés de même niveau ou portant sur un thème particulier sont très utiles pour tisser des liens à l'intérieur du groupe.

Les gestionnaires d'Alcan ne devraient jamais hésiter à sauter dans un avion pour résoudre des problèmes difficiles, qui mettent en jeu la qualité des relations transatlantiques.

Il faut parvenir à concilier une gestion financière axée sur le court terme et les bénéfices à long terme. L'un des aspects sous lesquels le mode de gestion français se distingue le plus de celui qui a cours au Canada (et en Amérique du Nord) réside dans l'importance que l'on accorde ici aux données financières. Les Français jugent parfois notre système de comptes rendus financiers très lourd et trop axé sur le rendement rapide, au détriment de considérations visant l'avenir plus lointain. Alcan s'est fixé pour objectif, à l'échelle du monde, d'obtenir un rendement supérieur à la moyenne dans ses activités relatives aux matières premières. Les gestionnaires français admettent cependant que les chiffres réclamés par le siège nord-américain peuvent les aider à prendre les décisions requises. Dans l'ensemble, le fait d'utiliser parallèlement deux systèmes de comptabilité financière, l'un répondant aux règles françaises et l'autre conforme aux pratiques canadiennes, ne représente pas un problème insurmontable.

L'entreprise a progressivement resserré sa gestion financière. Lors de l'acquisition d'une entreprise, Alcan y implante graduellement un nouveau système de comptabilité semblable à celui de l'ensemble du groupe, de manière à apaiser les susceptibilités à l'intérieur de l'entreprise acquise. Les bureaux de France disposent d'un personnel d'informatique hautement compétent, ce qui facilitera la transition.

Les Canadiens sont perçus comme étant justes en affaires. Alcan a aussi exporté du Canada la méthode Hay d'évaluation du rendement du personnel de gestion. Les responsables français y ont vu une garantie d'équité à leur égard, qui les protégerait des gestes discrétionnaires de leur supérieur direct. Cette méthode fait partie de l'ensemble du mode de gestion d'Alcan, qui ne ménage aucun effort pour favoriser la justice dans toutes ses relations avec ses employés et la population. Le groupe canadien a publié une charte (objectif, buts et principes directeurs), de laquelle découle sa déontologie de gestion. On y trouve aussi un énoncé d'objectifs qui est à l'origine du projet d'entreprise élaboré à l'échelle locale, lequel prévoit l'expansion des activités en France pendant les cinq prochaines années.

L'attachement des Canadiens à l'équité peut leur nuire. Alcan favorise l'acquisition d'entreprises pour son expansion; lors des négociations préalables, elle adopte une attitude très ouverte à l'endroit de ses associés éventuels. Elle importe de sa culture nord-américaine la devise «Sincérité, confiance, intégrité, rigueur». Tant de franchise a déjà fait fuir des partenaires potentiels qui, conformément à la méfiance typiquement européenne, doutaient de la bonne volonté exprimée par l'équipe d'Alcan!

Les Français trouvent les Canadiens bien sympathiques, alors que les entreprises américaines passent pour très agressives. Alcan n'a toutefois pas tenté systématiquement de profiter de cette situation.

Parmi les autres importations du Canada qui ont été bien assimilées par la culture française, on compte les suivantes :

- l'attention portée aux questions de responsabilité vis-à-vis de la qualité du produit et de protection de l'environnement;
- le recours fréquent à des conseillers en gestion; et
- la mise au point de «plans de relève».

Une mise en garde au sujet du français parlé au Canada : les faux amis et l'emploi excessif du tutoiement. Le fait de parler français ne constitue pas nécessairement un avantage pour les Canadiens. Les «faux amis», ces expressions qui ont des sens différents selon qu'on se trouve d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique, ont causé de nombreux malentendus. L'habitude que nous avons ici de tutoyer facilement nos interlocuteurs froisse les Français.

Ateliers Nord France

En se montrant «équitable», l'associé canadien s'est gagné un important capital de bonne volonté.

Activités au Canada

Ateliers Nord France (ANF) fait partie du groupe Bombardier, qui œuvre entre autres dans le domaine du matériel ferroviaire et dans la fabrication d'avions.

Activités en France

ANF est l'une des trois sociétés françaises qui fabriquent des wagons de voyageurs. On lui a déjà commandé les voitures qui serviront dans l'Eurotunnel. Les projets non renouvelables constituent 98 p. 100 de sa production.

En 1988, ce secteur industriel a traversé une période de réorganisation; ANF a compris que, pour survivre, elle se devait de trouver un associé solide, qui non seulement saurait la soutenir financièrement, mais pourrait aussi participer à son fonctionnement, car son actionnaire, le groupe d'assurances Axa, désirait revenir à son domaine principal et se départir de cet établissement. Son plus grand rival français, la société Alsthom, cherchait elle aussi à se raffermir et avait déjà signé une entente d'association avec la société GEC.

Le groupe Axa était donc en quête d'un associé pour ANF et son choix se porta sur Bombardier, dont la santé financière était excellente et qui serait ainsi en mesure de financer l'expansion de l'entreprise. Bombardier et ANF œuvraient dans des domaines complémentaires et pourraient toutes deux apporter beaucoup à l'alliance. La première avait implanté des systèmes de gestion de l'exploitation et de surveillance financière très perfectionnés dans ses installations en Amérique du Nord, tandis qu'ANF apporterait dans l'union des compétences techniques supérieures, ainsi qu'une longue présence dans le marché français. Cette dernière considération prenait une importance considérable en raison du rôle capital que jouent dans ce secteur les contrats conclus avec les gouvernements. Enfin, l'alliance permettrait aux deux entreprises de réaliser des économies d'échelle.

Avant la vente, ANF fut soumise à un grand programme de rajeunissement. Elle fit de nombreux congédiements et renouvela son équipe de gestionnaires, traditionnellement issus de Polytechnique et qui se laissaient parfois aller à la facilité, car leurs clients des Chemins de fer nationaux étaient souvent d'anciens confrères de classe; ils s'étaient même convaincus qu'advenant des pertes chez ANF, ses actionnaires la renfloueraient, en quelque sorte par obligation, puisque le secteur faisait partie des secteurs «stratégiques». «L'actionnaire fera son devoir», se disait-on alors. La culture de l'entreprise était fortement axée sur le produit, aux dépens des aspects financiers et promotionnels de l'exploitation. Un nouveau propriétaire, venant de l'étranger, aurait eu beaucoup de peine à entamer un programme aussi radical d'élimination de la main-d'œuvre superflue et de transformation de la gestion. Les instances publiques lui auraient probablement demandé de leur donner des garanties au sujet des emplois. Malgré son origine française, ANF elle-même devait consacrer de longues heures à négocier avec les syndicats et le gouvernement. Il fallait donc que le «sale boulot» soit terminé avant la vente de l'entreprise.

L'entreprise française a conservé une grande autonomie après l'acquisition. ANF continue d'utiliser la raison sociale sous laquelle elle s'est mérité une grande renommée pour la qualité de ses produits. Elle est libre d'agir à son gré, une fois sa stratégie et son budget approuvés. Dans certaines situations, les deux entreprises joindront leurs ressources pour présenter l'offre la plus valable.

La haute gestion a tout fait pour que la fusion soit une réussite. Comme c'est ANF elle-même qui a fait les premiers pas vers l'acheteur, son équipe de gestion a fait preuve de beaucoup de bonne volonté. Elle connaissait déjà Bombardier, pour avoir fait des affaires avec elle depuis quelques années, et l'a étudiée de près avant de s'avancer. C'est d'ailleurs ce qui a amené Bombardier à insister pour que ces gestionnaires demeurent à la tête de l'entreprise. Elle savait qu'il serait impossible de réussir l'intégration si les responsables d'ANF ne croyaient pas fermement qu'elle serait avantageuse et faisaient passer des messages contradictoires dans toute l'organisation.

Les échanges de personnel ont été très utiles. Les deux entreprises ont mis sur pied des programmes d'échange de personnel. Ceux-ci se sont révélés inestimables pour l'une et l'autre, puisqu'elles ont pu mieux se connaître, notamment au point de vue culturel. Les Français ont apprécié la franchise canadienne. On trouve toujours près de 10 hauts gestionnaires de Bombardier à l'œuvre chez ANF. Les échanges sont d'autant plus faciles que les deux partenaires parlent la même langue (le français) et que Bombardier est perçue comme francophile. Pour ses employés non francophones, cette dernière prévoit un apprentissage linguistique de deux à six semaines.

L'associé canadien est considéré comme «équitable». Chez ANF, la bonne volonté manifestée à l'endroit de Bombardier est d'autant plus élevée que le personnel français a trouvé que Bombardier s'était conduit de manière «équitable» durant les négociations. Bombardier n'avait pas cherché à prendre injustement avantage de la situation financière désespérée de l'entreprise française.

Le transfert du système d'Information a été une réussite parce qu'il a été total. ANF a importé les programmes d'exploitation et de gestion financière de Bombardier. Ces programmes existaient depuis déjà six ans au Canada et présentaient l'avantage d'avoir été conçus en français, en plus d'être destinés au même secteur, ce qui les rendait immédiatement utilisables chez ANF. Pour éviter tout retard supplémentaire dans l'implantation du système de gestion, ANF n'a pas tenté de le faire adapter à son système informatique; elle a simplement acheté des appareils du modèle employé au Canada, pour que le logiciel fonctionne sans problème. En procédant de cette façon, l'entreprise s'est épargné toutes les controverses et les critiques qui auraient surgi si le système n'avait été implanté qu'à moitié ou s'il avait fallu l'adapter aux exigences d'un autre modèle d'ordinateur.

Les particularités de chaque associé sont interprétées positivement et sont considérées comme une contribution à l'association. ANF et Bombardier ne s'entendent pas toujours sur la manière de mener les affaires, mais tentent toujours de donner un sens positif à ces conflits. Les Nord-Américains, par exemple, portent attention au résultat final d'un projet (est-ce qu'il va rapporter?), tandis que les Français trouvent une proposition plus attrayante si elle comporte une réalisation technique (l'art pour l'art). La responsabilisation financière est devenue la règle depuis l'acquisition et les gestionnaires français, habitués à plus de liberté en ce domaine, ont dû s'adapter. Ils jugent d'ailleurs maintenant que les données et les calculs exigés

par la société mère leur sont dans l'ensemble utiles dans leurs décisions, puisqu'ils font immédiatement ressortir les exigences de l'exploitation.

L'ampleur de l'ingérence de l'État a surpris Bombardier. Bombardier, qui connaissait bien ce secteur industriel en Amérique du Nord, a néanmoins été surpris de voir combien les pratiques y étaient différentes en France, notamment en ce qui concerne l'intervention de l'État dans plusieurs aspects de l'exploitation qu'il juge stratégiques. Ainsi :

- il a fallu obtenir l'autorisation du ministre des Finances avant qu'ANF ne puisse être vendue à Bombardier;
- l'infrastructure française des transports, notamment les voies ferrées, appartient à l'État; et
- celui-ci doit approuver toute éventuelle mise à pied d'employés.

Le protectionnisme domine le climat commercial français. En France, le protectionnisme est souvent la règle et les sociétés étrangères doivent agir avec beaucoup de précaution. Le système français des appels d'offres publics est par ailleurs différent, dans sa réglementation, de celui de l'Amérique du Nord.

Cascades

L'État français intervient dans le secteur privé.

Activités au Canada

La société Cascades est un fabricant de papier qui se spécialise dans la remise sur pied d'entreprises de ce secteur. Elle est réputée pour son aptitude à résoudre les problèmes techniques et à implanter des systèmes financiers rigoureux.

Activités en France

C'est par hasard que Cascades s'est intéressée à la France en 1985; elle n'avait en effet conçu aucune stratégie en ce sens. Un intermédiaire l'avait informée que l'occasion se présentait d'acheter une société de fabrication de papier, La Rochette, qui se trouvait en difficulté. Ayant fait une étude exhaustive du marché, Cascades décida d'agir et acquit l'entreprise pour la somme symbolique d'un franc. Dès lors, Cascades voulut capitaliser sur la position qu'elle s'était ainsi taillée dans le marché français et acheta en 1986 une autre entreprise, Blendecques, qui faisait partie du même groupe que La Rochette. Elle y ajouta en 1987 une autre société (Avot Vallée) spécialisée dans les cartons ondulés. Cascades acquit aussi d'autres usines situées en Belgique et en Suède.

En 1989, Cascades décidait d'ériger elle-même des installations de recyclage du papier, dont la production serait destinée à l'une de ses usines. L'opération coïncidait avec une première percée dans le marché de la récupération, dont l'entreprise prévoyait l'expansion rapide en Europe. Voulant encore s'assurer d'un approvisionnement suffisant, Cascades investit également dans des scieries, au moment même où ce secteur, très fragmenté en France, entrait dans une période de concentration. Cascades craignait de se trouver en situation de dépendance vis-à-vis d'un groupe important dans les sciages et c'est ce qui l'a amenée à s'implanter directement dans le secteur.

Cascades savait qu'elle était en mesure d'apporter une aide technique décisive aux entreprises qu'elle acquérait, elle-même étant spécialisée dans la remise sur pied d'entreprises en difficulté et experte dans la solution des problèmes de gestion et de technologie.

Le soutien financier et les incitatifs fiscaux offerts par le gouvernement français ont joué un rôle important dans la décision prise par Cascades de s'établir dans ce pays.

Cascades a par ailleurs raté l'occasion d'acquérir une entreprise française de fabrication de papier journal, échec qu'elle impute à son origine étrangère et à l'intérêt manifesté par les autorités françaises à l'endroit de ce secteur prétendument stratégique. Elle dit n'avoir rencontré aucun problème du même genre en Suède et en Belgique et se promet d'être à l'avenir plus prudente dans ses projets d'expansion en France.

Lorsque Cascades a acheté les entreprises en difficulté, elle a reçu l'aide de l'ambassade du Canada et de la Délégation du Québec pour mener ses négociations en vue d'obtenir des avantages fiscaux de la part du gouvernement français.

Cascades a imposé une gestion financière plus serrée. Cascades insiste pour que les entreprises européennes qu'elle a achetées adoptent les outils de gestion qu'elle a implantés au Canada. Cette exigence n'a pour elle été source d'aucun problème, d'autant plus qu'elle nomme toujours un Canadien à la tête de l'entreprise à renflouer.

Elle affirme que la seule difficulté a consisté à amener les Français à penser en termes de coûts réels plutôt que standard. Il ne s'agit pas, selon elle, d'un conflit de méthodes, mais bien d'une préoccupation pour l'ensemble des aspects financiers.

Les Français insistent plus sur la qualité des produits. D'un autre côté, les Canadiens qui désirent s'implanter en France doivent se familiariser avec la culture française afin d'être en mesure de répondre aux attentes du marché. De façon générale, les gestionnaires français portent beaucoup plus d'attention aux caractéristiques du produit et au perfectionnement technique. Lors d'échanges culturels entre le Canada et la France, on a constaté que les Français manifestaient un souci du détail et de la qualité souvent inconnu ici. En France, on dessine et conçoit les produits beaucoup plus pour leur assurer une longue vie qu'on ne le fait en Amérique du Nord. Les entreprises canadiennes doivent pouvoir s'adapter aux plus hautes normes de qualité qu'exigent tous les secteurs industriels. Par exemple, les emballages canadiens sont souvent faits de cartons inférieurs, tandis qu'en France on utilisera des matériaux de première qualité.

Le goût de travailler en équipe ne venait pas naturellement aux Français. La culture de gestion française se différencie encore de celle du Canada en ce que les gestionnaires français n'apprennent pas à travailler en équipe et à mettre l'information en commun. Les responsables français restent généralement assez distants dans leurs relations. Cette situation est imputable au système scolaire français, qui met fortement l'accent sur les réalisations personnelles. Les Français sont très conscients des prérogatives hiérarchiques et font difficilement preuve d'initiative. Cascades, qui a investi en Scandinavie, a vu de frappants contrastes entre le comportement des gestionnaires français et suédois, ces derniers recourant souvent au travail collectif. Les responsables canadiens que Cascades a délégués en France ont instauré une politique de la «porte ouverte», faisant ainsi savoir à leurs subalternes qu'ils sont toujours prêts à les entendre et laissant littéralement la porte de leur bureau ouverte.

La haute gestion est canadienne. Cascades a érigé en principe la nomination d'un de ses propres directeurs à la tête des entreprises qu'elle a achetées. Elle reste ainsi mieux informée des progrès et s'assure que ses mesures de redressement seront appliquées. Cette politique exerce cependant des effets très désagréables sur la vie personnelle de ceux qui sont ainsi déplacés et de leur famille, car les usines françaises sont situées loin des grands centres; l'intégration sociale des étrangers se fait donc très lentement, notamment en raison de la séparation de la vie professionnelle et de la vie privée en France. Le fait que les Canadiens sont considérés comme étant les «patrons» ne facilite pas les relations dans un pays aussi conscient de la hiérarchie.

Il faut parler français. Peu de Français connaissent et parlent les langues étrangères. Cette lacune n'a pas posé de problème à Cascades, vu ses origines québécoises. En Belgique (où l'emploi répandu du flamand complique le problème) et en Suède, les dirigeants canadiens s'adressent en anglais au

personnel. Idéalement, Cascades préférerait déléguer en Europe des gestionnaires trilingues ou quadrilingues, car une société ne peut travailler dans un pays sans tôt ou tard avoir affaires aux autres pays européens.

Les échanges de personnel ont été très utiles. Cascades affirme avoir tiré grand parti des échanges de personnel, qui lui ont permis de connaître les différences culturelles (particulièrement entre la France et le Québec) et de les concilier.

McCain

La clé du succès consiste à s'intégrer au paysage local.

Activités au Canada

Ce sont ses pommes de terre frites surgelées qui ont fait la célébrité de la société McCain, mais elle œuvre aussi dans d'autres secteurs de l'alimentation, tels la préparation des légumes et la confection des pizzas.

Activités en France

McCain s'est établie en France en 1981, à un moment où, à ses yeux, les consommateurs français de frites étaient prêts à accueillir un nouveau produit. À cette époque, ce pays comptait quelques entreprises de produits surgelés très solidement implantées, dont Findus. McCain, pour sa part, possédait une technique sans pareille pour la transformation des pommes de terre.

McCain a choisi de s'installer dans un coin de France susceptible de lui offrir à la fois la matière première et une main-d'œuvre compétente. Elle avait découvert que les travailleurs locaux, autrefois employés dans les mines, étaient bien formés et pouvaient s'adapter facilement à de nouvelles tâches. L'entreprise a reçu l'aide du gouvernement français; ce dernier accordait en effet divers stimulants financiers et fiscaux aux entreprises qui décidaient de s'établir dans cette ancienne région minière. Ce sont d'ailleurs ces avantages qui ont fait pencher la balance et amené McCain à choisir le nord de la France plutôt que la Belgique.

McCain possédait depuis 1957 des installations en Europe. Elle s'était d'abord attaquée au Royaume-Uni, parce que le marché de ce pays, pour les pommes de terre frites, lui semblait fortement comparable à celui du Canada et aussi en raison de la similarité de la langue. Par la suite, McCain s'installa aux Pays-Bas (d'où elle dessert également l'Allemagne), en Espagne et enfin en France. Malgré l'ampleur du marché, c'est le conservatisme des Français, au chapitre des techniques de cuisine, qui a longtemps fait reculer McCain. Elle se disait que les Français seraient bien les derniers à adopter une nouvelle manière de préparer les frites.

McCain s'est rendu compte que chaque pays européen manifestait des habitudes et des goûts différents concernant les frites et qu'il lui fallait prévoir des outils de production et de distribution distincts pour chacun d'eux. L'Europe, à ses yeux, n'est pas l'endroit rêvé pour réaliser des économies d'échelle.

Leçons à tirer

Il faut être parfaitement intégré au paysage local et indépendant du siège social canadien. Il faut boire le vin du pays», telle est la devise de McCain. Partout où elle s'installe, elle fait tout en son pouvoir pour se comporter comme une entreprise locale. Cette politique porte des conséquences à toutes les étapes de l'exploitation : tous les gestionnaires sont originaires du pays où ils travaillent et l'entreprise achète même des voitures de production locale. En France, cependant, la gestion n'a été confiée à des Français qu'après l'intervention, lors des débuts de l'installation, de responsables canadiens qui surveillèrent les aspects logistiques et financiers de l'opération. Les candidats français retenus par la suite avaient tous déjà œuvré au sein d'entreprises anglo-saxonnes. D'après McCain, cette façon de faire lui a garanti un mélange parfait des cultures. Sauf en ce qui concerne la raison sociale de l'entreprise,

de toute évidence d'origine anglo-saxonne, les employés n'ont pas l'impression de travailler pour une société étrangère.

Dans ce cas, l'effort d'intégration au paysage local est indispensable à la réussite, puisque l'exploitation est intimement liée au secteur agricole, traditionnellement méfiant de l'étranger. McCain s'est empressée de nouer des liens directs avec les syndicats d'agriculteurs locaux. Dans une région rurale comme celle où McCain a choisi de s'établir, les instances locales peuvent faciliter de beaucoup la tâche des nouveaux intervenants. Les gestionnaires français engagés par McCain se sont assurés d'entretenir de bonnes relations de travail avec les autorités communistes de la municipalité, même s'ils ne partagent pas leur idéologie.

Contrairement aux habitants de la France méridionale, ceux du Nord sont plus longs à abandonner leur réserve. Les relations restent longtemps prudentes et distantes. Par contre, lorsqu'on a réussi à se faire accepter, on peut compter sur leur loyauté. Cependant, il faut éviter de renouveler trop souvent son personnel de gestion, afin de préserver les liens établis.

Étant bien intégrée dans son milieu, chaque filiale est gérée comme une source indépendante de bénéfices et peut à son gré lancer de nouveaux produits dans son territoire, une fois son budget approuvé. En France, McCain a cerné plusieurs produits particulièrement bien adaptés au marché français et a réussi à les imposer.

Les relations entre collègues sont plus distantes qu'au Canada. Les gestionnaires français sont surpris de la ressemblance entre leur culture et celle du Canada. La différence la plus importante semble se situer au niveau des relations entre collègues, où les Canadiens adoptent plus facilement un ton de familiarité. Par ailleurs, McCain a constaté que les outils et le vocabulaire de la gestion étaient quasi semblables.

Les échanges de personnel ne sont pas très fréquents. Il se fait très peu d'échanges de personnel entre le Canada et la France, du moins à l'échelon officiel; par contre, il arrive parfois que des ingénieurs séjournent quelque temps au Canada afin d'apprendre des techniques mises au point pas le centre de recherche et de développement canadien. Cette situation s'explique par la spécificité de chaque marché et par son autonomie, qui font que, sauf sous les aspects techniques, les différentes filiales ont peu en commun. La différence des langues est aussi un facteur qui rend ces échanges peu intéressants.

Les valeurs de cette entreprise familiale ont été transplantées avec succès dans les filiales. McCain, une entreprise familiale, a réussi à faire adopter par ses filiales les valeurs qui lui sont chères. Les frères McCain sont demeurés très proches de l'entreprise et le personnel se montre très loyal à leur égard. En contrepartie, l'entreprise a toujours voulu se montrer respectueuse de ses employés. Elle est ainsi parvenue à combattre le préjugé qui veut qu'une entreprise nord-américaine gère ses ressources humaines de façon parfois peu scrupuleuse.

Il ne faut pas tarder à s'adjointre des gens compétents. En vrais gens d'affaires, les propriétaires de McCain se sont amenés en France avec un appareil de gestion très restreint. Il leur a suffi d'une semaine pour acquérir une entreprise française. Le temps leur a démontré qu'ils auraient pu s'éviter des erreurs en engageant immédiatement une équipe de gestionnaires expérimentés.

L'entreprise a adopté une organisation peu hiérarchisée. Même si, en France, McCain s'efforce de se comporter comme une entreprise française, elle a adopté une structure linéaire et pratique une politique de la porte ouverte qui ressemble plus au mode de gestion canadien et lui permet de prendre en un temps record les décisions importantes, par exemple lorsqu'il s'agit de lancer un nouveau produit.

Les Canadiens sont perçus positivement. La perception qu'ont les Français du Canada, et particulièrement du Québec, est très favorable. McCain ne table cependant pas sur son origine canadienne pour situer ses produits ou les faire connaître. Pour la plupart des Français, elle est une entreprise américaine; elle a d'ailleurs su profiter de ses origines nord-américaines pour lancer ses pizzas «à l'américaine».

Northern Telecom

Les filiales locales disposent d'une grande autonomie et le succès est dû au mariage de la culture d'entreprise canadienne et française.

Activités au Canada

La société Northern Telecom fabrique et distribue une gamme variée de produits de télécommunications (combinés téléphoniques, centraux privés, matériel de commutation et de transmission, etc.)

Activités en France

Northern Telecom, qui était établie au Royaume-Uni depuis quelques années, élysait en 1980 la France comme le lieu d'où elle rayonnerait dans toute l'Europe continentale. Ce choix s'appuyait sur trois motifs. Premièrement, certains de ses hauts gestionnaires connaissaient déjà personnellement ce pays. Deuxièmement, l'entreprise considérait la France comme un marché très prometteur en Europe et la mettait quasi sur un pied d'égalité avec l'Allemagne. Elle se disait que, si elle était en mesure de satisfaire aux rigoureuses exigences de la réglementation française, notamment en matière d'homologation, les choses lui sembleraient plus faciles ailleurs. Enfin, Northern Telecom décida de fonder une filiale en France, plutôt que de tenter de percer le marché français depuis le Royaume-Uni.

En fait, l'entreprise possédait un bureau à Paris depuis 1974, dont la seule fonction était cependant d'inciter les fabricants français à produire ses appareils en France. C'est l'amorce d'une libéralisation du marché des télécommunications qui a poussé Northern Telecom à ne plus se contenter d'accorder des licences, mais à chercher à vendre elle-même ses produits dans ce pays.

L'entreprise a obtenu ses premières commandes de grands organismes tels l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), qui ne sont pas astreints à obtenir une approbation à l'échelle nationale. En 1988, Northern Telecom réussissait à faire homologuer le principal système de central privé qu'elle offrait alors (le Meridian SL-1), à la condition qu'elle érige une usine en France (ce qui fut réalisé à Verdun, dans le nord-est). Elle a plus récemment décroché d'importants marchés auprès de grandes sociétés françaises telles Michelin, L'Oréal, le Figaro, Air France et SITA (le système de réservations de billets d'avion de la compagnie). Son personnel français atteint près de 350 personnes et se répartit entre l'usine de fabrication de centraux, la recherche et le développement, la vente et la commercialisation.

Leçons à tirer

Tous les pays européens sont différents. Northern Telecom voyait sa première expansion en Europe se diriger naturellement vers le Royaume-Uni, mais, sachant la dépendance du marché des télécommunications vis-à-vis des politiques gouvernementales nationales, elle voulait dès le départ adapter son comportement à la situation de chaque pays. C'est ce qui l'a amenée à se doter de filiales dans chacun des grands marchés qu'elle visait.

Les filiales doivent jouir d'une grande autonomie. Comme les attentes du marché et les politiques publiques sont fort différentes d'un pays à l'autre, en Europe, les filiales doivent pouvoir ajuster leur stratégie de commercialisation aux conditions locales. Northern Telecom s'est donc réorganisée afin de limiter le nombre de ses paliers hiérarchiques et a adopté un système de

responsabilités peu exigeant, fondé surtout sur la surveillance des coûts. Les filiales sont en grande partie responsables de l'établissement de leur stratégie.

Il est possible de concilier la culture française et la culture canadienne.

Le personnel de la filiale est surtout (à près de 95 p. 100) français et bon nombre des autres employés ne sont pas Canadiens. On y a l'impression que la culture d'entreprise française a été conservée, tout en reconnaissant que la «politique d'entreprise» y a moins d'importance que dans bien d'autres sociétés françaises; on y est même plus ouvert et plus facilement disposé à remettre les manières traditionnelles en question et à viser l'amélioration. Le personnel français apprécie ces façons de faire, qui sont inspirées de la culture d'entreprise canadienne et américaine. Néanmoins, les Français supportent l'incertitude beaucoup mieux que les Canadiens, qui s'irritent parfois lorsqu'on tarde à leur donner une réponse claire, affirmative ou négative.

Il faut être patient lorsqu'on veut s'établir solidement en France. Les entreprises canadiennes, particulièrement celles qui œuvrent dans des secteurs dont l'activité est fonction de considérations politiques, doivent apprendre la patience et savoir saisir les occasions qui se présentent. Lorsqu'on cherche à retenir l'attention de sociétés privées ou publiques françaises, il est parfois plus facile de solliciter des entreprises américaines et canadiennes afin de se bâtir une première clientèle rentable. Par la suite, on pourra cibler des intervenants français importants pour acquérir une bonne visibilité. Mais attention! À trop se vanter de ses succès, on risque d'attiser l'envie des sociétés locales et de se nuire, surtout si l'on éveille des susceptibilités politiques. La patience pourra même vous attirer des clients du secteur public. Les secteurs industriels nationalisés sont en France plus nombreux que dans bien d'autres pays européens, mais peuvent agir sans trop de contrainte. Les entreprises canadiennes n'ont donc pas à prendre pour acquis qu'ils ne s'approvisionneront qu'auprès de fournisseurs français -- certains font parfois montre d'une singulière indépendance.

Il faut toujours tenir compte des aspects politiques. En France, les questions commerciales peuvent facilement prendre une saveur politique, particulièrement lorsqu'il s'agit d'emplois; on s'attend d'ailleurs à ce que les entreprises qui cherchent à s'affirmer dans le marché français acceptent de contribuer au progrès économique du pays. Il leur faudra peut-être alors consentir des compromis inhabituels -- par exemple promettre d'ériger une usine en échange de l'ouverture d'un marché protégé.

Les Français se font une idée positive des Canadiens. Cependant, ils assimilent souvent les Canadiens aux Québécois et n'ont en réalité ni connaissance, ni opinion véritables au sujet des Canadiens anglophones. Même les Canadiens d'expression française pourront se buter à des problèmes linguistiques. En tutoyant son interlocuteur au lieu de le vouvoyer, on se montre parfois inconsiderément familier.

Les Minoteries Ogilvie

Les travailleurs français jouissent de droits très étendus.

Activités au Canada

La société Les Minoteries Ogilvie compte parmi les plus importants fabricants canadiens de farine et de gluten; elle appartient entièrement à la société Labatt.

Activités en France

L'implantation d'Ogilvie en France est plus le fruit du hasard que d'une planification en ce sens. En 1988, Rank McDougall, qui était l'un des trois actionnaires de Tenstar Aquitaine, une petite minoterie française, se retira du holding et décida d'interrompre toute activité outre-mer après avoir été la victime d'une tentative de prise de contrôle. Les deux actionnaires restants, à savoir Les Grands Moulins de Paris et Uncac (une coopérative agricole), se mirent à la recherche d'un nouvel associé. Chacun des partenaires contribuait à l'entreprise : Les Grands Moulins transformait le blé, la coopérative agricole fournissait la matière première et Rank McDougall, grâce à une technologie particulière, raffinait la farine. Le nouvel associé aurait à prendre la relève de Rank McDougall dans le domaine technique.

L'entreprise se devait d'autant plus de trouver un associé techniquement en mesure d'améliorer le procédé de broyage du blé que, d'une part, le marché du gluten commençait à manifester une préférence pour les produits à valeur ajoutée et que, d'autre part, la société, telle qu'elle existait alors, ne disposait pas des moyens nécessaires pour élaborer de nouvelles techniques à partir de zéro.

Il existe, dans le monde entier, peu de minoteries qui produisent de grandes quantités d'amidon de blé. En fait, les plus importants producteurs d'amidon se trouvent en Amérique du Nord et tirent cette substance surtout du maïs; en France, par contre, on emploie principalement le blé, et accessoirement le maïs et la pomme de terre. Ogilvie était l'une des rares entreprises à maîtriser la technique de pointe qui permet d'obtenir de l'amidon de blé.

Ogilvie consentit à s'intéresser au projet, mais exigea d'en être l'actionnaire majoritaire, avec 50,5 p. 100 du capital-actions, contre 49,5 p. 100 détenus conjointement par Uncac et Les Grands Moulins de Paris. Dans l'opération, Ogilvie a gagné l'occasion de s'attaquer à l'Europe en disposant dès le début d'une usine de production. Elle supposait également que le marché européen de l'amidon s'orienterait graduellement vers l'emploi du maïs, où elle se retrouverait en position de force.

Leçons à tirer

La situation, dans la CEE, peut être d'une grande complexité. Ogilvie est arrivée en Europe sans avoir acquis la moindre connaissance de ce continent, notamment en ce qui concerne les difficultés particulières que suscite la Politique agricole commune de la CEE. Cette situation a donné lieu à des tensions, car les gestionnaires restés à l'emploi de la société française ont dû motiver et justifier des gestes qui jusque là allaient de soi.

En France, la protection sociale est très étendue. La législation française, qui protège très efficacement les droits des employés et les pouvoirs des syndicats, a également été source de frictions. Les employeurs canadiens sont aussi surpris de la nature des réclamations exprimées par leur personnel

français. Ainsi, la loi française accorde aux syndicats des fonds réservés aux loisirs, de même qu'une influence importante dans l'aménagement des lieux de travail. Les congés annuels sont beaucoup plus longs dans ce pays, puisqu'ils sont fixés au minimum à cinq semaines. Les charges sociales des employeurs, de même que les pénalités en cas de mises à pied, sont beaucoup plus élevées qu'au Canada. Un travailleur français a le droit de demander une avance de salaire et son patron doit la lui consentir. La puissance des syndicats est encore mise en lumière dans l'exemple suivant : le directeur général a dû informer le personnel de la prise en charge de l'entreprise par Ogilvie en s'adressant tour à tour à de petits groupes d'employés, court-circuitant ainsi le syndicat pour éviter qu'il ne pose des conditions qui auraient rendu les négociations plus difficiles. Les Nord-Américains n'en reviennent pas lorsqu'ils se rendent compte de la complexité du système que la France a instauré pour protéger et défendre les intérêts des travailleurs.

La question des langues fait obstacle aux échanges de personnel. Les échanges de personnel sont peu fréquents et ce sont le plus souvent des Canadiens qui se rendent en France. À l'heure actuelle, on ne trouve qu'un seul ingénieur canadien au sein du personnel de l'entreprise française; il y participe au perfectionnement des nouveaux produits et doit rester sur place pendant deux ans, ce qui suffira à intégrer les nouveaux procédés.

Les échanges entre la société canadienne et l'entreprise française sont d'autant plus difficiles que les Français ne parlent pas l'anglais, alors qu'Ogilvie est anglophone. Le président de l'entreprise française, un Canadien, ne parle pas le français.

Dans l'entreprise française, on voit cependant ces échanges d'un bon œil. Les Français sont toujours surpris de la chaleur de l'accueil qu'on leur réserve au Canada.

Les Canadiens ont apporté avec eux des outils de gestion financière plus précis. Ogilvie a exporté en France des outils de gestion plus précis, notamment au chapitre du calcul des coûts; dans ce pays, on avait l'habitude de comptabiliser les coûts standard plus que les coûts réels. Bien que cette nouvelle façon de faire prenne aux Français beaucoup plus de temps qu'ils n'en avaient l'habitude, l'informatique facilite la tâche des gestionnaires.

Le Canada est très positivement perçu. Le personnel français a eu une réaction très positive dès qu'il a été informé de la vente de l'entreprise à un actionnaire canadien qui en serait l'actionnaire majoritaire. En France, on considère tous les Canadiens, mais surtout ceux qui sont d'expression française, comme des cousins qui reviennent au pays natal. Les employés de la société française ont aussi été soulagés d'apprendre la prise en charge de l'entreprise par un groupe important, qui pourrait assurer leur emploi. Mais ces sentiments positifs ont été en partie annihilés lorsque le transfert des compétences techniques s'est fait plus lentement que prévu et lorsque les relations avec le Canada se sont butées à des malentendus et au manque d'adaptation des gestionnaires canadiens aux façons de faire françaises. La direction canadienne a par exemple refusé de recevoir des délégations d'employés, ce qui est contraire à la fois aux coutumes et à la loi françaises.

Du point de vue des relations avec la clientèle, l'achat de l'entreprise par Ogilvie a été favorablement perçu et souvent employé dans la publicité, car Ogilvie est un intervenant prestigieux dans son domaine.

Ogivar Technologies

On peut concilier des pratiques commerciales différentes lors de rencontres personnelles. Il faut s'attendre à investir beaucoup dans les déplacements transatlantiques.

Activités au Canada

Ogivar est un fabricant d'ordinateurs installé au Québec. Elle est surtout renommée pour son système d'étiquetage électronique pour la vente au détail et pour son service d'avertisseur à l'intention des personnes âgées. Elle a également réussi à vendre des systèmes informatiques au gouvernement canadien, quoique ce marché soit limité, ce qui a obligé l'entreprise à chercher à prendre de l'expansion à l'étranger.

Activités en France

Depuis sa pénétration dans le marché américain, où son image de marque laisse à désirer et où elle doit vendre ses produits sous d'autres bannières, Ogivar a mis au point un nouveau produit qui tient à la fois de la macro-informatique et de la micro-informatique et qu'elle doit offrir sous sa propre marque. La France lui est apparue comme une cible plus facile, du fait qu'on y parle français. Elle s'y est d'abord attaquée par l'intermédiaire d'un représentant, mais celui-ci, qui vendait également certains produits similaires, n'a pas fait preuve de l'engagement nécessaire. Quelque temps après, M. Solaro, qui avait l'expérience de la commercialisation des systèmes informatiques en France, sollicita Ogivar afin de conclure avec elle une coentreprise pour la distribution de son plus récent modèle. Au début, Ogivar se montra réticente, mais les avantages que pouvait lui apporter un distributeur exclusif, au chapitre de la vente et de l'entretien des systèmes, la convainquirent. La pénétration du marché français marquait la première étape d'une campagne élargie à l'Europe entière. Ogivar envisage notamment d'établir une usine d'assemblage, afin de se prémunir contre d'éventuelles mesures protectionnistes et de profiter des débouchés offerts par la concrétisation du Marché unique européen.

Leçons à tirer

La coentreprise existe depuis à peine un an, mais il est possible de tirer déjà plusieurs leçons. Ces leçons nous ont été communiquées par l'associé français, mais elles indiquent aux Canadiens les aspects auxquels leurs éventuels partenaires seront le plus sensibles.

Les relations avec l'associé français seront plus faciles si l'on se prépare un minimum. Les Français ont eu l'impression que les Canadiens ne connaissaient rien de l'Europe. Ogivar, qui avait obtenu quelques commandes en Union soviétique, en Yougoslavie et au Maroc avant de s'attaquer au marché français, supposait que les pratiques commerciales de ces pays s'appliquaient à l'Europe entière. Cette attitude engendra de fréquents malentendus, notamment sur la manière de mener les affaires et sur l'ampleur des frais à engager.

L'interlocuteur français n'accepte pas d'avoir à justifier des gestes qui lui semblent les plus élémentaires, tandis que l'entreprise canadienne, de son côté, conserve l'impression qu'on lui cache quelque chose.

En France, les frais sont plus élevés qu'au Canada. On nous a souligné qu'il fallait, en France, consacrer beaucoup plus aux postes budgétaires qui suivent.

- Les salaires, qui sont plus élevés à Paris qu'à Montréal. Les techniciens qui participent à des échanges ne manquent pas de s'en apercevoir et ceux qui sont moins bien payés n'en admettent pas le bien-fondé, même si la différence est amplement justifiée par les caractéristiques du marché.
- Les employeurs français doivent acquitter de beaucoup plus lourdes charges au chapitre de la sécurité sociale.
- La participation à une foire commerciale est beaucoup plus onéreuse en Europe qu'en Amérique du Nord.

Les fluctuations du taux de change peuvent réduire la marge bénéficiaire à zéro. Il est essentiel de s'assurer contre les variations du taux de change. Il suffit de s'imaginer combien une marge de 8 p. 100 s'évanouira rapidement si le taux varie de 15 p. 100. L'entreprise doit être disposée à se faire payer en ECU.

On ne considère pas les questions financières de la même façon des deux côtés de l'Atlantique. Selon que l'on se trouve d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique, on définira différemment ce que l'on entend par un rendement financier «satisfaisant». Les Français attribuent souvent aux entreprises canadiennes la préférence pour le rendement à court terme que manifestent les Américains.

Le décalage horaire peut nuire aux communications. Le décalage horaire fait que la période de communication réelle entre les partenaires français et canadiens est très courte. Il est indispensable que les deux associés emploient des gens disposés à travailler lorsque les heures ouvrables coïncident.

Les problèmes difficiles se résolvent par des rencontres personnelles. Lorsque les conflits sont graves, on a constaté qu'il était préférable de se rendre en France et de discuter en tête-à-tête.

Les entreprises québécoises font des partenaires particulièrement attrayants. Les Français trouvent avantageux de pouvoir négocier dans leur propre langue et préfèrent souvent, pour cette raison, s'associer avec des établissements québécois.

Études de cas en Allemagne

Entreprise

- ◆ CAE Électronique
- ◆ Canadair
- ◆ Chemins de fer nationaux du Canada
- ◆ Canspect
- ◆ Banque Royale du Canada
- ◆ Trench Electric

Secteur

- Simulateurs de vol
- Fabrication et entretien d'avions à réaction d'affaires
- Transport ferroviaire
- Services d'approvisionnement et d'inspection
- Services bancaires pour les entreprises et la vente au détail
- Matériel d'alimentation en électricité

CAE Électronique

Le mariage de la collaboration technique et de l'autonomie dans les décisions est à la clé du succès.

Activités au Canada

La société CAE Électronique est l'une des rares au monde à fabriquer des simulateurs de vol destinés à des fins militaires et civiles.

Activités en Allemagne

En 1961, CAE se voyait adjudger un marché de l'OTAN pour la construction et l'entretien des simulateurs de vol reliés aux avions de combat Star employés par tous les membres de l'organisme. L'entreprise avait été choisie en raison de son origine canadienne et le marché servait de compensation informelle pour les dépenses que devait engager le Canada afin de maintenir des troupes en Allemagne sans soutien financier de l'OTAN. L'Allemagne avait été choisie en raison de sa situation géographique centrale.

Dans ce pays, 80 p. 100 des simulateurs sont utilisés à des fins militaires et CAE s'est lancée dans la mise au point d'instruments du même genre pour les avions civils.

La filiale allemande œuvre aussi dans le domaine des communications internes, où elle a pris de l'expansion dans les années 1960, grâce à une technique obtenue de la société mère, qui s'est retirée de ce secteur au Canada. Les services de vente et d'entretien de la filiale allemande, pour les simulateurs de vol, s'adressent à l'Europe entière, mais à l'Allemagne seulement pour ce qui est des systèmes de communications internes, car les modalités d'homologation varient d'un pays à l'autre sur ce continent, et obligent les entreprises spécialisées à adapter leurs produits en fonction des marchés nationaux.

Leçons à tirer

Il faut avoir l'air aussi allemand que possible. Jusqu'en 1969, l'équipe de gestion n'était formée que de Canadiens. Mais l'entreprise a dû se rendre à l'évidence : il lui faudrait nommer des Allemands aux plus hauts postes, car elle n'obtiendrait aucun contrat si elle ne réussissait pas à nouer des liens étroits avec les milieux gouvernementaux. Quand elle sollicite sa clientèle, CAE peut maintenant faire valoir qu'elle emploie des gens du pays et paie des impôts en Allemagne, même si sa société mère est canadienne.

Un obstacle de taille : la confiance des Allemands en leur propre supériorité technologique. Le peu de confiance que les Allemands manifestent envers les produits techniques étrangers donne une raison supplémentaire de s'efforcer de paraître aussi allemand que possible. CAE, qui demeure un chef de file mondial dans le domaine des simulateurs de vol, ne mentionnera jamais en Allemagne l'origine canadienne de la technique qu'elle emploie. C'est seulement dans les quelques cas où, cherchant à obtenir des contrats d'envergure, la filiale allemande a dû démontrer sa stabilité financière qu'elle a révélé qu'elle appartenait à un groupe imposant.

La clé du succès : établissement de liens étroits avec la société mère et autonomie dans la prise des décisions. Les deux volets, allemand et canadien, de l'entreprise ont plusieurs occasions de collaborer.

En ce qui concerne le perfectionnement technique, la société mère et la filiale entretiennent des relations très suivies. Tous les laboratoires se trouvent à Toronto. Les techniciens allemands de l'entreprise communiquent régulièrement avec leurs collègues canadiens.

La production des comptes rendus financiers mensuels et l'établissement semestriel du budget sont d'autres occasions de forger des liens permanents. On n'a eu aucune peine à concilier les disparités des méthodes comptables allemandes et canadiennes. La filiale allemande est une source autonome de bénéfice et la gestion locale dispose de toute liberté pour réaliser ses objectifs, une fois son budget approuvé.

Certains projets de commercialisation sont également réalisés conjointement, avec l'aide de la société mère canadienne ou d'autres filiales du groupe. Par exemple, CAE Électronique vient d'acheter une de ses rivales américaines qui compte les forces aériennes de ce pays parmi sa clientèle et la filiale allemande a présenté diverses soumissions.

Une bonne connaissance pratique de l'anglais n'empêchera pas les malentendus. L'entreprise a connu certains problèmes dans sa recherche de personnel bilingue. Aux débuts de son implantation en Allemagne, elle a pallié le manque de personnel allemand parlant l'anglais en engageant de nombreux candidats originaires des Pays-Bas, où l'anglais est mieux connu. Aujourd'hui, toutes proportions gardées, elle compte moins de Néerlandais dans son personnel, car l'anglais est maintenant enseigné systématiquement dans les écoles allemandes. Les différences linguistiques n'en continuent pas moins d'engendrer des malentendus.

Le personnel allemand n'aime pas se déplacer. Le peu de mobilité du personnel allemand, par rapport au personnel canadien, est source de tensions. CAE a constaté que ses employés canadiens iront volontiers en Allemagne pour quelques mois, mais que l'inverse est beaucoup plus difficile à obtenir. Un Allemand à qui l'on demande de s'installer ailleurs pour plus de trois semaines est susceptible de refuser tout net, ou encore de poser des conditions extravagantes (fréquents congés pour revenir au pays, déplacement de la famille tout entière qui entraîne des frais de logement au Canada très élevés, etc.). Par ailleurs, CAE n'a pas apprécié le fait que les employés allemands envoyés au Canada comparaient les niveaux de vie des deux pays et exigeaient souvent plus d'avantages de leur employeur au retour! L'entreprise ne croit plus en l'utilité des échanges de personnel et y a mis définitivement fin.

En règle générale, les Allemands paraissent plus attachés à leurs habitudes que les Canadiens. Pour eux, travailler au sein d'une entreprise étrangère et avoir ainsi l'occasion de prendre de l'expérience dans un autre pays ne constituent pas des avantages. Une entreprise étrangère se trouve handicapée lorsqu'il lui faut recruter.

Canadair

L'environnement légaliste fait que les décisions se prennent très lentement.

Activités au Canada

Canadair fabrique et entretient des avions à réaction d'affaires. Achetée et renflouée par le gouvernement canadien en 1982, elle a été vendue en 1988 au groupe Bombardier.

Après son acquisition par Bombardier, le groupe a été réorganisé de la manière suivante : une division de fabrication construit et vend tous les avions et leurs pièces de rechange à quatre organismes de vente et d'entretien, indépendants les uns des autres et s'occupant chacun d'un programme ou d'une famille d'appareils, à savoir le Challenger, les avions de transport régional à réaction, les appareils militaires et les avions de surveillance.

Bombardier a par la suite acheté les sociétés Shorts et Learjet, et Canadair commence progressivement à collaborer avec ces sociétés.

Activités en Allemagne

Dans les années 1970, Canadair a conclu, pour le programme Challenger, une entente avec un distributeur originaire du Moyen-Orient, portant la raison sociale TAG. Les débouchés semblaient prometteurs, mais l'entreprise devait être en mesure de se doter d'installations d'entretien moins éloignées du Moyen-Orient que celles qu'elle possédait alors au Connecticut. Il ne faut pas oublier en effet que les services d'entretien occupent une place de choix dans l'éventail des avantages d'un jet privé. L'entreprise comptait également à l'époque plusieurs clients européens et était en mesure d'entretenir les appareils vendus aux États-Unis lors d'une escale en Europe.

Canadair n'avait d'autre choix que d'ériger ses propres installations d'entretien. Estimant qu'un sous-traitant ne serait pas aussi motivé à offrir un service de première qualité, elle a décidé d'investir directement en Europe.

Les installations de Dornier lui semblaient les plus compatibles. Canadair entretenait depuis longtemps des liens avec cette entreprise et avait collaboré avec elle à la réalisation de plusieurs programmes. Par ailleurs, étant incapable d'assurer la viabilité d'installations complètes en Europe, elle devait confier les travaux mécaniques à des sous-traitants, se contentant d'en surveiller l'exécution. Elle savait cependant que le personnel de Dornier pouvait lui garantir la qualité requise.

Pendant plusieurs années, ce mode d'exploitation a engendré des pertes, car les ventes au Moyen-Orient n'ont pas atteint les objectifs prévus. Toutefois, en 1984, la vente de sept appareils Challenger au gouvernement allemand constituait une percée pour l'entreprise.

Suite à l'ouverture de l'est de l'Europe, Canadair estime que ses installations allemandes lui permettront de bien desservir ces marchés. Les sociétés et les gouvernements peuvent facilement justifier l'achat d'avions à réaction.

Il est indispensable de parler allemand. Lorsqu'on veut percer le marché allemand, l'un des atouts les plus importants est la maîtrise de la langue du pays. Canadair, qui s'adresse à tous les marchés européens, exige que tout son personnel soit polyglotte. Bien que l'anglais soit la langue d'usage dans le domaine de l'aviation, la clientèle de l'entreprise apprécie les efforts consentis par celle-ci, qui consacre de fortes sommes à l'apprentissage linguistique et à la formation dans le domaine des relations avec les clients.

Il faut s'efforcer d'avoir l'air allemand. Il est essentiel de s'intégrer dans la mesure du possible au paysage commercial allemand : tout le personnel doit être d'origine allemande et l'entreprise elle-même doit avoir l'air d'une société allemande.

Les milieux d'affaires allemands sont très légalistes. Les Allemands sont très formalistes; il est donc capital d'engager un avocat compétent et de s'assurer qu'il a vos intérêts à cœur!

Cette particularité des Allemands fait qu'il est rare qu'un contrat puisse être renégocié; un intervenant canadien doit donc examiner toute entente soigneusement avant de la signer.

C'est en respectant la parole donnée qu'une société peut le mieux prouver à ses clients allemands l'excellence de ses services. Elle doit prendre le temps de réfléchir avant de s'engager, car les Allemands ne tolèrent pas que l'on manque à sa parole. La fermeté des déclarations de la société et leur respect en tous points gagneront à celle-ci l'estime de ses interlocuteurs allemands.

Il faut se méfier de la réglementation douanière interne en Europe. L'expédition de pièces de rechange d'un bout à l'autre de l'Europe est une opération que le nombre de frontières à traverser et l'ampleur des formalités bureaucratiques rendent extrêmement complexe.

Il faut s'attendre à des frais plus élevés. Le personnel coûte plus cher en Allemagne qu'au Canada. Par ailleurs, l'impôt allemand sur les revenus des sociétés varie de 65 à 70 p. 100.

Les échanges de personnel ne sont d'aucune utilité. Canadair n'a jamais instauré de programmes d'échange de personnel, qui n'auraient pas été appréciés par celui-ci. On dit que les Bavarois sont très attachés à leur «petit confort».

Il faut respecter les convenances dans les relations Interpersonnelles. La réserve est la règle dans les relations avec le personnel et les partenaires commerciaux. Il ne faut jamais s'adresser à son interlocuteur par son prénom, sous peine de le froisser. Les Allemands font une distinction très claire entre l'amitié et les affaires.

Les Chemins de fer nationaux du Canada

Les visites personnelles sont essentielles à la vente de vos produits et services.

Activités au Canada

La Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada (CN) est la société ferroviaire publique du Canada. Elle détient la part du lion du marché canadien; sa seule rivale, par ailleurs de moindre envergure, est la société de chemin de fer Canadien Pacifique.

Activités en Allemagne

Le CN dont les activités de transport se déroulent surtout en sol canadien, a reconnu l'importance de lier à son réseau les marchandises que ses clients désirent expédier en Europe. Il y a 20 ans, on retrouvait des représentants du CN, la plupart du temps transitaires, dans tous les pays européens.

Le domaine du transport des marchandises se divise en deux volets distincts, à savoir le transport par conteneurs et le transport dit «conventionnel». Le premier est assujéti à de constantes guerres de prix et offre peu d'occasions d'ajout de valeur. Le second recouvre toutes les expéditions non regroupées en conteneur et permet à l'intervenant de varier la gamme des services disponibles aux exportateurs. Ceux-ci portent d'ailleurs plus d'attention aux avantages qu'on peut ainsi leur offrir, puisque leurs attentes particulières sont un facteur capital du secteur. Le CN a donc jugé essentiel de mieux faire connaître ses services chez les acheteurs de transport conventionnel, c'est-à-dire les fabricants qui exportent au Canada. Les représentants de l'entreprise pouvant difficilement s'acquitter de cette tâche du fait qu'ils ne communiquent la plupart du temps qu'avec des transitaires, le CN a ouvert un premier bureau à Francfort en 1970.

La nouvelle équipe de Francfort, qui comptait à l'origine trois personnes, devait viser les marchés d'Allemagne de l'Ouest, des Pays-Bas et de Scandinavie. Au bout de quelques années, on se rendit compte que le premier était le plus important, ce qui poussa l'entreprise à s'établir à Hambourg en 1976. La Scandinavie fut dès lors desservie de Glasgow et les Pays-Bas du bureau anversois. L'établissement allemand offre ses services aussi bien aux transporteurs maritimes qu'aux exportateurs, tout en surveillant les débouchés qui pourraient s'ouvrir en Europe de l'Est.

Le bureau allemand dispose d'une autonomie assez complète. Ses membres rencontrent leurs collègues européens une ou deux fois l'an à Londres, tandis que les gestionnaires londoniens ou canadiens se rendent au besoin en Allemagne.

Leçons à tirer

La réserve est la règle dans les relations personnelles. Contrairement à la coutume canadienne, les Allemands ne s'interpellent pas par leur prénom. Même après plus de 20 ans de relations, ils continueront d'employer les formules de politesse les plus respectueuses.

Dans une rencontre d'affaires, il faut se contenter de parler affaires. Un Allemand à qui l'on parle de sport ou du temps qu'il fait considérera qu'on lui fait perdre son temps.

Les rencontres personnelles sont importantes. En Allemagne, on gagne beaucoup à se déplacer pour rencontrer ses clients. Pour présenter

efficacement un nouveau service, le téléphone ou le courrier ne suffisent pas. Il faut savoir se montrer patient lors des rencontres avec les gens d'affaires allemands.

Si un client allemand accorde une entrevue à une entreprise, celle-ci doit avoir quelque nouveauté à présenter. Les Allemands n'apprécient guère les rencontres sociales destinées à garder le contact. Deux visites par année, à chaque client, sont largement suffisantes.

Un client allemand s'attend à ce qu'on lui laisse une brochure publicitaire et il la lira du début à la fin! Il faut toutefois qu'elle soit conçue et rédigée avec le plus grand soin.

Les Allemands sont parfois longs à se décider. En Allemagne, les décisions se prennent généralement beaucoup plus lentement qu'en Amérique du Nord et même qu'au Royaume-Uni. La patience est de rigueur!

Les Allemands sont très fiers de leurs réalisations. Dans les milieux d'affaires allemands, on accepte mal d'avoir à admettre une erreur.

Il existe peu de sources officielles de renseignements sur le marché allemand. Bien que 80 p. 100 des exportations allemandes soient l'œuvre de 20 p. 100 des fabricants du pays, il est parfois très ardu d'identifier les sociétés qui sont à l'origine des statistiques officielles. Par ailleurs, les données sur le marché allemand sont rares. Pour apprendre ce que font les entreprises, les sociétés doivent utiliser leurs sources personnelles.

Il faut absolument s'exprimer en allemand. Le CN considère qu'il lui a été très avantageux d'engager un personnel allemand dans son bureau de Hambourg, car ses clients traitent plus facilement avec des gens de même nationalité.

Le personnel étranger doit à tout prix en arriver à maîtriser la langue du pays, car un associé allemand, même s'il comprend l'anglais, préférera souvent finaliser une entente dans sa propre langue. Les Allemands savent d'ailleurs gré à un étranger de se donner la peine d'apprendre leur langue.

L'ambassade du Canada aidera l'entreprise à ses débuts. Le CN affirme que l'aide de l'ambassade du Canada lui a été très utile, car elle lui a communiqué le nom d'intervenants industriels et commerciaux allemands. Ensuite, c'était au CN de faire avancer les choses!

Les Allemands aiment ce qui dure. Les Allemands respectent les entreprises qui savent conserver leur personnel. Ils désapprouvent un roulement trop élevé.

Les gens d'affaires allemands ont une prédilection pour l'écrit. En Allemagne, les relations commerciales se concrétisent très souvent dans un contrat. Tout est consigné par écrit et, en cas de conflit, votre interlocuteur allemand n'hésitera pas à consulter un avocat et, éventuellement, à vous poursuivre. Il faut dès le départ retenir les services d'un conseiller juridique et fiscal compétent.

Les contrats sont conclus avec des entreprises de services publics pour cinq ou 10 ans et ne peuvent être résiliés. Les appareils de téléphone, de télex et de télécopie se louent pour au moins cinq ans.

Les contrats d'embauche sont très rigoureux. Les entreprises canadiennes doivent être certaines d'en comprendre toutes les dispositions.

Canspect

L'Europe de l'Est s'émancipe et la CEE se referme : c'est le temps de se lancer.

Activités au Canada

Canspect, qui existe depuis trois ans, a été créée par une autre entreprise fondée en 1979. Elle se spécialise dans l'inspection de la qualité et de la quantité des marchandises vendues, pour le compte des acheteurs comme des vendeurs. Elle est également en mesure de conseiller ses clients dans la réalisation de leurs projets.

Canspect, dont le siège social se trouve à Ottawa, agit par l'intermédiaire de représentants dans 45 pays. Elle possède en outre des bureaux à Düsseldorf et au Caire. Elle est également en voie de conclure une coentreprise à Kuala Lumpur.

Activités en Allemagne

L'ouverture du bureau allemand de l'entreprise est le fruit à la fois d'une stratégie à long terme et du hasard. Canspect devait, pour assurer son expansion prolongée, se doter d'un établissement apte à desservir aussi bien l'Europe que le Moyen-Orient, où sa clientèle actuelle lui laissait prévoir d'excellentes perspectives de développement. Lorsqu'une entreprise d'inspection de Düsseldorf quitta ses locaux, Canspect y vit une bonne occasion de s'établir dans cette ville et d'engager immédiatement un personnel compétent. Ces événements se produisirent au moment où s'ouvrait l'Europe de l'Est et Canspect n'hésita pas. L'Allemagne présentait pour avantage supplémentaire de faire partie de la CEE; un établissement dans ce pays pourrait se révéler utile à l'avenir, si le protectionnisme devait s'amplifier après 1992.

Le bureau allemand dessert les acheteurs du Moyen-Orient, d'Afrique, d'Europe et d'Asie du Sud-est qui s'approvisionnent en Allemagne et en Europe. Il compte prendre progressivement de l'expansion dans les autres pays européens.

Leçons à tirer

Il fallait confier l'étude du marché à de hauts gestionnaires.

Deux directeurs de Canspect ont été chargés de réaliser les premières recherches afin de déterminer où se trouvaient les meilleurs débouchés en Europe. L'entreprise jugeait qu'il était important de confier cette opération à des employés haut placés. Lors de la fondation de l'établissement allemand, elle a consacré des ressources supplémentaires à l'analyse du marché, à laquelle ont participé quelques-uns des nouveaux employés allemands. Elle s'est rendu compte qu'il existait peu de données officielles et a donc dû investir dans ces recherches plus qu'elle n'avait prévu.

La maîtrise de l'allemand a été indispensable pour accroître la part du marché de ce pays que détenait l'entreprise. Canspect a résolu ce problème en engageant des employés allemands qui pouvaient communiquer en anglais avec le siège social. Comme dans son secteur, la connaissance de l'anglais est essentielle, l'entreprise a jugé qu'elle n'aurait aucun problème si elle adoptait un tel mode de communication.

Le fait de pouvoir parler allemand facilite l'embauche de gens compétents. Si l'entreprise a retardé son établissement en Allemagne, c'est principalement dû au fait qu'elle a eu beaucoup de peine à engager un personnel expérimenté. De son siège social d'Ottawa, elle ne pouvait se permettre de former des employés sans expérience. Le problème a été exacerbé par les barrières linguistiques. C'est ce qui a amené l'entreprise à agir rapidement lorsqu'une société allemande s'est installée ailleurs; non seulement a-t-elle immédiatement pris la relève dans le marché, mais elle a aussi mis la main sur des employés qu'elle savait compétents.

Les questions fiscales devraient être confiées à un spécialiste. La double imposition peut susciter des problèmes complexes; Canspect a constaté qu'il valait la peine d'engager un spécialiste.

Il ne faut pas hésiter à communiquer avec le consulat ou l'ambassade du Canada. Canspect a reçu des conseils très précieux du consulat canadien de Düsseldorf, notamment pour les détails pratiques de son installation. Elle a aussi obtenu de l'ambassade du Canada des statistiques commerciales qui l'ont aidée à arrêter une stratégie à longue échéance.

La filiale doit disposer d'une certaine autonomie. Canspect a estimé qu'il valait mieux laisser dès le départ toute liberté à ses gestionnaires allemands. Cependant, la filiale ne constitue pas un centre d'exploitation distinct, puisque la plupart de ses activités prennent leur origine à Ottawa. Elle est toutefois dirigée par ses gestionnaires allemands, qui peuvent à leur gré réaliser des projets de commercialisation en Europe.

Les entreprises doivent s'adapter aux pratiques commerciales locales. Lorsqu'elle s'est mise à la recherche de fabricants allemands qui auraient pu lui confier leurs commandes, Canspect a constaté que les entreprises allemandes étaient dirigées de façon beaucoup plus rigoureuse que les nord-américaines. On y exige plus souvent le respect des échéanciers et y pratique moins régulièrement le marchandage.

Canspect s'attendait à des frais plus élevés. Ce sont les salaires, qui sont beaucoup plus élevés en Allemagne qu'au Canada, qui font l'essentiel de la différence au chapitre des coûts. En deuxième lieu viennent les frais de communications (téléphone et télex), puis les loyers.

La Banque Royale du Canada

Ne modifiez pas votre stratégie en cours de route! Pour être accepté, mieux vaut faire preuve de persévérance.

Activités au Canada

La Banque Royale du Canada, qui existe maintenant depuis 123 ans, est la plus grande banque canadienne et se classe au deuxième ou au troisième rang à l'échelle nord-américaine. Elle offre une gamme complète de services (petites entreprises, grandes sociétés et placements).

Activités en Allemagne

La Banque Royale a fondé son premier établissement européen en 1908, avec l'ouverture d'un bureau au Royaume-Uni. Elle avait choisi ce pays en raison des liens historiques qui le rapprochaient du Canada. En 1919, la Banque Royale ouvrait un bureau à Paris, d'où elle versait la solde des soldats canadiens postés dans cette ville après la Première Guerre mondiale. C'est en 1969 seulement que la banque a décidé de s'attaquer au marché allemand, ayant longtemps hésité avant de s'y lancer; elle s'est cependant rendu compte, à la fin des années 1960, que l'intensification des relations commerciales et la croissance de l'économie allemande l'obligeaient à agir. Elle avait également compris qu'une entreprise pouvait fort bien desservir les Pays-Bas et la Scandinavie depuis un bureau londonien, mais qu'en Allemagne, il lui fallait s'installer sur place, car les sociétés allemandes refuseraient d'acheter des services financiers dans un pays étranger.

En 1972, la Banque faisait ses premières armes en ouvrant un bureau à Francfort. En trois mouvements étalés de 1974 à 1979, elle se porta ensuite entier acquéreur d'une banque privée allemande spécialisée surtout dans la gestion des portefeuilles et le commerce des valeurs mobilières. En 1979, la Banque Royale achetait également une autre banque dite de commerce établie à Hambourg, dont les activités portaient surtout sur les lettres de crédit, le recouvrement et le financement des échanges commerciaux. En 1983, la Banque Royale réunissait tous les volets de ses activités allemandes sous la raison sociale «Royal Bank of Canada AG».

En 1988, la Banque Royale décidait, conformément à sa stratégie internationale, de viser uniquement le marché allemand des entreprises et vendait en conséquence sa clientèle privée et ses activités mobilières dans ce pays à un établissement néerlandais. Elle confia l'exploitation des comptes privés internationaux qui lui restaient à son bureau suisse.

Leçons à tirer

Une entreprise étrangère se trouve désavantagée. Une société étrangère qui offre des services financiers en Allemagne n'a pas la vie facile, car la plupart des entreprises allemandes préfèrent s'adresser à des banques du pays. Comme cette attitude est assez généralisée, le nouvel intervenant obtiendra le plus souvent ses premiers contrats d'entreprises allemandes agissant à l'échelle internationale. Il faut, en Allemagne, démontrer un engagement plus sincère envers le marché intérieur que dans d'autres pays. Une banque devra démontrer qu'elle a l'intention d'agir dans l'intérêt allemand pendant plusieurs années; en fait, il faudra y être établi depuis un certain temps avant d'avoir même la chance de se faire valoir. Parfois, il faudra attendre cinq ans pour obtenir le moindre résultat. En conséquence, les nouveaux venus sur

le marché devront souvent restreindre la gamme de produits offerts, afin de survivre à la période de démarrage.

Les sociétés allemandes à la recherche de services financiers ne sollicitent pas plusieurs fournisseurs. Même les grandes entreprises allemandes restent très fidèles à leur banque. Cette situation est due, d'une part, à l'habitude qu'ont les banquiers d'acquérir de considérables participations au capital-actions des entreprises et de siéger au conseil d'administration de celles-ci et, d'autre part, à la méfiance qu'entretiennent les Allemands vis-à-vis de ce qui est nouveau. Les sociétés allemandes sont donc moins enclines à changer de banque si on leur offre des prix plus alléchants. En fait, elles seront même disposées à payer plus pour assurer le maintien de liens déjà établis. Pour s'attirer de nouveaux clients, il faut leur présenter des produits supérieurs ou différents et, même là, la décision ne sera prise qu'après longue et mûre réflexion. Comme il est si difficile de soutirer leur clientèle aux banques locales, il vaut souvent mieux desservir d'abord une entreprise allemande dans ses activités à l'étranger. Lorsqu'on aura réussi, on peut s'attendre à ce qu'un client reste longtemps fidèle. «S'installer solidement en Allemagne prend plus de temps, mais en vaut beaucoup plus la peine.»

Les entreprises allemandes, en raison de leur grande fidélité envers leurs fournisseurs de services financiers, sollicitent rarement les offres; il faut donc constamment prendre l'initiative. Elles vous recevront cependant avec une invariable politesse et apprécieront une approche très franche.

Pour les Allemands, qualité est synonyme de fiabilité et de permanence. Pour une entreprise allemande, la qualité d'un service financier est le plus souvent assimilable à sa fiabilité. Côté technique, le marché financier allemand n'est pas très exigeant : il acceptera d'emblée les conditions standard fixées par les banques, il gère ses mouvements de trésorerie avec la plus grande prudence et les échanges financiers, souvent interdits par les conseils d'administration, y sont très peu usités.

La continuité compte également parmi les critères d'évaluation des sociétés en Allemagne. Ce mot y désigne non seulement le temps de présence dans le marché, mais aussi la capacité de se gagner la fidélité de ses employés. Un client allemand se méfie des entreprises dont le roulement de personnel est élevé.

Le personnel allemand fait preuve de moins de mobilité. Les banques étrangères ont plus de peine à trouver le personnel nécessaire en Allemagne, par rapport à l'Amérique du Nord. On peut même affirmer que, pour un Allemand, travailler pour une banque étrangère ne constitue pas un avantage; au contraire, il préférera être embauché par une banque allemande, dont l'avenir lui semble plus prévisible. Les réorganisations auxquelles se sont soumises les banques nord-américaines (et les autres banques étrangères) en Allemagne depuis cinq à 10 ans ont d'ailleurs confirmé les Allemands dans leurs craintes. La possibilité de voyager n'offre aucun intérêt particulier aux Allemands, qui perçoivent les services financiers fournis par les banques allemandes comme supérieurs à ceux qui proviendraient de banques étrangères.

Pour survivre en Allemagne, il faut prévoir des marges bénéficiaires plus élevées. Un nouvel intervenant en Allemagne doit être disposé à engager des frais plus élevés que chez lui : le personnel lui coûtera plus cher, puisqu'il devra être bilingue, le taux d'imposition du revenu atteint les 56 p. 100 et,

indépendamment des revenus, les bénéfices sur les opérations de capital sont imposés à plus de 1 p. 100. Il devra donc, soit offrir un produit relativement introuvable ailleurs en Allemagne, soit faire en sorte que ses activités dans ce pays alimentent la société mère. Mais de toute façon, il devra, en sus des frais de démarrage, prévoir des marges bénéficiaires supérieures à celles qu'il pratique chez lui pour obtenir un rendement équivalent ou, ce qui est plus probable, s'attendre à un rendement moins élevé.

En raison de l'insularité de ses clients et de ses rivaux allemands, la Banque Royale a dû se doter d'un appareil destiné à desservir uniquement le marché allemand.

Les Allemands ne s'attendent pas à ce qu'on dépense pour les divertir. En Allemagne, le «maillage» social des milieux d'affaires est assez rare. Les heures de travail sont réservées aux affaires et il est peu fréquent que l'on ait des relations sociales avec ses interlocuteurs commerciaux.

Trench Electric

En Allemagne, il faut faire tout en son pouvoir pour avoir l'air allemand.

Activités au Canada

La société Trench Electric offre du matériel de transmission haute résistance à l'industrie de la production d'électricité. Ses installations de fabrication se trouvent au Canada et son bureau allemand de vente est chargé de coordonner le travail de ses trois établissements dont les territoires de promotion, réunis, recouvrent le monde entier.

La société vient d'être acquise par British Belt Asbestos, mais elle est considérée comme une société canadienne car elle doit sa naissance à l'invention, par un Canadien, d'un type inédit de bobine d'inductance.

Activités en Allemagne

Le débouché pour ce genre de produit se trouve principalement en Europe, car, Amérique du Nord, on emploie un appareil différent pour la distribution de l'électricité. Des entreprises comme Générale électrique du Canada Inc. et Westinghouse, qui ont longtemps dominé le secteur, s'en retirent progressivement et, depuis quelque temps, on observe que de grandes sociétés européennes ont commencé de desservir le marché nord-américain depuis leurs filiales installées aux États-Unis et au Canada.

Trench a engagé son premier représentant en Allemagne il y a 21 ans. Elle s'est cependant vite rendu compte qu'il ne portait pas l'attention requise à ses produits.

Elle a donc décidé de se doter d'un bureau de vente en Allemagne et lui a confié la tâche de couvrir le marché européen et mondial. Francfort lui semblait posséder un aéroport international idéalement situé, d'où elle pourrait faire rayonner ses activités de commercialisation et ses services d'entretien.

En 1989, Trench acquérait son dernier rival européen et assurait sa domination du marché de ce continent. Tous ses concurrents avaient alors tiré leur révérence, car le créneau était amplement desservi par des entreprises hautement spécialisées.

Leçons à tirer

Les échanges de personnel ne sont d'aucune utilité. L'entreprise a tenté diverses expériences, mais les a jugées peu probantes et trop onéreuses. Pour faciliter l'intégration d'une société nouvellement acquise, Trench a investi 100 000 dollars en frais de déplacement. Des deux côtés, l'opération a été perçue négativement car on n'a fait que critiquer chez l'un ce qui se faisait chez l'autre. Trench a eu plus de succès en invitant ses gestionnaires à se rendre en terrain neutre pour une semaine de discussions et de familiarisation. Tous les participants à ces rencontres les ont appréciées; elles sont d'ailleurs moins onéreuses, ne coûtant chacune que de 20 000 à 30 000 dollars.

Il faut faire en sorte que les communications restent simples. Très peu d'employés assurent la liaison entre le bureau de vente allemand et les installations de production au Canada. Il n'est pas nécessaire que tout un chacun puisse communiquer outre-mer.

Les entreprises devraient prêter attention aux exigences européennes.
En Europe continentale, on se fait une idée généralement peu flatteuse des appareils de production d'électricité canadiens et nord-américains. Cette situation est en grande partie imputable à notre ignorance des normes européennes pour ces produits, qui sont souvent considérablement différentes de celles qui ont cours en Amérique du Nord. Il faut donc faire tout en son pouvoir pour se fondre dans le paysage local. Chez Trench, tout le personnel chargé de l'Allemagne est originaire de ce pays et il en est de même dans tous les autres marchés nationaux.

Études de cas aux Pays-Bas

Entreprise

- ◆ Arlink
- ◆ Chaussures Bata
- ◆ Bomem
- ◆ Noranda
- ◆ Periphlex
- ◆ Romet

Secteur

Plans de travail industriels
Chaussures
Spectromètres gazeux
Bois d'œuvre
Écrans d'ordinateurs
Compteurs à gaz

Arlink

Bien que l'image que reflètent les entreprises canadiennes soit neutre, celles-ci auront avantage à être perçues comme des entreprises internationales.

Activités au Canada

Arlink fabrique des plans de travail destinés à l'industrie de l'électronique. Ses ensembles modulaires peuvent être adaptés aux systèmes de production flexibles qu'emploie ce secteur.

Activités aux Pays-Bas

Après qu'une étude approfondie lui a démontré que ses produits étaient relativement introuvables ailleurs en Europe, Arlink a décidé de se lancer dans ce marché. Elle a d'abord eu recours à des concessionnaires, mais a constaté que les différences linguistiques rendaient souvent les communications difficiles. Pendant un certain temps, elle a persévéré dans cette voie à l'aide d'interprètes, mais cette façon de faire ne lui a pas donné satisfaction. Comme les plus importants marchés européens sont ceux de la France et de l'Allemagne, l'entreprise a élu domicile aux Pays-Bas, à proximité de la frontière belge. Son établissement européen devait assurer la liaison entre tous les concessionnaires.

Arlink a également décidé de fonder un bureau en Europe en raison de l'ampleur des frais qu'elle devait engager pour expédier outre-mer de petites quantités d'équipement. Bon nombre de ses commandes sont peu volumineuses. Elle avait besoin d'un entrepôt en Europe, car les concessionnaires ne conservent généralement pas de stocks importants, surtout dans le cas de nouveaux produits.

L'établissement néerlandais d'Arlink représente son centre européen de commercialisation et d'entreposage, où elle assemble également ses produits conformément aux normes européennes. Il assure également le service après-vente beaucoup plus facilement que ne pourraient le faire les installations canadiennes.

Leçons à tirer

Il est facile, aux Pays-Bas, d'engager des gens bilingues et les Canadiens n'ont pas à apprendre la langue du pays. Le marché néerlandais est très restreint et tous les habitants connaissent l'anglais. On ne s'y attend pas à ce qu'un nouvel intervenant étranger apprenne la langue du pays.

D'un point de vue pratique, les Pays-Bas constituent un excellent centre de logistique pour l'Europe entière. Le port de Rotterdam est le plus grand d'Europe et donne accès au Rhin, la voie navigable la plus achalandée du continent. Par la route, la France et l'Allemagne sont rapides d'accès.

La relation entre le Canada et les Pays-Bas s'établit facilement. Tout le personnel d'Arlink Europe parle anglais et le directeur actuel, bien que canadien, est d'origine néerlandaise. Les installations néerlandaises et canadiennes sont en constante liaison pour ce qui concerne le contenu technique des produits et les commandes. L'un des vice-présidents canadiens de l'entreprise siège également au conseil d'administration d'Arlink Europe et fait trois fois l'an des séjours d'une à deux semaines aux Pays-Bas. La comptabilisation financière mensuelle est normalisée. L'entreprise ne fait aucun échange de personnel.

Le prix déclaré est toujours sujet à renégociation. Les Canadiens sont renommés pour leur franchise et risquent être déroutés lorsqu'ils négocient avec des interlocuteurs européens, qui ne font jamais preuve de la même spontanéité. C'est particulièrement le cas des Français. Lorsque vous voudrez vendre vos produits en Europe, sachez que le marchandage y est courant. Dans les mêmes secteurs, aux États-Unis et au Canada, les négociations sont moins longues : on demande un devis et on agit selon le prix mentionné. Cette pratique européenne peut influencer la manière dont on répondra aux appels d'offres.

En affaires, les Canadiens ne sont ni bien, ni mal perçus. Afin d'acquérir la confiance de ses clients éventuels, Arlink a d'abord mis de l'avant l'ampleur de ses installations canadiennes, afin de démontrer qu'elle était soutenue par un groupe d'envergure. Bien que la plupart de ses employés soient néerlandais, Arlink Europe se considère comme une entreprise européenne plutôt que néerlandaise.

Aux Pays-Bas, les entreprises étrangères sont favorisées lorsque vient le temps d'embaucher. Les Néerlandais se font une idée positive d'être à l'emploi d'une entreprise internationale.

En Europe, les normes techniques, les préférences de la clientèle et les droits ne sont pas uniformes. Arlink a dû adapter ses produits aux mesures métriques et abandonner le système impérial. Par ailleurs, les normes qui s'appliquent aux raccords électriques diffèrent selon les pays. Arlink a également été obligée de modifier la couleur de ses produits, afin de satisfaire à la mode européenne qui veut que l'on retrouve dans l'environnement de travail les teintes adoptées pour le logotype d'une entreprise.

Les pays qui ne font pas partie de la CEE pratiquent des droits de douane et d'accise parfois très élevés, comme c'est le cas en Autriche et en Israël.

La société devra confier chaque marché à des gens du pays. En Europe, les pratiques commerciales varient selon les pays. Ainsi, Arlink a constaté que les Allemands, contrairement aux Français, n'aiment pas voyager. À l'intérieur même d'un pays, on rencontre des disparités régionales. Aux Pays-Bas, on en vient rapidement à employer le prénom d'un interlocuteur, mais les habitants du nord du pays restent plus réservés que ceux du sud. Ce sont tous ces aspects plus subtils de l'activité commerciale qui ont poussé Arlink à confier à une personne d'origine locale les activités de commercialisation dirigées vers son propre pays, le tout au sein de son établissement néerlandais.

Aux Pays-Bas, certains frais, notamment au chapitre de l'entreposage, des salaires et des Impôts, sont plus élevés qu'au Canada. Les règles qui s'appliquent à l'embauche et au congédiement du personnel sont beaucoup plus contraignantes aux Pays-Bas, au point que les Canadiens en sont parfois surpris. Il existe aux Pays-Bas une autre pratique que l'on ne retrouve pas ici; tout employé y a en effet droit au remboursement des frais de transport en commun qu'il engage pour se rendre à son travail. Comme les déménagements coûtent très cher, il n'est pas rare qu'un gestionnaire habite à plusieurs centaines de kilomètres de son bureau et qu'on doive lui rembourser ses frais de déplacement.

Arlink varie ses méthodes de commercialisation selon les pays. En Europe, Arlink effectue une commercialisation très efficace par le biais des foires commerciales, où elle soutient financièrement les concessionnaires qui

tiennent un stand. Elle vante également ses produits dans la presse spécialisée du domaine de l'électronique et par publicité postale. Dans ce dernier cas, elle doit utiliser des techniques différentes selon les pays. Aux Pays-Bas, par exemple, un envoi par courrier ne suffit pas et les vendeurs doivent rencontrer les clients potentiels et leur offrir un repas. En Allemagne, l'envoi doit être suivi d'un appel téléphonique.

Chaussures Bata

Il est préférable de confier les affaires à des gens du pays.

Activités au Canada

Bata fabrique des chaussures et les vend au détail. Cette entreprise, d'origine tchèque, a déménagé au Royaume-Uni peu de temps avant la Seconde Guerre mondiale, avant de s'établir définitivement à Toronto en 1950.

Activités aux Pays-Bas

La présence de Bata en Europe a toujours été très forte. Les installations de l'entreprise aux Pays-Bas datent de 1932, tandis qu'elle s'est implantée au Royaume-Uni et en France entre 1932 et 1934. La Bata Nederland relève du siège social européen, qui est établi à Paris.

Bata fabrique des chaussures de sécurité pour l'industrie et les forces armées, ainsi que des chaussettes. Elle distribue également des vêtements de protection pour le compte d'une entreprise américaine. Son centre de distribution de ces produits, pour l'Europe entière, se trouve aux Pays-Bas.

Leçons à tirer

Le système d'information financière est centralisé. Les rapports financiers se font selon des normes établies et sont adressés hebdomadairement et mensuellement au siège social canadien.

Les activités locales sont gérées par des gens originaires du pays. Bata a répandu dans l'ensemble de son organisation le principe voulant que les filiales soient dirigées par des personnes d'origine locale, mieux aptes à comprendre les exigences de leur propre marché. L'expérience lui a démontré que la participation de Canadiens à la gestion d'une filiale étrangère est difficilement praticable, car les responsabilités et les compétences ne sont pas clairement définies.

Il est plus facile de surmonter les disparités culturelles si les dirigeants ont l'expérience de l'Amérique du Nord. L'embauche de personnes qui ont travaillé en Amérique du Nord et qui y ont acquis une bonne connaissance pratique de l'anglais permet de résoudre le problème lié à la diversité des langues parlées en Europe et à la disparité des pratiques commerciales dans les deux continents.

En Europe, les charges sociales sont élevées. Tous les aspects de la dotation en personnel sont plus onéreux en Europe qu'au Canada.

Le marché européen se caractérise par sa fragmentation. Chaque pays européen représente un marché distinct dans le domaine des chaussures, même pour celles qui sont utilisées à des fins industrielles. Les normes techniques, qu'il faut respecter, aussi bien que les préférences des consommateurs varient d'une frontière à l'autre. En conséquence, c'est une mosaïque de petits marchés que l'on retrouve sur ce continent, même si sa population totale atteint les 375 millions d'habitants.

Tous les pays européens sont enclins au protectionnisme. Le protectionnisme est relativement important dans les mentalités européennes, où l'on penche toujours en faveur des fabricants locaux. Bata a très bien réussi à se faire percevoir comme tel.

Les formalités douanières ne sont pas entièrement disparues au sein de la CEE. Ces formalités, qui constituaient un fardeau même à l'intérieur de la CEE, sont en voie de disparition grâce au projet d'unification du marché en 1992.

Les foires commerciales sont d'intéressants outils de commercialisation. En Europe, il est avantageux de participer à des foires commerciales, car on peut y rencontrer d'éventuels clients et s'informer sur les marchés. Pour faire connaître ses chaussures industrielles, Bata organise notamment, dans sa propre usine, des «journées de formation» en matière de sécurité.

L'intervention gouvernementale dans les affaires est considérable. Pour mieux vendre ses chaussures de sécurité, Bata consacre beaucoup d'efforts pour maintenir d'excellentes relations avec les ministères et les organismes européens.

Bomem

Cette entreprise a choisi d'installer aux Pays-Bas son centre de rayonnement logistique vers l'Europe tout entière.

Activités au Canada

Bomem fabrique depuis maintenant 18 ans des spectromètres extrêmement efficaces utilisés surtout dans la recherche et l'assurance de la qualité. Elle recrute ses clients principalement auprès des centres de recherche. Son personnel canadien varie de 100 à 150 employés. Elle vient d'être acquise par la société allemande Hartmann & Braun, qui fabrique des produits complémentaires aux siens.

Activités aux Pays-Bas

Bomem vise tous les marchés mondiaux. Le tiers de ses débouchés potentiels se trouve en Europe, ce qui explique qu'il lui soit rapidement devenu essentiel de s'y doter d'un bureau de commercialisation, de service après-vente et d'installation. Toutes ses activités de fabrication sont réalisées au Canada. Bomem doit adapter ses produits aux exigences particulières de ses clients; les appareils destinés à la recherche doivent être livrés dans les trois à quatre mois et les instruments de laboratoire standard dans les six semaines. De son bureau néerlandais, Bomem coordonne toutes ses activités de commercialisation et de service après-vente en Europe. Elle agit par l'intermédiaire de représentants dans tous les pays européens, sauf au Royaume-Uni et en Allemagne où elle a engagé quelques vendeurs.

Leçons à tirer

Les Pays-Bas sont devenus le centre de logistique pour toute l'Europe. Ce sont des raisons d'organisation qui ont amené Bomem à s'établir aux Pays-Bas, car ceux-ci sont situés en quelque sorte au centre de l'Europe et le premier directeur de Bomem Europe était néerlandais.

Les communications avec le Canada se font très facilement. Les techniciens spécialistes de l'entreprise se trouvent au Canada et ses volets canadien et néerlandais doivent se consulter tous les jours, non seulement au chapitre des exigences des clients, mais aussi au sujet des problèmes plus complexes que peut susciter le service après-vente. Bomem ne s'inquiète aucunement des différences linguistiques, car tout son personnel néerlandais parle anglais, ni des déboursés supplémentaires que lui causent ces communications transatlantiques, quoiqu'elle ait l'intention de surveiller ses frais de plus près à l'avenir, en raison de la concurrence croissante que lui livrent ses rivaux. La liaison avec le siège social canadien compte parmi les services que Bomem offre à ses clients, dont bon nombre sont des laboratoires universitaires qui trouveraient trop onéreux de se procurer eux-mêmes le soutien après-vente auprès des spécialistes canadiens.

Les échanges de personnel sont très rares. Bomem ne possède aucun programme officiel d'échanges de personnel, quoique les ingénieurs européens se rendent au Canada deux fois l'an, afin de se tenir au courant des progrès techniques. Par ailleurs, l'entreprise tient annuellement deux rencontres de vendeurs, l'une en Europe et l'autre au Canada. Une si petite entreprise ne pourrait se permettre des échanges réguliers de personnel.

Les candidats à l'emploi ont parfois des préjugés négatifs à l'endroit des entreprises canadiennes. Les Néerlandais ne différencient pas les

entreprises canadiennes des américaines. Les entreprises nord-américaines ont la réputation de traiter sévèrement leurs employés. Si l'on en croit un préjugé très répandu, elles congédieraient facilement les employés qui commettent une erreur. Ceci ne facilite donc pas le recrutement. Les gestionnaires locaux de Bomem ont constaté qu'ils devaient convaincre les candidats de «l'honnêteté» de l'entreprise.

Pour les clients, le fait que l'entreprise soit canadienne n'a pas d'importance. Les gens qui utilisent les appareils de Bomem se préoccupent peu du fait qu'elle soit une entreprise canadienne, car ce sont des scientifiques qui connaissent la qualité de ses spectromètres. En Allemagne, les laboratoires universitaires sont subventionnés par le gouvernement, qui exerce parfois des pressions pour que les fabricants allemands soient favorisés.

Les lois ouvrières néerlandaises sont très axées sur la protection des droits des employés. L'un des sujets qui cause souvent des conflits avec le siège social canadien, même après six années de présence aux Pays-Bas, est l'ampleur de la protection et des privilèges accordés aux salariés par la loi (notamment au chapitre des vacances annuelles). Les droits de la main-d'œuvre néerlandaise sont clairement inscrits dans la législation, ce dont les gestionnaires néerlandais ont dû convaincre le siège social.

Il est facile de recruter des candidats qui parlent au moins deux langues. Bomem a été impressionnée par la facilité avec laquelle elle a pu recruter des employés polyglottes dans son bureau européen. Tout son personnel parle non seulement l'anglais, mais aussi, à l'occasion, le français, l'allemand ou l'italien.

Les clients européens sont souvent plus exigeants. Lorsqu'elle s'est établie en Europe, Bomem a dû s'adapter aux exigences plus précises du marché européen, où l'on se montre notamment beaucoup plus précis sur ce que l'on veut obtenir de ses fournisseurs et plus pointilleux en ce qui concerne le respect des échéanciers.

Les Néerlandais croient que les entreprises canadiennes recherchent plus la rentabilité rapide que les gains à long terme. L'exploitation de l'établissement néerlandais, devenu un centre de coût, ne se trouve cependant pas trop entravée par des exigences de rendement financier. Il présente régulièrement ses pièces justificatives de dépenses au siège social canadien, sous la forme acceptée aux Pays-Bas, et c'est au Canada qu'on les comptabilise conformément aux règles en vigueur ici. Les factures sont aussi envoyées directement aux clients par le siège social.

Le cadre juridique est resté simple. Bomem a préféré faire de son bureau néerlandais une simple succursale plutôt qu'une filiale, car la gestion en serait ainsi plus facile, particulièrement au chapitre fiscal.

Les formalités douanières sont plus complexes que Bomem ne l'avait prévu. Les Canadiens sont toujours étonnés par l'ampleur des formalités douanières et bureaucratiques. Les droits de douane sont parfois assez élevés, mais ce sont les retards qu'il est surtout difficile de prévoir, car les services douaniers européens se méfient de tout ce qui ressemble de près ou de loin à un ordinateur.

Il faut se méfier des fluctuations du taux de change. Les entreprises se tiennent généralement au courant des fluctuations du dollar américain, mais oublient parfois de tenir compte des variations que subissent les diverses devises européennes. C'est là un piège que ne réussissent pas toujours à éviter les entreprises exportatrices même les plus expérimentées. Alors qu'un prix établi en dollars américains convient presque partout ailleurs dans le monde, en Europe un fournisseur doit adopter la devise locale. Bien qu'il soit possible d'assurer le revenu escompté d'un marché contre les fluctuations monétaires, Bomem a constaté qu'il lui était impossible de se protéger à long terme.

Le monde des affaires néerlandais est relativement peu formaliste. En ce qui concerne les formes contractuelles et le recours à l'écrit dans les relations commerciales, les Pays-Bas se situent à mi-chemin entre la France et l'Allemagne. Dans ce pays, les gens en viennent facilement à s'interpeller par leur prénom.

Bomem a su engager son propre personnel de vente au moment opportun. Au Royaume-Uni et en Allemagne, Bomem a cessé d'employer un représentant et a engagé son propre personnel de vente au moment où l'ampleur de sa gamme de produits lui a permis de justifier un tel investissement. Elle a ainsi pu améliorer la qualité de ses services techniques, ce qui représente un facteur vital lorsqu'on vend des produits de technologie avancée.

Noranda

En Europe, les marchés sont si différents qu'il faut y implanter des structures de distribution distinctes.

Activités au Canada

Le groupe Noranda, l'un des plus importants du Canada, œuvre dans l'exploitation minière et forestière. Son bureau néerlandais se spécialise uniquement dans les produits forestiers.

Activités aux Pays-Bas

Noranda a acheté l'entreprise du représentant qui agissait pour son compte depuis deux ans. Elle vend encore les produits d'autres fabricants, mais accorde l'essentiel de son attention à ses propres contreplaqués.

Noranda a choisi les Pays-Bas comme centre principal de rayonnement vers la France et l'Allemagne. À ses débuts en Europe, elle possédait un représentant au Royaume-Uni, mais s'est rendu compte qu'il était incapable de desservir tout le continent en raison des lacunes linguistiques de son personnel. La situation de son bureau néerlandais, à proximité du port d'Amsterdam, lui offre un avantage supplémentaire de grande valeur, car tous ses produits sont expédiés du Canada par voie maritime.

En Italie et en Espagne, toutefois, Noranda vend ses contreplaqués par l'entremise de représentants et n'a pas tenté de s'établir elle-même dans ces pays, car elle croit que seule une gestion locale lui permettrait d'en percer le marché.

Leçons à tirer

L'éloignement du siège social entraîne certains problèmes. Le bureau néerlandais consulte tous les jours le siège social sur des questions techniques ou au sujet des livraisons et des prix; ces communications gonflent les frais généraux et nuisent à la position concurrentielle de l'entreprise dans ce secteur du marché des biens de consommation. D'autre part, le fait d'importer les produits d'un pays éloigné est parfois un inconvénient, car on insiste, en Europe, sur le respect des échéanciers de livraison.

Les échanges de personnel ne sont guère utiles. Le personnel européen aurait peu à apprendre, car le marché nord-américain est fort différent du marché européen. Noranda tient au besoin de courtes séances de formation technique, lorsqu'elle les juge utiles. Par contre, il est essentiel que les gestionnaires canadiens se rendent en Europe pour mieux connaître le marché. Noranda estime aussi qu'une connaissance personnelle de ses interlocuteurs permet de résoudre les petits conflits quotidiens.

Les Canadiens ont instauré une surveillance financière plus rigoureuse. La filiale néerlandaise est devenue un centre distinct de profit et mène à son gré ses activités de commercialisation en Europe. Par contre, depuis l'acquisition du bureau de représentation par l'entreprise canadienne, les rapports financiers sont beaucoup plus soignés. Ils doivent être produits à la semaine et au mois, règle dont les gestionnaires néerlandais apprécient l'efficacité.

L'uniformisation des normes européennes est source d'inquiétude. Chaque pays européen possède ses propres normes de construction. Même à

l'approche de l'échéance de 1992, le bureau néerlandais reste pessimiste en ce qui concerne l'adoption éventuelle de normes communes, en raison du conservatisme des secteurs nationaux. Cette situation est source de problèmes dans un marché de consommation où la rivalité se manifeste à l'échelle des prix. Les usines canadiennes doivent en conséquence faire preuve d'une très grande flexibilité, afin de satisfaire aux diverses normes.

Par ailleurs, les pratiques commerciales varient beaucoup d'un pays à l'autre. En France, par exemple, il faut compter 90 jours avant d'être payé, tandis qu'aux Pays-Bas et en Allemagne, le paiement est effectué dès la réception des documents. Dans l'ensemble de l'Europe, en outre, les relations contractuelles se présentent sous toutes les formes imaginables, allant de la préférence marquée des Allemands pour les ententes écrites à la coutume française de passer commande simplement par téléphone. Les Pays-Bas se situent entre ces deux extrêmes.

La réglementation relative aux essais entraîne parfois des retards. Tous les nouveaux produits doivent être mis à l'essai et homologués dans chacun des pays visés. En Allemagne, ces formalités peuvent s'étaler sur une année entière.

Il est facile de recruter des gens bilingues aux Pays-Bas. Dans ce pays, contrairement au reste de l'Europe, les sociétés n'ont pas à payer plus les employés qui connaissent des langues étrangères.

Le fait d'être Canadien n'entraîne ni avantages, ni Inconvénients. Quoique Noranda soit bien connue dans le domaine du bois d'œuvre, le fait qu'elle soit perçue comme canadienne n'entraîne ni avantages ni inconvénients.

Periphlex

Des rencontres régulières entre les Canadiens et les concessionnaires européens facilitent la collaboration.

Activités au Canada

Periphlex fabrique des écrans d'ordinateur antiradiation et antireflet.

Activités aux Pays-Bas

Periphlex n'a pas investi directement aux Pays-Bas, se contentant d'y agir par l'intermédiaire d'un distributeur indépendant. Selon l'entreprise, les revenus que pourrait lui apporter le marché européen ne justifient pas la mise de fonds requise. Periphlex est une société d'envergure relativement réduite (elle emploie environ 50 personnes) et doit viser surtout le marché nord-américain. Elle a fait la connaissance de son distributeur néerlandais à la foire commerciale de Hanovre, où elle tenait un stand. Cet intermédiaire agit pour le compte de Periphlex dans tout le Benelux. Il exerce également d'autres activités, à savoir la création de logiciels pour l'industrie de la vente au détail.

Leçons à tirer

Les approbations gouvernementales sont importantes. Le produit offert par Periphlex est bien connu aux États-Unis, où l'on est, plus qu'en Europe, informé des risques que présentent pour la santé les radiations provenant des écrans d'ordinateur. Le marché européen n'est pas mûr pour accueillir ce genre de produits et les gouvernements ont même retardé les progrès, malgré les appuis parfois reçus de sources médicales. Le seul écran rival de celui de Periphlex est fabriqué par la société Polaroid et coûte beaucoup plus cher. Les débouchés européens apparaissent lentement, la Suède ayant été la première à imposer l'emploi d'écrans à faible rayonnement. Pendant ce temps, le distributeur multiplie le lobbying, mais ne peut en fait qu'attendre les occasions.

Il y a peu de relations avec l'entreprise canadienne. Pour ce genre de produit, le distributeur n'a pas besoin du soutien technique du fabricant, car il s'agit d'un simple périphérique que l'on installe sur les moniteurs. Les commandes sont donc les seules occasions de communication entre le fabricant canadien et son intermédiaire néerlandais. Ce dernier aimerait des liens plus suivis, ne serait-ce que pour s'informer de la situation générale de l'entreprise. Depuis la signature du premier contrat, les Canadiens n'ont fait aucun autre geste de rapprochement. Le distributeur sait que Periphlex ne peut se permettre de réunir régulièrement ses concessionnaires, mais souhaiterait tout de même qu'on le tienne au courant au moyen d'un bulletin périodique.

La société doit s'adapter aux particularités nationales. Le distributeur néerlandais offre des écrans identiques dans tous les pays européens. Seuls les moniteurs Bull français ont nécessité une adaptation du produit, en raison de leur surface incurvée. Du Canada, Periphlex a volontiers accepté d'apporter les modifications proposées par les concessionnaires.

Pour une petite entreprise, la diversité des langues est source de problèmes. Même si l'ampleur du marché risquait de ne pas être si importantes, il a fallu traduire la documentation en plusieurs langues. Le nombre de celles-ci fait qu'il est difficile de bien vérifier la qualité des traductions.

Romet

Les normes nord-américaines ne sont pas automatiquement acceptées.

Activités au Canada

La société Romet fabrique des compteurs à gaz rotatifs de haut rendement, à l'intention des services publics.

Activités aux Pays-Bas

L'Europe offre des débouchés croissants pour ce genre de produits, mais Romet, qui voulait y supplanter d'autres instruments, a à toutes fins utiles dû créer son propre marché. Pendant plusieurs années, elle a eu recours à des représentants, mais les gestionnaires canadiens se sont rendu compte qu'il leur faudrait fonder une filiale européenne pour surveiller les processus nationaux d'essai et d'homologation et offrir le service après-vente voulu à la clientèle. Les représentants s'intéressent généralement peu aux formalités qui accompagnent l'essai et l'homologation des nouveaux produits au regard des normes fixées par les différents pays. Il faut d'ailleurs posséder une bonne connaissance des caractéristiques des produits en cause pour être en mesure de suivre le déroulement de ces opérations. Romet se méfiait d'une alliance stratégique, en raison des conflits d'intérêts qu'elle pouvait engendrer.

La fondation de l'établissement européen s'est faite sans trop de surprises, car l'équipe de gestion canadienne est d'origine européenne et Romet est depuis longtemps présente en Europe.

L'établissement néerlandais assure la commercialisation et le service après-vente en Europe, en Afrique et en Extrême-Orient. Il effectue également les modifications nécessaires pour adapter les compteurs aux normes locales.

Leçons à tirer

Les Pays-Bas sont un bon point de départ pour desservir le marché européen. Du point de vue de la logistique, les Pays-Bas garantissent un excellent accès aux grands marchés de la France et de l'Allemagne. Ils sont en effet situés à peu près au centre du continent. Rotterdam est le plus grand port européen et le pays compte aussi de nombreuses aérogares.

Aux Pays-Bas, on peut recruter des gens compétents. Ce pays est l'un des plus avancés dans le domaine du gaz. Il est assez facile d'embaucher des travailleurs très qualifiés. L'amour des Néerlandais pour le travail bien fait s'accompagne, dans ce pays, d'une industrie où l'automatisation est devenue la règle.

La productivité des travailleurs souffre de leur manque de flexibilité. Romet a récemment songé à ériger une usine, mais a abandonné le projet en raison des frais importants de main-d'œuvre qu'imposent les lois néerlandaises et qui influent sur le rendement obtenu de chaque dollar investi au chapitre du personnel.

L'obtention de subventions gouvernementales prend trop de temps. Romet a essayé de s'informer au sujet de l'aide financière offerte par les différents gouvernements, mais a jugé que d'autres critères, tels la qualité de la main-d'œuvre, avaient pour elle plus d'importance.

Les liaisons avec le Canada sont quotidiennes. Romet doit acquitter des factures de téléphone et de télécopieur très élevées, mais juge ces déboursés indispensables. Les hauts gestionnaires du siège social se rendent aux Pays-Bas plusieurs fois par année.

L'appui du siège social est très important. La fondation d'un établissement en Europe doit être envisagée comme un projet à long terme. L'équipe qui le dirige nécessitera un appui constant.

Le personnel européen reproche à l'entreprise sa recherche d'un bénéfice rapide. Romet désire que sa filiale européenne génère rapidement des bénéfices. Le délai de rentabilité qu'elle s'était fixé était beaucoup plus court que celui qu'aurait prévu une entreprise européenne. Les rapports financiers sont produits chaque mois et ne constituent pas une charge de travail exagérée.

Une entreprise étrangère peut atténuer les obstacles auxquels elle fait face en recourant à des Intermédiaires locaux. Pour Romet, le fait qu'elle soit une entreprise canadienne ne lui nuit pas lorsqu'elle cherche à obtenir des marchés publics, car, d'une part, l'un de ses deux rivaux est américain et, d'autre part, la plupart des gouvernements européens ne disposent d'aucune source d'approvisionnement intérieure. De plus, Romet agit quasi partout par l'intermédiaire de représentants locaux et les gouvernements en cause savent qu'une partie des bénéfices va rester au pays. Les Pays-Bas sont le seul pays où Romet vend ses produits directement, sans avoir recours à un représentant.

Dans un marché restreint, il est important d'embaucher un intervenant local renommé. Le marché des compteurs à gaz pour les services publics est assez limité et tous les intervenants s'y connaissent bien entre eux. Pour s'y implanter, il est essentiel de retenir les services d'un représentant local respecté et d'excellente réputation.

Jusqu'à la fin de 1992, les normes techniques seront différentes dans chaque pays. Chaque pays européen possède ses propres normes et un nouveau produit doit être mis à l'essai et homologué par les organismes nationaux officiels et par chacun des services publics intéressés. Dès 1993, les normes du secteur devraient s'uniformiser dans toute l'Europe. De façon générale, les normes de qualité sont plus rigoureuses en Europe qu'en Amérique du Nord. Les Nord-Américains ont tendance à croire leurs propres normes supérieures et à s'imaginer qu'elles devraient être automatiquement acceptées en Europe, ce qui n'est évidemment pas le cas.

En Europe, il faut varier ses méthodes de vente selon les pays. Aux Pays-Bas, les vendeurs doivent mettre l'accent sur la qualité du service après-vente et bien s'informer des dernières nouveautés techniques; en France, ils doivent entretenir de très bonnes relations sociales avec leur clientèle. En Suisse, les messages transmis souligneront la qualité exceptionnelle et le prix élevé du produit. En Allemagne, il faut savoir faire usage de tous ces éléments, relations sociales exceptées, tandis qu'au Royaume-Uni, c'est le prix qui fait la différence. En Italie, enfin, tous les clients éventuels seront très accueillants, mais il est impossible de prédire quelle sera leur décision.

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20011859 7

DOCS

CA1 EA 91021 FRE

Objectif 1992 : un aperçu des
stratégies d'affaires canadiennes
en Europe, Royaume-Uni - France -
Allemagne - Pays-Bas

43266070



Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

External Affairs and
International Trade Canada