

.6238/655 (F)

doc
CA1
EA
90E83
FRE

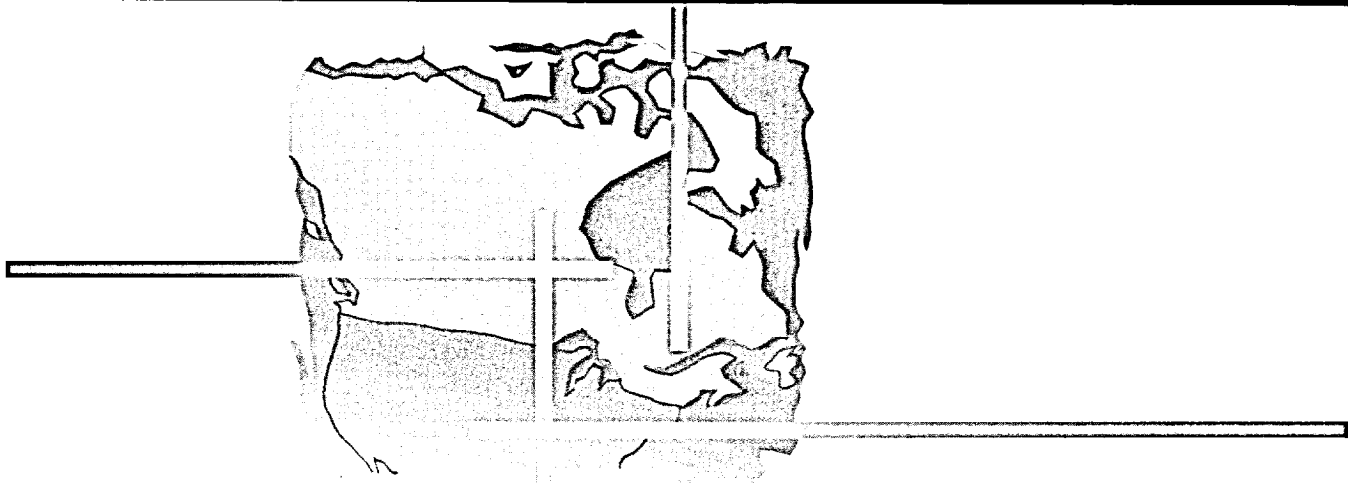
EXPORT ATOUT

QUELQUES CONSEILS D'ENTREPRISES CANADIENNES QUI ONT RÉUSSI

Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

Canada

PAR
MARY R. BROOKS, DONALD J. PATTON ET PHILIP J. ROSSON
CENTRE D'ÉTUDES EN ADMINISTRATION INTERNATIONALE
UNIVERSITÉ DALHOUSIE
24 Octobre 1990



EXPORT ATOUT

**QUELQUES CONSEILS D'ENTREPRISES CANADIENNES
QUI ONT RÉUSSI**

PAR

**MARY R. BROOKS, DONALD J. PATTON ET PHILIP J. ROSSON
CENTRE D'ÉTUDES EN ADMINISTRATION INTERNATIONALE, UNIVERSITÉ DALHOUSIE**

OCTOBRE 1990

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

AUG 9 1991

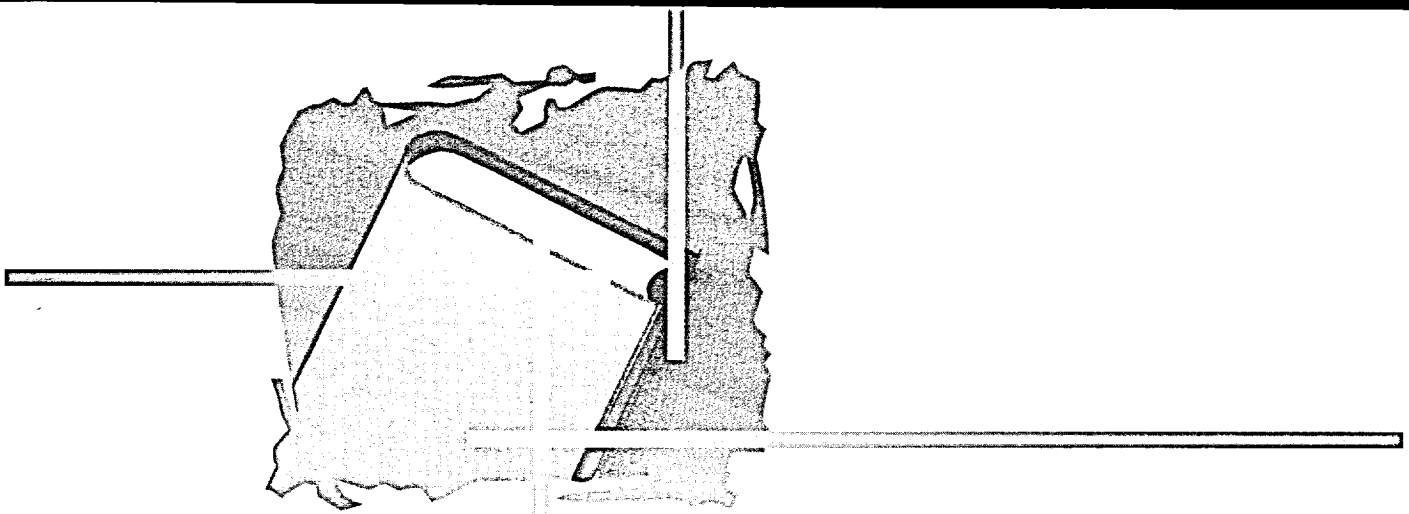
RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU DÉPARTEMENT

43-257-912.



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1		
Comment tirer le meilleur parti du présent ouvrage	3		
Le meilleur atout de l'exportateur : son produit	5		
• Le secteur de l'agro-alimentaire et du poisson	5		
– Abegweit Seafoods Inc.	6		
• Le secteur des ressources naturelles et des produits chimiques	7		
– Saskatoon Chemicals Ltd.	7		
• Le secteur de l'industrie secondaire	8		
– MED-ENG SYSTEMS INC.	9		
• Le secteur des machines et du matériel de transport	9		
– Knelson International Sales Inc.	10		
• Le secteur de la technologie de pointe et de l'électronique	11		
– INTERA Information Technologies Corporation	11		
– Eicon Technologie	12		
Le marché est un champ de bataille	15		
• L'Afrique et le Moyen-Orient	15		
– SR Telecom Inc.	16		
• L'Asie et le Pacifique	17		
		– Capsule Technology International (1990) Inc.	18
		– WestCan Alfalfa Inc.	19
		• L'Europe de l'Est et l'URSS	20
		– Exeltor Inc.	20
		• L'Amérique latine et les Antilles	21
		• L'Europe de l'Ouest	22
		– Newbridge Networks Corporation	23
		– Hybrid Turkeys Inc	24
		• Les États-Unis	25
		– Polymer International	26
		– Sabian Ltd.	26
		La stratégie d'exportation	29
		• Les débuts	29
		– Terra Nova Fishery Co. Ltd.	30
		– MacDonald Dettwiler and Associates Ltd.	31
		– Imax Systems Corporation	33
		• Comment accéder au rang des exportateurs établis	35
		– Canadian Foremost Ltd.	36
		– Baymag	37
		• Découvrir de nouveaux horizons	38
		– Lab-Volt Limitée	39
		– Ilco Unican Inc.	40
		Annexes	43



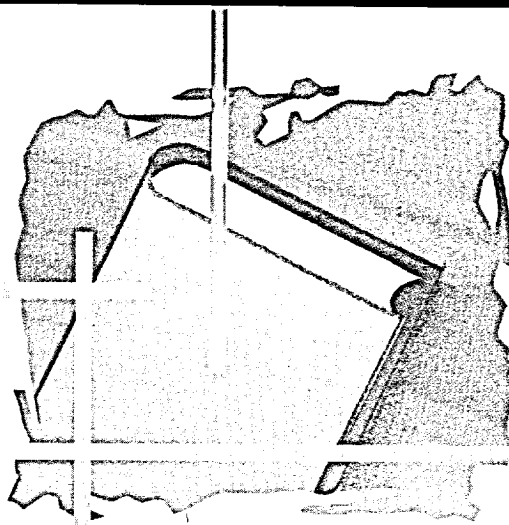
AVANT-PROPOS

En 1985, le ministère des Affaires extérieures demandait au Centre d'études en administration internationale de l'Université Dalhousie de mener une étude portant sur les lauréats de 1983 et de 1984 du Prix d'excellence à l'exportation canadienne. L'ouvrage qui s'ensuivit, intitulé *L'excellence dans l'exportation : Conseils et commentaires des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne*, fut fort bien accueilli; par la suite, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) confiait de nouveau à l'Université Dalhousie la tâche d'étudier les lauréats du Prix, afin de faire ressortir cette fois-ci l'expérience acquise depuis cinq ans par des entreprises de petite et de moyenne taille choisies et de recueillir leurs conseils.

Afin que les secteurs et les marchés soient bien représentés, quelque 21 entreprises ont été sélectionnées parmi celles qui ont obtenu un Prix d'excellence à l'exportation entre 1985 et 1989. L'un ou l'autre des trois auteurs s'est rendu dans chacune de ces entreprises en juillet ou en août 1990. Les entretiens ont porté sur leurs expériences dans les marchés d'exportation ainsi que sur les conseils que ces entreprises pouvaient donner aux établissements qui songeaient à se lancer sur la scène internationale ou désiraient améliorer leurs activités actuelles. Ces entretiens ont donné lieu au présent ouvrage.

C'est avec le plus grand plaisir que le Centre d'études en administration internationale se voit travailler encore une fois en collaboration avec AECEC. Nous espérons que ce livre saura être utile à tous les exportateurs, nouveaux comme établis, car nous sommes convaincus qu'il y a beaucoup à apprendre des succès obtenus par nos concitoyens. Nous remercions les dirigeants des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne de nous avoir donné de leur temps et d'avoir partagé avec nous leurs idées afin que d'autres puissent éventuellement en bénéficier. Nous aimerions également souligner l'importance du soutien administratif que nous ont accordé M. David Knowles et M^{me} Beverly Hexter, d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada; à l'Université Dalhousie, nous tenons à remercier M^{me} Janet Lord pour l'aide qu'elle nous a apportée en matière d'administration, M. Norman Kimber, M^{me} Kirsten Tisdale et M. John Layton pour leurs travaux de recherche, ainsi que M^{mes} Suzanne Phillips et Pamela Gaines pour leurs services de secrétariat.

Le Centre d'études en administration internationale de l'Université Dalhousie est l'un des huit centres canadiens financés par AECEC en vue de promouvoir l'enseignement, la recherche et l'action directe en matière de commerce international. Depuis sa fondation en 1975, le Centre s'est doté d'un programme de cours en administration internationale à l'intention des étudiants de premier et de deuxième cycles. Les recherches menées au Centre portent sur une vaste gamme de sujets, mais sont particulièrement axées sur les questions suivantes : l'exportation chez les petites et moyennes entreprises; le transport maritime; le marché international des services; l'aide gouvernementale aux entreprises; et la gestion des entreprises à fort contenu technologique. Les activités du Centre comprennent notamment des cours de formation en matière d'exportation pour les dirigeants d'entreprises, des projets commerciaux réalisés par des étudiants, des présentations internes ainsi qu'un programme de conférences données par des experts de l'extérieur.



COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DU PRÉSENT OUVRAGE

L'intention du présent ouvrage est d'apporter une aide pratique aux exportateurs. Il a été organisé de façon à ce que le lecteur puisse choisir de ne lire que les passages qui l'intéressent. Dans les trois chapitres, on voit comment une compagnie peut prendre le dessus avec son produit grâce à l'évaluation et à l'analyse d'un marché particulier, suivies de l'élaboration d'une stratégie d'exportation. Des profils d'entreprise, montrant comment les lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne ont su relever le défi du marché international, ont été insérés à divers endroits. Chacun de ces profils sert à illustrer un principe particulier, mais on peut également y trouver des enseignements plus généraux.

Pour tirer le meilleur profit du présent ouvrage, il faudra le lire au complet. Cependant, si le temps vous est compté, les indications ci-dessous pourront guider votre lecture.

Bien que ce soit nous, les auteurs, qui avons rédigé le présent ouvrage, son contenu est fondé à part entière sur les conseils donnés par les entreprises lauréates du Prix d'excellence à l'exportation canadienne avec lesquelles nous nous sommes entretenus.

M.R.B.
D.J.P.
P.J.R.

Si vous vous intéressez à l'un des secteurs suivants :

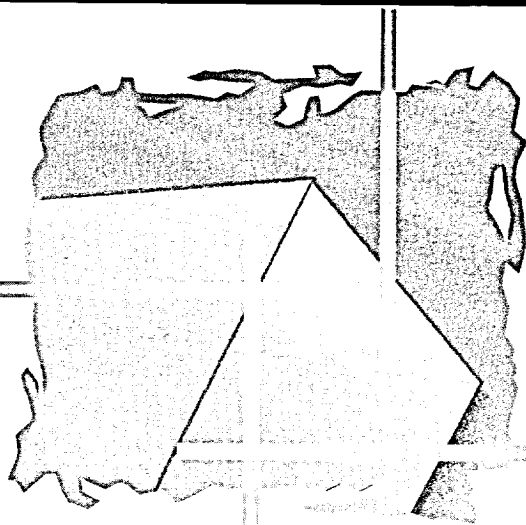
- Agro-alimentaire et poisson, passez à la page 5
- Ressources et produits chimiques, passez à la page 7
- Industries secondaires, passez à la page 8
- Machines et matériel de transport, passez à la page 9
- Technologie de pointe et électronique, passez à la page 11

Si vous vous intéressez à l'une des régions suivantes :

- Afrique et Moyen-Orient, passez à la page 15
- Asie et Pacifique, passez à la page 17
- Europe de l'Est et URSS, passez à la page 20
- Amérique latine et Antilles, passez à la page 21
- Europe de l'Ouest, passez à la page 22
- États-Unis, passez à la page 25

Si vous vous intéressez à la stratégie d'exportation, passez à la page 29

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements et conseils au sujet de l'exportation, passez à la page 43



LE MEILLEUR ATOUT DE L'EXPORTATEUR : SON PRODUIT

C'est sur le produit ou le service qu'elle offre qu'une entreprise fonde sa stratégie commerciale. Les décisions qu'elle prendra à cet égard détermineront dans une large mesure son succès, aussi bien au Canada qu'à l'étranger. Dans le présent chapitre, les lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne expliquent ce qu'il faut faire pour s'assurer d'avoir le dessus dans son secteur industriel propre. On y trouve également une description plus détaillée de six entreprises différentes.

LE SECTEUR DE L'AGRO- ALIMENTAIRE ET DU POISSON

L'entreprise qui désire s'implanter dans le marché de l'agro-alimentaire et du poisson se doit de bien connaître la réglementation gouvernementale. En plus de tout faire pour respecter les règlements établis par le pays où l'on compte exporter, il faut pouvoir satisfaire aux normes d'exportation canadiennes. Les exigences canadiennes et celles du pays étranger sont parfois fort différentes et y répondre peut demander

à la fois du temps et de l'argent. Pour réussir, les lauréats recommandent de concentrer dès le départ tous les efforts à bien se familiariser avec les unes et les autres.

Connaître intimement les goûts des consommateurs est également d'importance capitale; le succès des ventes à l'étranger peut reposer sur l'aptitude à relever des différences aussi bien minimes qu'évidentes. Les entreprises lauréates soulignent que de tels renseignements s'obtiennent souvent lors des foires commerciales du domaine alimentaire tenues à l'étranger. Elles ajoutent que l'on peut également obtenir des renseignements précieux concernant les particularités du marché en se mettant en rapport avec d'autres exportateurs canadiens.

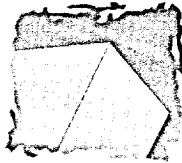
Dans le domaine de l'agro-alimentaire, l'excellence de la qualité du produit est de toute évidence un élément important, en raison des préoccupations des consommateurs pour les questions de santé ainsi que de la durée de conservation généralement limitée des produits frais. Même si l'on est convaincu de la qualité de son produit, les lauréats soulignent qu'il est nécessaire de chercher à l'améliorer davantage.

Si vous croyez offrir un produit de haute qualité, améliorez-le encore de 50 p. 100. N'essayez jamais de pénétrer un marché avec un produit de piètre qualité. Faites en sorte de réussir dès le premier essai. Évitez de commencer avec une image négative dont il faudra vous défaire par la suite.

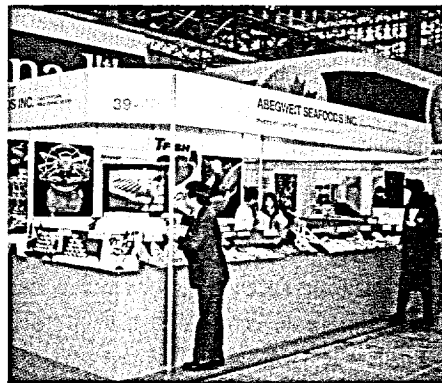
*M. H.E. Garth Jenkins
président
Abegweit Seafoods Inc.*

Les lauréats recommandent de ne pas offrir la gamme complète des produits qui sont vendus au Canada, mais plutôt de concentrer les efforts sur un ou deux produits dans lesquels on a une plus grande confiance et de n'augmenter le nombre des articles d'exportation qu'une fois les premiers solidement implantés. De cette façon, il sera plus facile d'assurer un meilleur contrôle de la qualité.

Enfin, les gagnants du Prix insistent sur le fait qu'il faut prévoir suffisamment d'argent pour s'assurer d'une pénétration efficace du marché étranger, en prévoyant un budget qui tienne compte des retards provoqués par les règlements commerciaux et, s'il s'agit d'un nouveau produit, par le temps qu'il faut pour éduquer le palais de la nouvelle clientèle.



**ABEGWEIT SEAFOODS INC. —
IL FAUT RESPECTER LES
NORMES, MÊME LES PLUS
SÉVÈRES**



«Nous expédions chaque année 20 conteneurs de crabe des neiges congelé au Japon, mais nous pourrions y en vendre 40. Nombreux sont ceux qui envient notre position!», dit M. Garth Jenkins, propriétaire et président de la société Abegweit Seafoods Inc. de Charlottetown (Î.-P.-É.). Nombre d'exportateurs craignent de se lancer sur le marché japonais, mais il semble qu'Abegweit

Seafoods, avec ses 6 employés permanents, son personnel saisonnier de 110 travailleurs et son chiffre d'affaires total de 5,5 millions de dollars, ne puisse satisfaire à la demande japonaise.

Avec son expérience dans le domaine de la transformation du poisson et sa formation professionnelle d'ingénieur, M. Jenkins savait que sa petite entreprise ne pourrait jamais soutenir la concurrence devant des géants internationaux tels la National Sea Products. Il a donc mis à profit ses rapports avec les Japonais pour se trouver un associé de moyenne envergure, en vue de produire du crabe des neiges congelé destiné aux tranches supérieures du marché japonais.

Pour commencer, il a fallu concevoir et installer une nouvelle chaîne de production, utilisant les techniques de cryogénie les plus avancées. Le crabe, qui était livré vivant à l'usine tous les jours, était congelé rapidement, pendant 10 minutes, à une température de -80 °C, pour éviter la formation de cristaux de glace et obtenir la pigmentation rouge souhaitée. Puis, il était préparé et mis en boîte par le personnel d'Abegweit, de manière à satisfaire aux exigences des consommateurs aux chapitres du goût et de l'apparence, tel qu'il l'a appris des techniciens japonais qui sont envoyés à l'Î.-P.-É. à frais partagés pendant trois années consécutives.

L'associé japonais d'Abegweit se charge de tous les aspects de la distribution au Japon; les deux partenaires s'étaient entendus sur le nom sous lequel le crabe y sera vendu («Étoile d'or», en français). «Les Japonais sont de redoutables négociateurs et ne sont jamais pressés», dit M. Jenkins, «mais, quand l'entente est conclue, il n'y a plus à s'en faire!» Il ajoute cependant qu'il ne faut surtout pas tenter de les duper. «Ils connaissent bien votre entreprise, alors mieux vaut ne pas essayer!»

Le produit fini d'Abegweit quitte l'île par camion et est expédié au Japon par navire; les emballages, bien qu'imprimés au Nouveau-Brunswick, sont entièrement rédigés en japonais. «Ils se sont montrés très exigeants, dit M. Jenkins, au point que parfois c'était frustrant; mais je ne regrette rien.»

LE SECTEUR DES RESSOURCES NATURELLES ET DES PRODUITS CHIMIQUES

Dans ce secteur, la demande manque souvent de vitalité et les marchés sont bien desservis; il est par conséquent difficile de déloger les fournisseurs établis, surtout s'ils font bien leur travail. M. Cecil Werner, p.d.g. de la société WestCan Alfalfa Inc. (voir profil p. 19), signale que, pour relever le défi d'une âpre concurrence, il faut trouver le talon d'Achille de l'un de ses compétiteurs, puis se concentrer à élaborer son propre produit et à améliorer la qualité et le service.

Mais comment fait-on pour repérer les faiblesses de ses adversaires? Apprendre à bien connaître le marché en participant à des foires commerciales et en adhérant à des associations sectorielles. Chercher à savoir comment fonctionne le système de distribution et quels sont les rouages du marché. La société Saskatoon Chemicals Ltd. (voir profil) a découvert que les réseaux de distribution permettaient de mettre en évidence son produit et de concurrencer avec succès une marque bien connue. M. Werner laisse entendre que l'on peut tirer avantage d'une association avec un groupe de commercialisation bien établi, tout comme l'a fait WestCan en jumelant son produit avec d'autres articles déjà introduits dans le marché visé par d'autres entreprises. Il ne faut pas oublier cependant que les consommateurs aiment traiter directement avec le fabricant et qu'il peut être préférable d'assurer soi-même la vente et le service, particulièrement si le représentant du concurrent s'acquitte mal de sa tâche.

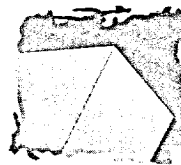
L'introduction d'un nouveau produit, dans le domaine des ressources naturelles et des produits chimiques, peut également présenter des défis. Les lauréats conseillent de retenir les services d'un représentant local compétent, bien établi dans l'industrie. Il est également souhaitable de s'adjoindre un bon avocat, afin de s'assurer que son produit ne sera pas copié, ce qui est fort à craindre dans certains marchés.

En raison de la petite taille du marché canadien pour de nombreux produits, il arrive souvent qu'une entreprise fasse ses premières armes dans l'exportation quasi simultanément avec sa création; pour survivre, elle s'adressera très tôt aux marchés étrangers.

Elle devra apprendre les rouages des échanges internationaux tout en se bâtissant. C'est une période où la concurrence peut se montrer féroce, et la tentation est forte de recourir aux services d'un négociant ou d'un courtier; les lauréats soulignent que cette tactique présente plusieurs désavantages :

- l'on s'encombre d'intermédiaires qui deviendront inutiles une fois que l'on est bien établi;
- l'on se prive d'un avantage sur les concurrents et de l'occasion de mieux connaître le marché : les résultats nets en souffrent;
- l'on perd une grande partie du contrôle sur les activités.

Les lauréats sont d'avis que, si les ressources le permettent, des spécialistes soient engagés dès le départ, notamment en ce qui concerne la commercialisation et la distribution. Si l'on décide de ne pas avoir recours à un courtier, le succès dépendra alors des compétences du distributeur ou du représentant que l'on aura choisi.



SASKATOON CHEMICALS LTD. **— FAIRE DE LA DISTRIBUTION** **UN ATOUT**



En 1985, la société Saskatoon Chemicals Ltd. faisait une entrée foudroyante dans les marchés d'exportation en offrant de l'hypochlorite de calcium, un produit de chloration granulé pour piscines; en 1987, elle

Vous ne serez pas prêts à exporter tant que vous n'aurez pas réussi chez vous. Autrement dit, si votre entreprise manque d'efficacité sur le marché intérieur, ne vous lancez pas dans l'exportation, car vos concurrents ne feront pas de quartier. Planifiez bien votre programme d'exportation — ne faites pas comme s'il ne s'agissait que d'agrandir vos activités à l'intérieur du pays.

*M. Stanley Mazoff
vice-président aux affaires
internationales du Groupe
Ilco Unican Inc.*

Évitez de vous asseoir sur vos lauriers. Pour chaque marché gagné, il y en a deux de perdus... Chez nous, nous avons toujours l'oeil sur les différents marchés. Le secret réside dans le travail constant, accompagné d'une participation aux séminaires pertinents et surtout de beaucoup de souplesse.

*M. Christopher Beames
directeur des exportations
Ilco Unican Inc.*

mérita le Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour avoir été en mesure de porter ses ventes à l'étranger à 10 millions de dollars en une seule année, alors que ses ventes totales n'étaient que de 30 millions de dollars. Dans le secteur de l'hypochlorite de calcium, la concurrence est très forte et le marché est dominé par cinq grandes entreprises, dont deux sont américaines et les trois autres japonaises. Saskatoon Chemicals s'est rendu compte que le marché canadien ne suffirait pas à assurer la rentabilité de son nouveau produit, vendu sous le nom de Chloryte®; il lui fallait alors se lancer dans l'exportation. L'entreprise s'attaqua au marché américain sans avoir aucune expérience du secteur des biens de consommation : elle affrontait son principal concurrent chez lui. Elle dut bientôt convenir que ce marché ne ressemblait en rien à celui des produits chimiques industriels, auquel elle s'était toujours adressée. Elle était une inconnue, qui voulait s'implanter là où le principal fabricant américain, la Olin Corporation, offrait déjà un produit bien identifié à sa marque.

Bien que la stratégie de Saskatoon Chemicals reposât notamment sur un produit de haute qualité, sur une participation bien pensée à la foire internationale des piscines et bains thérapeutiques, qui s'adressait particulièrement aux fournisseurs de piscines, et sur l'engagement de personnes connaissant bien le domaine, c'est le réseau de distribution et de transport établi par l'entreprise qui lui a permis d'offrir le service après-vente qu'elle jugeait essentiel à sa réussite prolongée. Dans le secteur des produits chimiques de consommation générale, avoir du succès se résume à livrer le produit au client lorsqu'il en a besoin. Saskatoon Chemicals est allée un peu plus loin en s'associant à une entreprise américaine de transport par camion capable de desservir l'ensemble du pays. Elle pouvait ainsi surveiller quotidiennement l'acheminement de ses produits, garantir les livraisons dans les États du Sud en cinq jours et annoncer le jour et l'heure de l'arrivée des marchandises.

Saskatoon Chemicals est fière de la méthode qu'elle a choisie pour augmenter ses ventes aux États-Unis. Pour arriver à obtenir sans délai un chiffre d'affaires suffisant, elle a décidé d'acquérir les moyens nécessaires. Elle a engagé des représentants expérimentés, travaillant à

commission, et a offert à ses acheteurs éventuels de l'aide à l'expansion commerciale, ainsi que certaines clauses d'exclusivité. L'entreprise juge que cette façon de faire lui permet de garder la main-mise sur ses relations avec la clientèle et lui confère des avantages commerciaux à long terme.

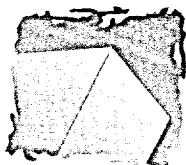
M. Larry Hanna, directeur général de la Saskatoon Chemicals, est d'avis que le succès dans le marché international est fonction d'un engagement à long terme, de la qualité du produit et du service offert au client.

LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE SECONDAIRE

Dans ce secteur, le simple fait de savoir quand et si l'on va exporter est un facteur critique. Pour en arriver à une décision, l'on peut souvent se fier aux résultats obtenus au Canada. Bref, les lauréats recommandent de bien connaître avant tout son affaire.

Les lauréats recommandent d'offrir un produit capable de soutenir la concurrence mondiale du point de vue de la qualité et du prix et correspondant bien à ce que recherche le marché. M. Richard L'Abbé, président de la société MED-ENG SYSTEMS INC. (voir profil), estime que «si vous offrez la même chose que les autres, vous n'aurez jamais plus qu'une mince fraction du marché mondial.» Il faut par conséquent chercher constamment à améliorer son produit et à mieux connaître les marchés.

Enfin, les entreprises doivent résoudre un problème d'envergure : le financement des exportations. Les lauréats signalent que les frais de production canadiens semblent plus élevés et que le comportement du taux de change nuit aux nouveaux exportateurs. Ils soulignent l'importance de toujours s'assurer d'être payé, d'autant plus que les taux d'escompte sont en hausse. Les lauréats signalent que la stabilité de la marge brute d'autofinancement est d'importance capitale surtout pour les petites entreprises. Ils insistent sur le fait que les exportateurs canadiens doivent porter beaucoup d'attention à leurs coûts et être bien au courant de toutes les questions monétaires.



MED-ENG SYSTEMS INC.
— VENDRE, C'EST PLUS
QU'OFFRIR UN PRODUIT



Selon M. Richard L'Abbé, président de MED-ENG SYSTEMS INC., son entreprise a mérité un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1989 «parce que ce petit établissement a su montrer le dynamisme nécessaire dans le marché international». Depuis 5 ans, MED-ENG a réussi à surpasser ses concurrents, des entreprises britanniques et suisses à la renommée bien établie, et est devenue le leader incontesté dans son domaine : 90 p. 100 de ses ventes sont maintenant dirigées vers 50 pays. Il s'agit là d'une performance remarquable, pour une entreprise dont le personnel ne compte encore aujourd'hui que 16 personnes et dont le chiffre d'affaires se situe à 3 millions de dollars. Établie à Gloucester (Ontario), la société MED-ENG SYSTEMS INC. vend des casques et des vêtements destinés aux spécialistes du désamorçage des bombes, ainsi que des boucliers anti-projectiles; ses clients comprennent les unités policières et militaires, les services de sécurité et les industries de partout dans le monde.

La vente d'un casque spécialisé à un client allemand pour le désamorçage des bombes, en 1982, a constitué la première incursion de l'entreprise dans les marchés étrangers. Elle a rapidement consolidé ses efforts de commercialisation en faisant mieux connaître son pro-

duit, en se renseignant sur sa clientèle et en étudiant les marchés grâce aux visites à l'étranger. Pendant toute cette période, elle a beaucoup profité de l'aide des délégués commerciaux canadiens et du soutien qu'offre le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME).

MED-ENG croit que c'est en offrant un produit supérieur, de justes prix et un service de meilleure qualité qu'elle peut mieux soutenir la concurrence. Lorsqu'elle se rend chez un client, ce n'est pas tant pour promouvoir ses produits que pour l'informer des résultats de ses plus récentes recherches. «Nous faisons des essais sur les effets des explosions tous les trimestres. Nos clients ont toujours hâte de nous voir, car ils savent que nous avons quelque chose à leur apprendre», explique M. L'Abbé. En mettant l'accent sur la recherche dans ses techniques de vente, MED-ENG montre qu'elle sait à quel point le désamorçage d'une bombe est une question de vie ou de mort et prouve son engagement continu vis-à-vis l'intérêt de ses clients.

MED-ENG vise l'expansion, mais de façon prudente. Elle possède déjà, grâce à son réseau mondial de représentants et de clients, une base solide de développement. Pour assurer celui-ci, elle compte utiliser ce réseau pour vendre une gamme éventuellement plus étendue de produits. Elle a entamé la production de nouveaux articles et envisage l'avenir avec optimisme.

LE SECTEUR DES MACHINES ET DU MATÉRIEL DE TRANSPORT

Les entreprises qui fonctionnent dans ce domaine soulignent que le succès dépend d'une bonne gestion financière. Il faut beaucoup de temps pour aménager et mettre à l'essai des installations et du matériel destinés à des clients étrangers; ceci exige un fonds de roulement considérable, d'autant plus que le processus bureaucratique ralentit souvent la conclusion d'une vente. Il est parfois impossible d'obtenir un paiement sans complication et les réserves de liquidités de l'entreprise subissent de nouvelles compres-

Lorsque vous devez livrer une petite commande dans des pays comme le Liberia, veillez à être payé à l'avance. Exigez par exemple 50 p. 100 lors de la commande et faites verser le solde avant l'expédition.

Doug Corsan
directeur général
Knelson International Sales Inc.

Nous savons qu'un Australien nous copie, mais nous avons décidé de jouer le jeu. Nous savons maintenant que fabriquer un produit et le mettre en marché sont deux opérations bien différentes. Sans aide et sans connaissances spécialisées, vous ne réussirez jamais à vendre; dans le cas présent, c'est nous qui possédons la compétence.

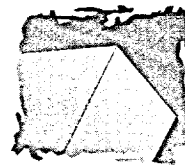
M. Doug Corsan
directeur général
Knelson International Sales Inc.

sions. Les expéditions sont en outre souvent de grande valeur, et l'établissement des documents requis est une variable d'autant plus importante de l'équation financière qu'ils sont indispensables à la prompte livraison et au paiement. Les lauréats rappellent que la Société pour l'expansion des exportations et la Corporation commerciale canadienne sont prêtes à aider.

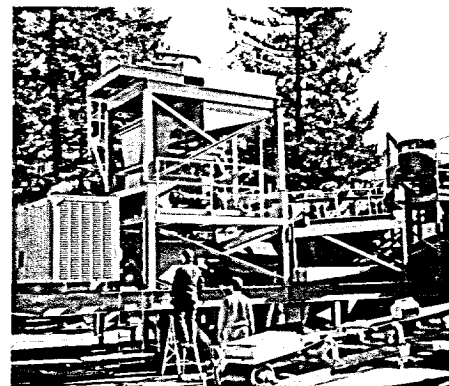
Dans ce domaine, le service après-vente est, de l'avis des lauréats, également important. Le vrai travail ne commence qu'une fois le produit livré.

Les nouvelles entreprises qui désirent s'implanter dans ce secteur constateront que l'absence de preuves de bon rendement leur nuira aussi bien auprès des clients éventuels qu'auprès des banques. Les acheteurs potentiels comptent pouvoir visiter une installation modèle ou voir une pièce d'équipement en fonctionnement; une préparation excellente est indispensable, de même qu'une bonne connaissance des normes nationales et internationales qui s'appliquent aux usines et au matériel. De plus, il est parfois difficile de trouver une banque sensible aux besoins des nouveaux exportateurs; les lauréats recommandent donc de bien se documenter et de ne pas hésiter, au besoin, à s'adresser à des bailleurs de fonds étrangers. M. Doug Corsan, directeur général de la société Knelson International Sales Inc., recommande de toujours s'assurer de la validité des créances.

Enfin, de nombreux marchés sont dominés par des concurrents provenant d'un même pays. Il sera difficile à une entreprise d'un autre pays de s'y tailler une part; il est indispensable de procéder à une évaluation efficace des possibilités.



KNELSON INTERNATIONAL SALES INC. — L'HONNETETÉ DANS UN MONDE DE PLA- GIAIRES



Quand, en 1978, Byron Knelson imagine son «Concentrator», un système de récupération de l'or flottant, il n'envisageait pas l'exportation. Son appareil convenait bien à la récupération de l'or en paillettes du fleuve Fraser, en Colombie-Britannique, et celui des rivières dans le nord de la Colombie-Britannique et au Yukon. Aujourd'hui, seulement 7 p. 100 des ventes de ce concentrateur sont effectuées au Canada; les principaux clients de la société Knelson se trouvent en Australie, au Venezuela et en Afrique de l'Ouest. Elle est demeurée une entreprise familiale; elle ne possède que 7 employés à temps plein et son chiffre d'affaires se situe à 2 millions de dollars. Mais son système de récupération de l'or, qui est breveté, lui vaut une grande renommée.

Les cinq dernières années n'ont pas été faciles pour l'entreprise. La multiplicité des débouchés l'oblige à examiner chacun attentivement; en outre, d'une structure organisationnelle qui ne s'occupait que d'exécuter des commandes, elle est passée à une société axée sur les marchés d'exportation. Par ailleurs, elle doit compter avec la concurrence que lui font les petits mécaniciens d'Amérique du Sud, d'Australie et d'Afrique du Sud, qui copient

son appareil sans se procurer des pièces de haute qualité pour en assurer la durabilité, et qui vendent le tout sous l'appellation d'origine. Dans certains cas, les copies sont si parfaites que Knelson a pu les réparer elle-même, avec ses propres pièces brevetées, quand elles ont flanché après quelques semaines d'usage!

Pour l'entreprise, l'avenir est très prometteur, car les voies d'expansion ne manquent pas et la concurrence est pratiquement nulle pour son procédé breveté qui, essentiellement, sépare par centrifugation l'or des fines ou du minerai broyé ou passé au crible. Jusqu'ici, la plus importante commande a été d'une valeur de 600 000 \$ et portait sur un système destiné à récupérer l'or du circuit des fines de l'une des plus grandes mines de diamant du monde, située en Afrique de l'Ouest. La plupart des commandes se situent cependant autour de 50 000 \$, ce qui démontre que le marché international n'est pas la chasse-gardée des grandes entreprises. Dans un secteur dont la réputation a souffert, Knelson International Sales Inc. a su démontrer son honnêteté; elle prévoit que son plus grand défi sera désormais la bonne gestion de son expansion.

LE SECTEUR DE LA TECHNOLOGIE DE POINTE ET DE L'ÉLECTRONIQUE

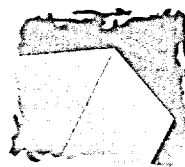
Dans ce domaine, le plus difficile est de savoir viser le bon marché. Si le client potentiel est un gouvernement, le pays en question doit démontrer qu'il est prêt à investir dans la spécialité du fournisseur et qu'il possède les ressources nécessaires. Les lauréats recommandent de consulter les ambassades et les organismes de développement international, car, pour les pays en voie de développement, les achats de grands systèmes sont souvent financés en grande partie par des organismes tels que l'ACDI et la Banque mondiale.

Une fois le marché choisi, l'autre grande difficulté, dans ce domaine, est d'ordre humain : il faudra trouver un représentant efficace. Dans le secteur de la technologie de pointe, la tâche ne sera pas facile, moins dans certains pays que dans d'autres, car les exigences en matière de connaissances techniques

sont très élevées. Le candidat choisi devra être en mesure de conserver des stocks de pièces de rechange, de faire les réparations et, parfois, de participer aux travaux de conception afin de bien adapter le produit au marché. Enfin, il doit bien connaître la clientèle et lui inspirer confiance.

L'engagement d'un personnel interne de vente présente également des difficultés. Ces employés doivent non seulement posséder les connaissances techniques requises, mais aussi démontrer suffisamment de souplesse et respecter les cultures étrangères, et savoir comment se réalise une vente à l'étranger. La société Eicon Technologie (voir profil) a, pour sa part, obtenu de francs succès sans s'être dotée d'un service de ventes internationales, en mettant à profit les activités de promotion des fabricants de produits complémentaires.

Créer un marché pour un nouveau produit de technologie de pointe demande beaucoup de patience, en raison du temps que l'on doit consacrer à le faire connaître. La société Imax Systems Corporation (voir profil page 33) s'est rendu compte que l'appui d'un organisme de prestige, tel le Smithsonian Institution de Washington, peut être utile à ce chapitre. L'opération exige que l'on se trouve des clients éventuels tout en vendant d'autres articles et en recherchant de nouveaux marchés; il est souvent démoralisant de voir combien de temps peut s'écouler entre la sélection du marché et la vente.



INTERA INFORMATION TECHNOLOGIES CORPORATION — LA MISE EN MARCHÉ DE LA TECHNOLOGIE

La société INTERA Information Technologies Corporation, lauréate d'un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1988, offre des produits et des services de collecte, de traitement et d'interprétation des données aux entreprises pétrolières, au secteur des ressources naturelles et aux gouvernements partout dans le monde. Elle a des clients dans environ 85 pays différents; son personnel est

Procurez-vous un exemplaire du plan quinquennal du pays et cherchez à savoir quelles sont les priorités et les projets de dépenses. Les plans quinquennaux vous apprendront si vos produits entrent dans le cadre d'un programme.

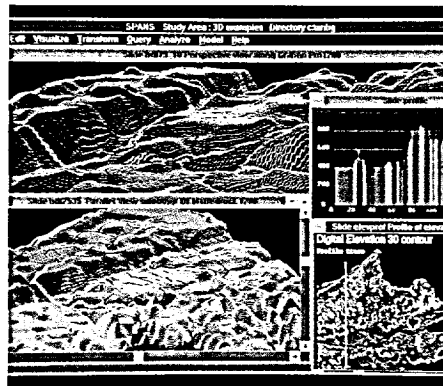
M. Bernie Clark
directeur des ventes
MacDonald Dettwiler and
Associates Ltd.

Pour réussir, faites en sorte de ne manquer ni d'argent, ni d'énergie. Il nous a fallu six ans et un demi-million de dollars avant de nous établir solidement à l'étranger.

M. Brian Bullock
président du conseil et
directeur général
INTERA Information
Technologies Corporation

Soyez le meilleur dans votre domaine et faites en sorte qu'on vous reconnaisse comme tel. Vous ne voudrez pas être troisième, quatrième ou cinquième et courir dans le peloton, car vous ne réussirez jamais à vous distinguer des autres.

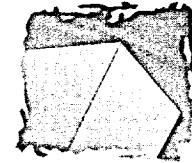
*M. Brian Bullock
président du conseil et
directeur général
INTERA Information
Technologies Corporation*



passé de 140 employés en 1985 à près de 650 en 1990. La taille de l'entreprise a triplé depuis quatre ans; elle s'est inscrite en bourse plus tôt cette année.

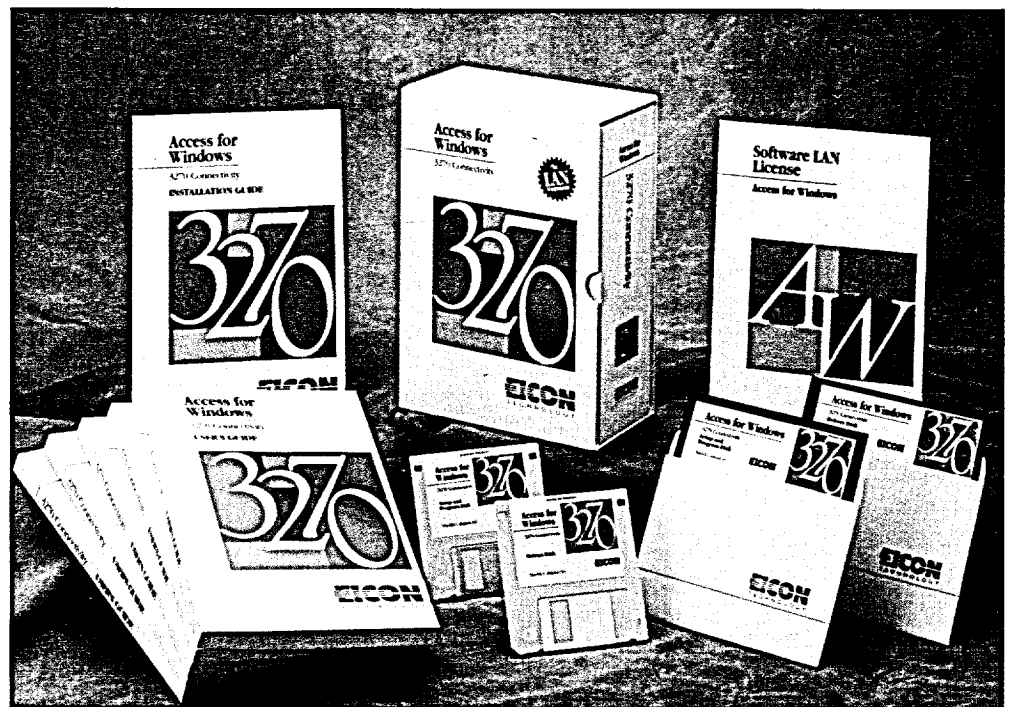
La stratégie d'INTERA repose principalement sur l'exploitation de marchés commerciaux pour les techniques d'information résultant des activités de recherche publiques et privées. INTERA cherche à multiplier les applications des produits associés à ces techniques en repérant de nouveaux débouchés prometteurs où elle pourra dominer à l'échelle internationale. Dans le domaine de la cartographie des ressources forestières, elle a par exemple mis au point la technologie RADARSAT, qui utilise un satellite, pour la vendre aux gouvernements nord-américains. L'entreprise est actuellement en train d'agrandir les possibilités de cette technologie, pour l'appliquer aux

systèmes de cartographie aéroportés qui produiraient des images comme celles de RADARSAT; elle compte ainsi faire des affaires avec plusieurs pays en voie de développement.



EICON TECHNOLOGIE — L'IMPORTANCE DE LA FORMATION ET DU SOUTIEN

Avec son siège social à Montréal, où elle emploie plus de 150 personnes, Eicon conçoit et vend des produits de pointe et à haut rendement, qui permettent de répondre aux problèmes de connexion entre les ordinateurs personnels et les processeurs centraux ou les réseaux locaux géographiquement éloignés. Elle compte parmi sa clientèle des entreprises «à placement de tout repos» telles qu'American Airlines, Lufthansa, J.P. Morgan, la Banque de Hong Kong et de Shanghai, Sandoz, la SNCF et Renault, ainsi que les gouvernements allemand et australien. Depuis sa fondation en 1985, les ventes annuelles de l'entreprise sont passées à 27 millions de dollars, dont 90 p. 100 en export-



tations destinées principalement aux États-Unis et à l'Europe. Plus de 20 000 produits d'Eicon ont jusqu'ici été installés dans le monde.

L'omission délibérée de constituer un réseau de vente directe constitue un volet important de la stratégie commerciale d'Eicon. M. Maks Wulkan, vice-président directeur, explique : « Nous n'essayons pas de tout faire nous-mêmes. Nous laissons les autres vendre nos produits pour nous. » Les produits Eicon étant compatibles avec plus de 300 appareils fabriqués par d'autres entreprises, celles-ci recommandent souvent d'intégrer un produit Eicon dans un système de plus grande envergure. C'est ainsi, rappelle M. Wulkan, qu'une commande provenant d'American Airlines était en partie sur recommandation de la Hewlett-Packard. Eicon assure sa distribution à l'échelle mondiale par l'intermédiaire de distributeurs indépendants et de revendeurs internationaux; elle permet également à des fabricants de systèmes d'utiliser ses produits sous marque privée. L'entreprise n'a jamais investi un sou dans la publicité.

Contrairement à bien des exportateurs, Eicon ne voit pas dans la concurrence son principal adversaire. Pour elle, la formation et le soutien constituent les vrais défis. « Comment

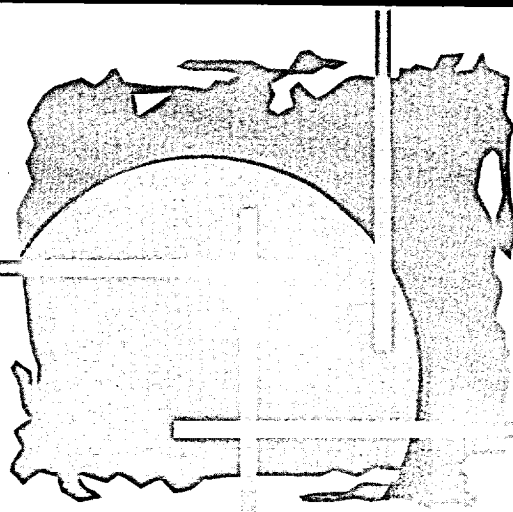
pouvons-nous mieux communiquer avec nos distributeurs? » se demande M. Wulkan. « Comment les former, comment leur assurer un meilleur soutien, voilà nos plus grands problèmes. » En plus de ses séances régulières de formation de cinq jours à Montréal, Eicon organise également des conférences destinées particulièrement à informer ses distributeurs des derniers développements chez elle. Pour appuyer ses produits, Eicon est prête à envoyer des techniciens partout dans le monde, que ce soit au Chili ou en Australie. Si le problème est imputable à son produit, les frais incombent à Eicon; dans le cas contraire, c'est le client qui paie.

« Il nous arrive parfois de réussir sans vraiment essayer, admet M. Wulkan. Nous savons que nous aurions pu faire mieux, mais au fond ce sont les résultats d'ensemble qui comptent. Aux petites entreprises, je conseillerais de faire dès le début comme si elles étaient déjà des entreprises internationales. Soyez prêt à faire concurrence aux meilleures, d'égale à égale. Ne comptez pas sur les autres. C'est beaucoup de travail, mais ça en vaut la peine. »

Si nous réussissons, c'est que nous oeuvrons dans un créneau où il n'y a pas d'entreprise de plus grande envergure. Nous sommes les plus gros dans un petit créneau.

M. Harald Mueller
vice-président à l'exploitation
Eicon Technologie





LE MARCHÉ EST UN CHAMP DE BATAILLE

Les marchés sont des champs de bataille où s'affrontent les entreprises. Pour gagner, il faut évidemment choisir le bon marché, mais il faut aussi employer la stratégie d'exportation qu'il faut. Dans le présent chapitre, les lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne racontent l'expérience qu'ils ont acquise sur les marchés internationaux, soulignent les défis qu'ils ont dû relever et offrent leurs conseils aux nouveaux exportateurs. Le chapitre est divisé en régions géographiques, et il contient le profil de huit entreprises, avec des commentaires supplémentaires.

L'AFRIQUE ET LE MOYEN-ORIENT

Les défis

- En Afrique, c'est surtout le manque d'argent chez les acheteurs de biens et services qui fait problème. À SR Telecom (voir profil), on souligne qu'il a fallu travailler fort avec les pays en voie de développement et les organismes de financement internationaux pour améliorer les infrastructures de

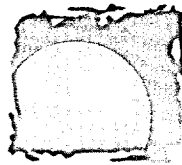
télécommunications. Ces organismes se fixent des priorités au chapitre des pays et des secteurs et paraissent parfois peu sensibles aux projets privés.

- Au Moyen-Orient, les acheteurs ont moins de problèmes de liquidités, mais sont de plus âpres négociateurs.
- Bien que les gouvernements africains se montrent maintenant plus accueillants vis-à-vis des commerçants et investisseurs occidentaux, on rencontre encore beaucoup de réticence dans certains pays et la stabilité politique laisse parfois à désirer.
- Dans cette région, comme dans d'autres pays du Tiers-Monde, on aura à résoudre bien des problèmes d'ordre fonctionnel. L'on y rencontre souvent beaucoup de difficultés à vivre, à se déplacer et à travailler, surtout en dehors des capitales et des autres grandes villes.

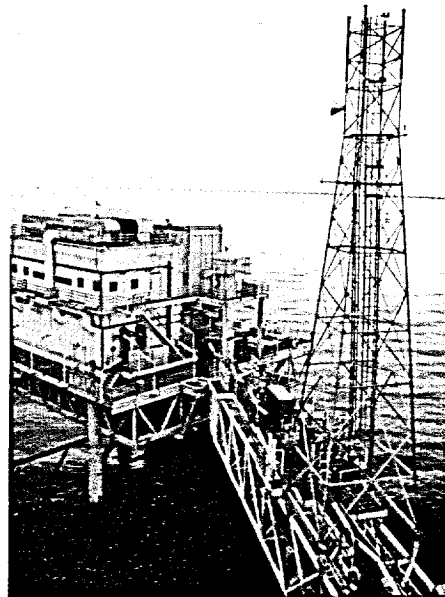
Quelques conseils

- Avant de choisir un marché africain, il faut s'assurer que le gouvernement du pays en question s'intéresse à l'expansion de son secteur. Se concentrer sur les pays plus stables.

- Faire preuve de patience devant les problèmes de financement. Il faut bien connaître les organismes canadiens de développement et leurs intervenants clés.
- Retenir les services d'un représentant local bien connu, qui pourra ouvrir les portes et fournir des renseignements sur le marché. Comme les chiffres d'affaires dans ces pays sont souvent très peu élevés, il ne faut pas exiger que le représentant vende uniquement les produits de l'entreprise. Il est de beaucoup préférable qu'il offre d'autres produits qui sont complémentaires.
- Ne jamais négliger le suivi d'une première vente. Bien que les conditions n'y soient pas faciles, c'est une région où il est très intéressant de travailler.



SR TELECOM INC. — C'EST LOIN. C'EST DUR. MAIS LE MARCHÉ EST BON.



Le principal produit offert par la société SR Telecom, le SR100, est un appareil de transmission de la voix et des données destiné aux régions rurales du Canada; il a été mis au point en 1977. Dès la première année, l'Arabie Saoudite a manifesté à l'entreprise son désir de se procurer l'appareil; celui-ci, très fiable et peu exigeant du point de vue de l'entretien, avait été conçu spécialement pour une utilisation en région isolée, sous un climat difficile comme celui du Canada. Aujourd'hui, SR Telecom fait 85 p. 100 de ses ventes, qui atteignent 30 millions de dollars, dans une grande variété de pays, parmi lesquels se trouvent la Suède, l'Inde, la Chine, le Costa Rica, le Pérou et la Nouvelle-Zélande. En fait, 40 p. 100 de tous les appareils de ce type, qui utilisent les micro-ondes, actuellement employés dans les réseaux téléphoniques publics et privés du monde entier, ont été conçus et fabriqués dans les installations montréalaises de cette entreprise de propriété canadienne.

M. Jack Zavitz, premier vice-président, rappelle cependant qu'une vente ne se fait pas toute seule. Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, comme ailleurs, il faut choisir avec soin les pays où l'on veut s'implanter, déterminer qui sont les vrais acheteurs et s'adjoindre un représentant compétent. Les besoins des pays de ces régions en matière d'appareillage de communication aux micro-ondes sont très variables, tout comme leurs moyens de payer des produits et des services importés. SR Telecom travaille en collaboration étroite avec l'ACDI et les gouvernements hôtes, afin de choisir les plus valables parmi les projets d'aide où les appareils de transmission de la voix et des données seront utiles aux usagers du téléphone, notamment dans les régions peu peuplées, très éloignées ou accidentées. Les fonds des organismes multilatéraux tels que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement peuvent évidemment être d'une grande utilité.

M. Zavitz estime que, pour réussir des ventes à l'étranger, il faut se déplacer souvent pour rester en contact avec ses représentants et ses clients éventuels. Il offre le conseil suivant : «La persévérance est d'importance capitale,

tout comme le suivi et de fréquentes visites.» Le choix des personnes chargées de la promotion, la formation des utilisateurs étrangers et l'installation sur place des appareils sont également des éléments critiques. L'aménagement des systèmes, dans les régions rurales des pays en voie de développement, présente parfois des défis plus que difficiles à relever.

Selon M. Zavitz, il est également bon de se rappeler que les entreprises canadiennes capables de négocier aussi bien en anglais qu'en français sont particulièrement bien accueillies dans maints pays nouvellement indépendants du Moyen-Orient et de l'Afrique.

L'ASIE ET LE PACIFIQUE

En raison des variations considérables qui existent d'un pays de cette région à l'autre, chacun de ces derniers sera traité distinctement dans le présent chapitre, dont l'introduction contient certaines observations générales.

Les gestionnaires canadiens doivent saisir les particularités qui distinguent les pays de la région. À Hong Kong et au Japon, on porte plus d'attention à la qualité qu'au prix; c'est souvent le contraire en Corée et à Taiwan. Par ailleurs, quel que soit le marché, le facteur prix prendra moins d'importance que dans d'autres régions si l'on est en mesure d'offrir un service de première qualité. Pour réussir une vente, il est utile de connaître les caractéristiques culturelles du pays visé (voir le profil de la société Capsule Technology International).

Il est également important de doter son entreprise des moyens nécessaires pour s'implanter à long terme dans le marché, car les acheteurs comptent sur la continuité des approvisionnements et préfèrent ne pas traiter avec des exportateurs occasionnels. Les entreprises canadiennes se trouvent donc confrontées à un dilemme : comment satisfaire des marchés à la fois très éloignés et très sensibles à la qualité du service?

L'Australie

- Ce marché, qui possède des affinités historiques et culturelles avec le Canada et dont le mode de vie est relativement semblable à celui d'ici, est plus

facile à pénétrer que bien d'autres. Le nouvel exportateur aura cependant à résoudre plusieurs problèmes de logistique, causés par l'éloignement et par la nécessité d'avoir recours au transport océanique et de créer un réseau d'entrepôts.

- Bien que les affaires s'y conduisent relativement de la même manière qu'en Amérique du Nord, les Australiens sont parfois un peu plus traditionalistes. Il faudra donc consacrer plus de temps à établir des liens qu'il ne le faudrait ici. En Australie comme ailleurs, la participation à des foires commerciales constitue souvent un moyen efficace d'entrer en rapport avec des distributeurs et des clients éventuels. Les associations professionnelles pourront également fournir des renseignements intéressants sur les pratiques commerciales australiennes et vous mettre directement en contact avec les principaux organismes et particuliers.

L'Inde

- Il est parfois difficile de profiter des débouchés offerts, en raison de la lenteur du processus de prise des décisions et de la complexité de la bureaucratie. Un représentant local pourra aider, mais il est important d'en choisir un qui sera utile.
- Il faut beaucoup de patience pour entrer en bonnes relations avec un représentant et établir sa crédibilité auprès des acheteurs. Ces rapports sont importants mais onéreux, en raison du déplacement et du temps qu'ils exigent.
- En Inde, le prix est l'un des facteurs les plus importants. Les acheteurs veulent obtenir la meilleure qualité au prix le plus bas possible et ils négocieront tant qu'ils ne seront pas convaincus qu'ils ont obtenu ce qui, à leurs yeux, représente les conditions les plus avantageuses. Ils veulent aussi que ce qu'ils achètent soit à la fine pointe de la technologie, mais les satisfaire peut causer des problèmes de protection de la propriété intellectuelle. Il existe également des restrictions commerciales qu'il faudra bien connaître.

L'Indonésie

- En Indonésie, le plus grand défi consiste à comprendre et à respecter la multitude de règlements auxquels doit obéir le négociant.

La patience, la loyauté et l'établissement graduel de liens solides sont les éléments les plus critiques. Dans la plupart des pays, les négociations se font en anglais et les interlocuteurs connaissent les rouages des affaires.

M. Cosmas Ho
président
Terra Nova Fishery Co. Ltd.

Puisqu'ils ne peuvent pas assurer une présence constante, les exportateurs canadiens doivent avoir recours aux instruments déjà en place, à savoir les ambassades du Canada, les autres entreprises et, par-dessus tout, les représentants locaux.

M. Bernie Clark
directeur des ventes
MacDonald Dettwiler
and Associates Ltd.

En Inde, on retrouve deux types de représentants : ceux qui comprennent les techniques que vous employez et peuvent vendre vos produits, et ceux qui comprennent les dédales de la bureaucratie et peuvent y opérer.

M. Bernie Clark
directeur des ventes
MacDonald Dettwiler
and Associates Ltd.

Le gouvernement indonésien, où la bureaucratie est bien consciente de son pouvoir et de ses privilèges, est très préoccupé par la sécurité... C'est un marché à nul autre pareil.

M. Brian Bullock
président du conseil
et directeur général
INTERA Information
Technologies Corporation

- Il faudra à tout prix retenir les services d'un représentant qui comprend les rouages de la bureaucratie et qui aidera à négocier un certain traitement en matière de réglementation, de douanes et de fiscalité. Avant de pouvoir réussir dans le marché indonésien, il faudra d'abord consulter l'ambassade du Canada ainsi que d'autres entreprises qui font déjà affaires avec ce pays.

Le Japon

- Les acheteurs japonais recherchent avant tout un produit de première qualité et, souvent, ils se préoccupent peu du prix.
- La culture japonaise est si complexe qu'il est facile de commettre de graves faux-pas, parfois coûteux pour la crédibilité et l'image que l'on veut établir. Quand on a acquis une bonne réputation sur le marché japonais, il est possible de se racheter d'une erreur. Mais le premier faux-pas d'un nouvel exportateur risque d'être son dernier. Les ouvrages qui traitent du commerce au Japon ne manquent pas. Il faut en acheter et lire quelques-uns : on y trouvera de bonnes indications.
- La crédibilité et l'image sont d'une grande importance. Il importe de se rendre au Japon muni d'une documentation complète sur son entreprise et ses produits, qu'on aura préférablement fait traduire en japonais. Partir également avec des cartes de visite rédigées en japonais, et éviter de prendre des notes sur celles qu'on reçoit. Il faut prévoir des cadeaux joliment emballés, être ponctuel, accepter les activités récréatives comme faisant partie des pratiques journalières et se garder d'abuser de l'alcool.
- Pour établir des relations durables et renforcer sa présence, il faut se rendre souvent au Japon (voir profil de la société WestCan Alfalfa Inc.). Bien que les billets d'avion, les hôtels et les repas coûtent cher, il faudra prévoir trois ou quatre voyages au Japon par an.

M. Greg Breen, vice-président à la commercialisation de la société Imax Systems Corporation (voir profil), fait les recommandations suivantes à ceux qui veulent faire des affaires au Japon :

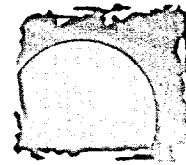
- 1) Les Japonais n'ont pas l'esprit aussi légaliste que les Nord-Américains; les ententes et contrats

n'y sont pas rédigés autant en prévision de litiges possibles.

- 2) Soyez patients; laissez vos collègues japonais faire progresser les rapports à leur propre rythme.
- 3) Songez aux résultats à long terme et évitez de vous montrer opportunistes.
- 4) Remplissez vos promesses. Ne prenez aucun engagement à la légère - et respectez la parole donnée. Ne laissez jamais l'impression que vous changez d'idée.
- 5) Vous pouvez croire ce que l'on vous dit. En général, un engagement pris oralement sera respecté. Lorsqu'une personne d'affaires japonaise dit qu'elle ira de l'avant, elle est la plupart du temps sincère.

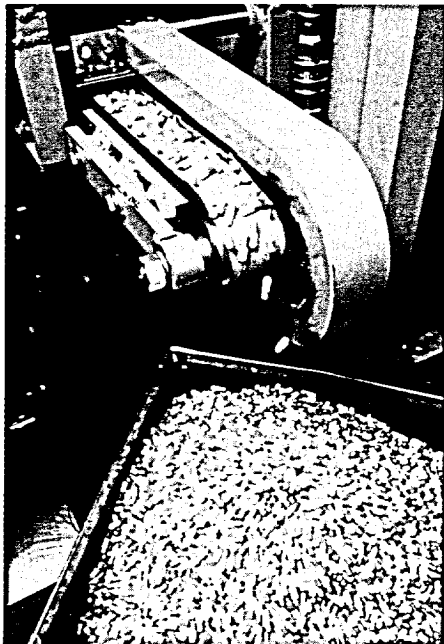
La République populaire de Chine

Depuis quelques années, la société Capsule Technology International (1990) Inc. fait beaucoup d'affaires en Chine. Le profil de l'entreprise, que l'on trouve dans les pages suivantes, en signale les hauts faits.



CAPSULE TECHNOLOGY INTERNATIONAL (1990) INC. — CONQUÉRIR LA CHINE

La société Capsule Technology International Inc. a connu une année record en 1986. Non seulement l'entreprise de Windsor (Ontario) a-t-elle remporté un Prix d'excellence à l'exportation canadienne, mais elle a également mérité, parmi plus de 700 autres exposants, la Médaille d'or de l'innovation et du design à la Foire de Leipzig. Les succès se sont répétés en 1987, lorsque ses ventes d'usines de fabrication de capsules clés en main sont passées à 19 millions de dollars. Deux ans plus tard, cependant, des retards dans les approbations de projets d'envergure ont fait chuter son chiffre d'affaires à 2 millions de dollars. Malgré une tentative the

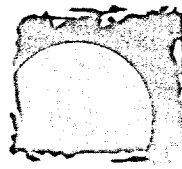


d'élargissement de sa gamme de produits pour compenser le ralentissement des ventes, l'entreprise a dû faire face à des problèmes financiers qui l'ont conduite à la faillite en 1989.

En 1990, une nouvelle entreprise à propriété privée était formée, sous un autre nom. Son président, M. Stephen Lukas, est convaincu que l'avenir est de bon augure pour la société, qui a élargi ses activités dans le secteur pharmaceutique. Capsule Technology vend encore des usines de fabrication de capsules clés en main et du matériel particulier, mais elle fabrique aussi des capsules de gélatine ainsi que des produits alimentaires et pharmaceutiques; elle emballe en outre des articles de toilette et des produits industriels et récréatifs.

La République populaire de Chine est le principal client de Capsule Technology. Les premières initiatives d'implantation dans ce marché se sont faites par l'intermédiaire de représentants établis à Hong Kong, mais l'entreprise a obtenu plus de succès en mettant à profit les relations personnelles dans ce secteur industriel. Parce qu'elle offrait à la fois 1) une technique bien adaptée à la planification chinoise, 2) un ensemble clés en main garantissant de bons résultats et 3) des preuves de sa compétence, Capsule Technology a pu négocier avec le gouvernement chinois sans trop de complications. Il a fallu moins de 18 mois pour obtenir les premiers résultats posi-

tifs, mais M. Lukas ajoute : « Nous avons dû quand même nous rendre en Chine à plusieurs reprises. Il importe que le vendeur et l'acheteur se connaissent bien. Les Chinois vous font visiter des musées et des parcs — mais tout cela fait partie de leur enquête à votre sujet. » Capsule Technology a maintenant achevé trois usines de fabrication de capsules en Chine et une autre est en voie de construction. Elle recommande la patience. En effet ce sont des retards dans l'établissement de deux contrats avec la Chine qui ont aggravé les problèmes qu'elle a connus en 1988.



WESTCAN ALFALFA INC. — ADOPTER LA FAÇON DE PENSER JAPONAISE



La société WestCan Alfalfa Inc. a été fondée dans un but bien précis : assurer aux marchés mondiaux un approvisionnement sûr et fiable de luzerne de première qualité, satisfaisant aux diverses exigences de chacun de ses clients. WestCan, qui contrôle chacune des étapes critiques entre le producteur et le consommateur, peut ainsi garantir la qualité constante de ses livraisons de luzerne à des prix concurrentiels. Grâce à la qualité de ses produits, à la fiabilité de ses livraisons et à la modicité de ses prix, WestCan a su élargir sa clientèle sur le marché international.

L'établissement de relations solides est essentiel à toute entreprise et notamment à celle qui veut réussir au Japon. Il faut être prêt à donner des renseignements, mais ceux-ci doivent être exacts. Surtout, ne jamais faire de promesses que l'on ne pourra remplir.

M. Cecil Werner, p.d.g.
WestCan Alfalfa Inc.

Il y a environ deux ans, une délégation étrangère est venue chez nous. Les représentants se sont montrés intéressés à nos verrous à bouton-poussoir — une nouveauté en quelque sorte chez eux — et ils voulaient que nous leur montrions nos dessins. Les négociations se sont arrêtées là, car nous savions que ce pays ne respectait que rarement les brevets et les marques de commerce.

*M. Stanley Mazoff
vice-président aux affaires internationales du Groupe
Ilco Unican Inc.*

Il nous a fallu 20 ans pour faire de l'URSS un débouché intéressant et huit ans de négociations pour conclure notre entente de participation. Nous avons dû faire preuve de détermination et de patience pour gagner leur confiance et leur respect et finalement obtenir des résultats concluants.

*M. Maurice E. Marwood
président
Canadian Foremost Ltd.*

WestCan est l'une des rares entreprises nord-américaines à être en mesure d'adapter sa production de luzerne aux exigences particulières de chacun de ses clients. Elle a réussi à faire ressortir un produit de consommation dans un pays — le Japon — où l'on est prêt à payer plus pour un produit qui sort de l'ordinaire. Pour ce faire, elle a non seulement mis au point un nouveau produit - les minicubes de luzerne comprimée Alfa Plus, qui mesurent 22 mm de côté -, mais sa stratégie est également conçue spécialement pour le marché. Sa documentation publicitaire et promotionnelle s'adresse à l'utilisateur final, c'est-à-dire l'agriculteur japonais, et elle organise des séminaires techniques pour les spécialistes de la vente en gros, tout en assurant la permanence de ses relations avec ses acheteurs japonais. On peut donc dire que WestCan travaille très fort afin de réussir dans un marché où l'on est prêt à payer un bon prix pour une qualité et un approvisionnement assurés. Aux entreprises qui veulent exporter au Japon, WestCan conseille de mettre l'accent sur l'établissement de bonnes relations commerciales.

L'EUROPE DE L'EST ET L'URSS

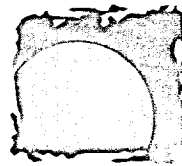
Les défis

- Dans ce marché, le financement est l'un des obstacles principaux; les devises fortes sont rares et la solvabilité de certains pays problématique. Ces facteurs sont particulièrement critiques lors d'exportations de grande envergure.
- Les négociations sont souvent difficiles. D'une part, les négociateurs sont difficiles à convaincre et très habiles. D'autre part, il y a parfois des problèmes de langue, notamment en Union soviétique, et il n'est jamais facile de s'exprimer par l'intermédiaire d'interprètes.
- Comme le pouvoir de décision n'appartient pas au secteur des exploitations industrielles, les discussions se tiennent la plupart du temps avec les gouvernements en premier lieu et, très souvent, les rencontres avec les utilisateurs n'ont lieu que beaucoup plus tard.

- Les Européens de l'Est manquent de compétence technique dans bien des secteurs. Cela signifie qu'il y aura beaucoup de travail à faire plus tard, et que les problèmes ne manqueront pas d'ici là.

Quelques conseils

- Des transactions de petite envergure peuvent se faire par l'intermédiaire des représentants en Europe de l'Ouest. Dans tous les autres cas, il faut exiger des lettres de crédit. Pour réaliser des ventes importantes, il se peut qu'on ait à conclure des ententes de participation ou d'achats compensés.
- Il est essentiel de retenir les services d'avocats compétents, bien au fait des caractéristiques, du système juridique et des pratiques commerciales du marché, et préférablement établis dans le pays en question. Des renseignements précieux peuvent également s'obtenir auprès d'autres entreprises ayant déjà fait affaires dans ce marché.
- Il faut être prêt à modifier son produit : il se peut qu'il soit techniquement trop avancé pour le marché. Songer à deux fois avant de dévoiler ses plans et dessins : l'on risquerait de perdre le contrôle sur sa technique.
- Il faut être prêt à réserver des fonds à l'éducation des acheteurs et à l'aide technique. Ne pas oublier cependant qu'il faudra beaucoup de temps avant que ce marché ne devienne rentable.



EXELTOR INC. — UNE PETITE ENTREPRISE AVEC DES CLIENTS À L'EST

Chez Exeltor Inc., société établie à Bedford (Québec), tout près de la frontière américaine, l'histoire et la technique se rencontrent. La première usine a été construite en 1884 par un entrepreneur américain; l'entreprise, qui appartient aujourd'hui à des intérêts locaux, s'est arrogé 5 p. 100 du marché des aiguilles de tricot industrielles de grande précision; ces arti-



cles sont utilisés dans le monde entier pour la fabrication de collants, de chaussettes, de chandails, de textiles industrielles, etc. Exeltor produit 100 millions d'aiguilles par année; sa clientèle se recrute parmi les usines de tricotage et les fabricants de matériel dans 50 pays différents, principalement les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Italie et l'Europe de l'Est. Exeltor doit soutenir une âpre concurrence de son principal rival - une entreprise allemande cinq fois plus importante - mais aussi d'autres fournisseurs européens, japonais et coréens.

L'entreprise écoule 95 p. 100 de sa production à l'étranger, et le comportement du dollar canadien est pour elle d'une importance cruciale. M. Philip Champagne, vice-président, se demande : « Dans combien de petites entreprises une variation du taux de change cause-t-elle des discussions sérieuses dans l'atelier? Nos employés savent bien qu'une hausse du dollar canadien, ne serait-elle que d'un cent, peut avoir des effets néfastes sur nos résultats d'ensemble! » La hausse du dollar a paradoxalement eu des effets bénéfiques pour Exeltor, qui a dû installer un meilleur équipement de production et perfectionner ses aiguilles. M. Joseph Cavalancia, vice-président à la gestion financière, explique : « Notre main-d'oeuvre syndiquée, qui compte 300 personnes, constitue 65 p. 100 de nos frais; nous avons donc dû sans cesse améliorer la productivité et réduire les coûts afin d'assurer à la fois nos marges bénéficiaires et notre survie. Nous avons réussi et, qui plus est, sans procéder à une seule mise à pied. »

Depuis longtemps, Exeltor vend un tiers de sa production aux pays du Bloc de l'Est, notamment à l'URSS, à la Chine, à l'Albanie et à la Mongolie. Les événements survenus récem-

ment dans ces pays ont eu des répercussions sur l'entreprise. On s'est par exemple inquiété lorsqu'une commande provenant de l'Union soviétique, une fidèle cliente depuis 30 ans, s'est fait attendre pendant quatre mois. Un autre client a mis autant de temps à payer un envoi. En raison des évolutions rapides qui ont lieu, Exeltor trouve difficile de prévoir l'avenir avec précision. Elle manifeste cependant beaucoup d'optimisme devant ces réorganisations structurelles. Elle vient de terminer son troisième projet clés en main en Chine et négocie actuellement la construction d'une usine en URSS, où l'on produira des aiguilles de tricot industrielles pour la fabrication de chaussettes. Que ses clients se trouvent à l'Ouest ou à l'Est, Exeltor se trouve confrontée à plusieurs défis. M. Champagne conclut : « Nous sommes une entreprise de 30 millions de dollars qui a pour clientes quelques-unes des plus grandes entreprises mondiales; malgré notre petite taille, nous avons à résoudre de gros problèmes. »

L'AMÉRIQUE LATINE ET LES ANTILLES

Note des auteurs : Aucun des lauréats du Prix ne réalisant des ventes dans les Antilles, les entretiens se sont donc limités à l'Amérique latine.

Les défis

- De nombreux acheteurs manquent de devises étrangères pour réaliser des transactions et le recours au crédit présente de sérieux risques. La situation est moins inquiétante dans les pays plus riches tels le Venezuela et le Brésil.
- Les pratiques commerciales sont totalement différentes de celles qui ont cours en Amérique du Nord. Une vente à l'exportation ne se réalise pas toujours aussi facilement qu'on le prévoyait (voir le profil de la société Lab-Volt). Les acheteurs latino-américains sont souvent à la quête de réductions ou de concessions. Le troc est encore très populaire et on a presque toujours besoin d'une liste de prix à part. De nombreux acheteurs voudront passer par-dessus la tête du représentant, dans l'espoir d'obtenir de meilleurs prix. Si l'on accepte cette façon de faire, les relations avec le représentant seront d'autant plus tendues.

En Amérique latine, il faut travailler fort et s'accommoder de beaucoup de paperasserie. Pour nous, c'est un marché très difficile.

M. Doug Corsan
directeur général
Knelson International Sales Inc.

Choisissez soigneusement la personne que vous déléguerez là-bas, de façon qu'elle laisse au client l'impression désirée. Cette personne doit plaire elle-même au client; si celui-ci ne lui fait pas confiance, elle n'obtiendra probablement pas de bons résultats.

M. Richard L'Abbé
président
MED-ENG SYSTEMS INC.

L'Europe n'a rien de monolithique; c'est plutôt un amalgame de nombreuses nationalités et cultures autonomes et distinctes.

*M. David McAllister
vice-président à la commercialisation
Sabian Ltd.*

Imaginez ce qu'un produit comme le vôtre peut représenter pour l'ensemble de l'Europe en 1992. Essayez d'adapter vos activités à l'homogénéisation de l'Europe. N'oubliez pas que la concurrence y sera forte et qu'il faudra vous adapter aux normes et corriger vos prix.

*M. James Mackie
vice-président à l'expansion
commerciale
Newbridge Networks Corp.*

- Il est essentiel d'être en mesure de négocier en espagnol, car la plupart des acheteurs refuseront de le faire en anglais. La connaissance du portugais sera très utile au Brésil, bien que l'anglais soit plus souvent utilisé dans ce pays qu'ailleurs. Avant de conclure un marché, il faudra remplir une quantité énorme de formulaires administratifs. Le processus de prise de décision est compliqué, et il faudra apprendre à repérer les vrais décideurs.

Quelques conseils

- Le problème de devises peut se résoudre en examinant les possibilités d'achats compensés. Pour les questions de crédit, on peut souscrire à l'assurance offerte par la Société d'expansion des exportations ou faire établir une lettre de crédit par une banque canadienne.
- Le choix d'un représentant local compétent est un facteur critique. Il peut aider à mieux connaître les pratiques commerciales et à résoudre les problèmes de langue, ainsi qu'à faciliter l'accès aux acheteurs et aux décideurs. Le représentant doit faire efficacement le pont entre le système commercial du Canada et celui de l'Amérique latine. Il faut cependant éviter de reposer entièrement sur lui - il importe d'établir personnellement des liens avec ses clients.
- Faire en sorte que toute documentation soit disponible dans la langue de son client.
- Si, tout en sachant qu'il y existe un débouché pour son produit, l'on ne désire pas traiter directement dans un marché, il faut envisager la possibilité de jumeler ses articles à ceux d'une entreprise plus importante déjà implantée. L'on pourra profiter par la même occasion de l'expérience et des relations de cette entreprise.

L'EUROPE DE L'OUEST

Les défis

- Les exportateurs canadiens se sont toujours principalement intéressés au marché américain, mais il leur serait bon de savoir que l'unification commerciale de la Communauté économique

européenne, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 1993, leur offrira des débouchés plus considérables encore, où les possibilités d'expansion seront d'autant plus prometteuses. Ce marché présentera cependant des défis, dont celui de se tenir au courant des modifications apportées aux normes et à la réglementation.

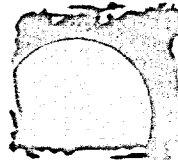
- Les exportateurs canadiens auront à l'occasion à faire face à des problèmes linguistiques, bien qu'une bonne connaissance du français et de l'anglais soit généralement suffisante. En Allemagne, par contre, il faudra la plupart du temps avoir recours à la traduction. Dans l'ensemble, les commerçants européens accorderont cependant plus de respect à celui ou celle qui est bilingue.
- En Europe, le défi le plus difficile à relever sera celui d'avoir accès à des réseaux de distribution efficaces. Il existe deux types principaux d'intermédiaires, soit les entreprises nationales de moyenne taille et les grandes entreprises trans-européennes. La société Newbridge Networks (voir profil) a choisi de conclure des alliances stratégiques avec des distributeurs des deux types, tout en ayant suffisamment recours aux uns et aux autres pour s'assurer d'une présence maximale.
- Bien que le marché européen tende à s'uniformiser, les exportateurs canadiens doivent demeurer bien conscients des particularités qui distinguent les pays.
- En outre, on est, dans certains pays européens, plus préoccupé par l'origine des marchandises importées. En France, par exemple, il est clairement avantageux de s'associer à une entreprise française (voir le profil de la société Hybrid Turkeys). Il faudra peut-être prendre des mesures spéciales pour être considérée comme une entreprise «indigène».

Quelques conseils

- Il faut considérer les évolutions qui surviennent en Europe comme une occasion de se faire valoir.
- Il faut essayer d'acquérir des compétences en matière de langue et de culture se rapportant au marché visé et les mettre à profit dans les négociations et les activités de promotion. Non seule-

ment cela laisse entendre qu'on est sensible aux particularités d'un pays, mais cela permettra à son entreprise de se différencier de ses concurrentes.

- Les clients européens sont bien rompus aux affaires internationales. Il faut être prêt à discuter intelligemment de ces questions si l'on veut mériter leur respect.
- Il faut établir soigneusement sa stratégie de distribution, car cet aspect est à la fois critique et complexe. Au besoin, ne pas hésiter à consulter d'autres exportateurs ou des conseillers commerciaux.
- Les foires commerciales sont nombreuses dans ce marché et peuvent se révéler très utiles. Pour y participer, il convient de chercher à passer d'abord par les programmes fédéraux et provinciaux.
- Même si l'Europe s'homogénéise, on ne peut s'attendre à ce que toutes les particularités nationales disparaissent du jour au lendemain. Il faudra donc respecter les exigences particulières dictées par les préférences nationales et même régionales ou locales.



NEWBRIDGE NETWORKS CORPORATION — PRÉPARER 1992

Au cours de sa quatrième année d'existence, la société Newbridge Networks Corporation a réalisé des ventes de 120 millions de dollars, dont 95 p. 100 se sont écoulées vers l'étranger. C'est l'accroissement de son chiffre d'affaires qui a valu à l'entreprise un Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1989. La société attribue son succès à une campagne vigoureuse de commercialisation et de promotion, ainsi qu'à ses produits, qui sont à la fois fiables, économiques et technologiquement avancés. Avec son siège social à Kanata (Ontario), Newbridge fabrique des systèmes de communications numériques et des réseaux locaux et à grande distance. Elle a installé des appareils dans plus de 40 pays différents et ses principaux clients se retrouvent aux États-



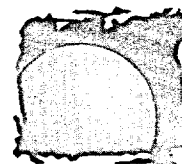
La signature de l'Accord de libre-échange, par exemple, entraînera une rationalisation de l'industrie; seules les entreprises qui sauront limiter leurs coûts survivront.

M. Dale McSween
président
Polymer International

Unis, en Europe de l'Ouest et dans la région de l'Asie et du Pacifique. Elle fait des affaires avec plusieurs entreprises «à placement de tout repos», dont ses associés AT&T Network Systems International, Alcatel CIT et Sumitomo pour la commercialisation ainsi que ses clients MCI, la Bundespost d'Allemagne et Telecom New Zealand.

Newbridge compte accroître ses activités en Europe de l'Ouest et considère que le Royaume-Uni et la France feraient d'excellents points de départ. Bien que l'unification commerciale de la Communauté économique entraînera une Europe plus homogène, M. James Mackie, vice-président à l'expansion commerciale, souligne qu'il existe des différences importantes entre les pays et que chacun de ces derniers doit être abordé distinctement. En France par exemple, les présentations promotionnelles doivent être faites en français et la documentation d'accompagnement doit être rédigée dans la même langue. Dans d'autres pays, il faudra souvent, pour réaliser une vente, modifier l'alimentation, la fixation ou la couleur du boîtier d'un appareil. Il est donc essentiel de vouloir et de pouvoir s'adapter aux normes et préférences locales.

Pour ses ventes en Europe, Newbridge a recours à des distributeurs nationaux et transeuropéens. M. Simon Gibson, vice-président adjoint aux communications, indique l'importance de ces intermédiaires pour son entreprise : «Lorsque vous vous trouvez à des milliers de kilomètres, votre distributeur est votre unique voie de communication, car il connaît la culture et les usages protocolaires du pays.» La présence dans l'ensemble du marché et la représentation sont des facteurs de succès si critiques que l'entreprise ne consent jamais de droits de distribution exclusifs. De cette façon, Newbridge dispose de toute la souplesse qu'il faut pour régler ses problèmes de livraison, lorsque nécessaire.



HYBRID TURKEYS INC — L'EUROPE EST PLUS QU'UN SEUL MARCHÉ



Située à Kitchener (Ontario), la société Hybrid Turkeys Inc est l'un des trois éleveurs-souches de dindes restant dans le monde. Cette filiale de l'entreprise Euribrid B.V. des Pays-Bas a mérité un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1987, pour avoir doublé ses ventes au cours de l'année précédente. Elle vend des oeufs fécondés et des poussins d'un jour destinés à l'élevage; sa clientèle étrangère, répartie dans environ 45 pays, absorbe près de 95 p. 100 de ses ventes. Hybrid assure le suivi d'un marché grâce à sa compétence technique; elle offre à ses clients un centre complet de ressources et les conseille dans des domaines tels la composition des provendes, la conception, le chauffage et l'éclairage des bâtiments et la protection contre les maladies.

En 1953, Hybrid faisait des débuts modestes. Aujourd'hui, cette entreprise de 20 millions de dollars compte parmi ses installations un laboratoire de recherche et de développement des plus avancés, un couvoir moderne et 22 fermes d'élevage situées dans le

sud-ouest de l'Ontario. Le laboratoire a joué un rôle particulièrement important à la fin des années 70, lorsque la demande de jeunes dindes a fléchi. Pendant que nombre de ses concurrentes devaient fermer leurs portes, Hybrid a mis au point une espèce de dinde blanche, de plus grande taille et plus lourde, qui a eu tôt fait de plaire aux acheteurs.

Après s'être arrogée une part respectable du marché américain, Hybrid s'efforce maintenant de s'implanter en Europe, car la France, le Royaume-Uni et l'Italie réunis comptent pour près du quart de la demande mondiale. L'entreprise préfère ne pas considérer l'Europe entière comme un seul marché et adapte ses produits et sa stratégie à chacun des pays qu'elle vise. La France, qui s'est récemment ajoutée à la clientèle de Hybrid, en est un bon exemple. Le président de l'entreprise, M. Haydn Jones, fait les observations suivantes : «Les éleveurs français aiment mieux acheter un produit indigène que de s'approvisionner directement au Canada; il se peut donc que nous devions nous associer à un établissement français.» Cette question sera longue à résoudre pour Hybrid. Entre-temps, le représentant de l'entreprise en Europe continentale tente déjà de pénétrer les marchés italien, français et anglais.

LES ÉTATS-UNIS

Les défis

- Aux États-Unis, il est essentiel de surveiller ses frais, car le prix est souvent le facteur le plus important, devant même la qualité. Le coût de la main-d'oeuvre et du financement, de même que le taux de change, sont de toute première importance.
- Le marché américain est multiple. Chaque région a ses particularités et une réussite dans l'une ne signifie pas un succès ailleurs. Il faudra souvent établir une stratégie différente, notamment en ce qui concerne la commercialisation, les prix et la distribution.
- Les réseaux de distribution manquent souvent les connaissances techniques nécessaires. Il y a un fort roulement des intervenants et l'on doit souvent s'adresser à de nouveaux interlocuteurs. Aux États-Unis, il est contraire à la loi de conclure des ententes de distribution exclusive.
- La stratégie que l'on adopte pour une première incursion dans le marché ne conviendra peut-être pas à une expansion.
- Le marché américain est assez porté à l'engouement - il se laisse influencer par la mode plutôt que par les faits.

Quelques conseils

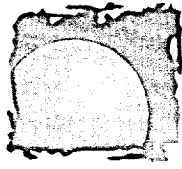
- Il importe de surveiller les coûts de très près. Les facteurs suivants sont très importants : 1) une réduction des droits de douane et une hausse du dollar canadien peuvent rendre plus attrayant l'approvisionnement en matières premières aux États-Unis; 2) la formation du personnel et la gestion efficace de la capacité de production permettront de contrebalancer un accroissement des coûts de main-d'oeuvre au Canada; 3) éviter de trop s'endetter, afin de réduire les frais de financement; et 4) apprendre à profiter des variations du taux de change.
- Le marché américain peut offrir des débouchés fantastiques. Comme il n'est pas homogène, il faut se lancer d'abord dans une seule région, à partir de laquelle l'expansion des activités pourra se faire.
- Il faut porter une attention particulière à la solvabilité des acheteurs et des revendeurs.
- Le meilleur atout, lorsqu'il s'agit de gérer la croissance de ses exportations aux États-Unis, est la faculté d'adaptation. Il faut être prêt à modifier sa stratégie au rythme de l'accroissement de ses ventes et de sa présence.
- Comme le marché est sensible aux «modes», il faudra se tenir au courant de l'évolution des tendances, en consultant ses chiffres de ventes.

L'approche qui vous a valu des ventes de 5 millions de dollars ne sera pas suffisante si vous visez 50 millions. Vous devrez non seulement trouver des voies de pénétration, mais aussi gérer une transformation de vos méthodes... Ouvrir un bureau aux États-Unis coûte au moins 500 000 \$ et vos ventes devront en justifier l'investissement... Pour réussir aux États-Unis, vous devez vous comporter comme une entreprise américaine.

*M. Maks Wulkan
vice-président directeur
Eicon Technologie*

Surtout dans le domaine des fruits de mer, et aux États-Unis particulièrement, il se trouve beaucoup d'entreprises qui n'en veulent qu'à votre argent - soyez prudents!

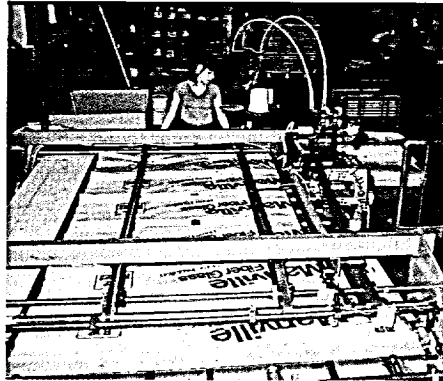
*M. H.E. Garth Jenkins
président
Abegweit Seafoods Inc.*



Après avoir obtenu quelques succès de moindre importance, nous avons dû travailler fort pour en arriver à persuader un client éventuel qu'il lui fallait éviter de se laisser surpasser par ses concurrents. Au bout du compte, c'est de voir que nous n'avons pas lâché pendant un an et demi qui l'a convaincu.

M. Dale McSween
président
Polymer International

POLYMER INTERNATIONAL — S'ADAPTER AU LIBRE ÉCHANGE

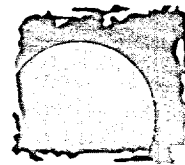


La société Polymer International est établie en Nouvelle-Écosse et fabrique des produits d'emballage en polyoléfine tissée ainsi que des textiles industriels; elle s'est mérité un Prix d'excellence à l'exportation canadienne en 1985, pour s'être tournée vers le marché américain lorsque les variations du taux de change et des frais de transport ont affaibli sa position concurrentielle en Europe. Polymer a déniché un créneau aux États-Unis pour deux de ses produits principaux : les sacs de plastique tissé pour l'emballage des résines destinées à l'industrie pétrochimique, et les pellicules de même matière pour l'emballage des bois d'oeuvre séchés au four. Comme ces articles convenaient également à d'autres exportateurs, Polymer a élaboré une stratégie axée sur un créneau particulier, visant à convaincre les entreprises qui utilisaient le papier de se tourner vers ses produits qui étaient de meilleure qualité et qui pouvaient résister aux fortes tensions imprimées lors de la manutention.

Polymer s'est cependant rendu compte qu'il ne suffisait pas d'adopter une bonne stratégie et d'offrir un produit supérieur dans un marché où l'offre est rare; pour elle, le mot d'ordre était la persévérance.

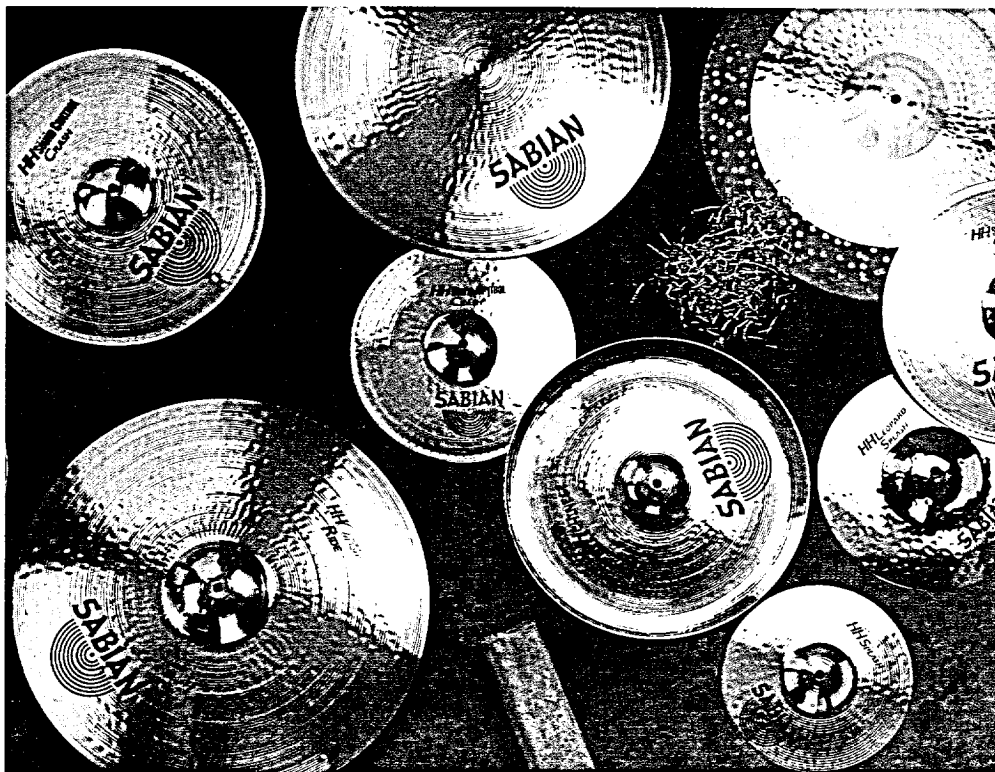
Tant de persévérance finit toujours par donner des résultats; les clients de Polymer ne sont pas nombreux, mais leurs commandes valent beaucoup; l'addition d'un seul nouvel acheteur fait grimper sensiblement le chiffre d'affaires annuel. De plus, dès qu'un client s'est converti au produit de Polymer, celle-ci sait qu'il lui restera fidèle.

Peu de temps après l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange, Polymer décidait de s'installer dans la région de Houston, au Texas, afin de se rapprocher de ses principaux clients du secteur de la pétrochimie. L'opération n'eut cependant pas les résultats escomptés. L'entreprise croyait, grâce à cette usine, réussir à surpasser ses concurrents, en profitant notamment de frais de main-d'oeuvre moins élevés et d'un taux de change plus avantageux, mais elle n'y obtint pas la productivité atteinte dans son établissement de Nouvelle-Écosse. La qualité du produit laissait à désirer et l'entreprise ferma l'usine au début de 1990. Elle est plus que jamais décidée à exporter de la Nouvelle-Écosse.



SABIAN LTD. — C'EST AUX ÉTATS-UNIS QU'IL FAUT ALLER!

En 1982, un nouvel intervenant apparaissait dans le secteur des cymbales - Sabian Ltd. Jusqu'en 1990, l'entreprise établie à Meductic (Nouveau-Brunswick) réalisait des ventes annuelles de 8,5 millions de dollars et près de 30 p. 100 du marché mondial lui appartenait. Ces succès, dit-elle, sont attribuables à son engagement total, au fait qu'elle n'a pas hésité à affronter ses concurrents armés seulement de produits de qualité exceptionnelle, ainsi qu'à une stratégie de promotion des plus dynamiques.



Pour une entreprise telle que Sabian, c'est aux États-Unis, royaume de la musique populaire, que l'on doit réussir. C'est pourquoi M. Robert Zildjian, président et propriétaire, a axé les efforts de sa jeune entreprise sur ce grand et dynamique marché, où la concurrence est féroce. C'est là qu'il a décidé de se mesurer à deux entreprises bien établies, dont l'une, la plus puissante, était la propriété de son frère et portait le nom respecté de la famille Zildjian.

Le principal atout de Sabian est sa cymbale, un instrument de première qualité fabriqué d'un alliage de bronze selon un procédé de moulage importé de la Turquie en Amérique du Nord par le père de Robert Zildjian. Bien que l'entreprise américaine Zildjian utilise également la formule secrète de la famille, ce n'est que chez Sabian que des artisans spécialement formés martèlent l'alliage à la main afin de créer des cymbales incomparables, dignes des orchestres symphoniques et des jazzmen. M. David McAllister, vice-président à la commercialisation, dit des instruments produits par Sabian qu'ils sont «extrêmement personnalisés» et sa campagne de promotion proclame que «l'on peut entendre la différence».

M. McAllister ajoute : «Aux États-Unis, il n'est pas suffisant de posséder un bon produit; il faut aussi adopter une stratégie de promotion dynamique.» Pour faire connaître le nom de Sabian, l'entreprise a eu abondamment recours à la publicité et employé jusqu'à 300 des meilleurs artistes professionnels de tous les genres musicaux. Pour ses ventes et sa distribution en territoire américain, Sabian a essayé plusieurs formules, dont celle de créer sa propre entreprise de distribution, mais celle-ci exigeait beaucoup de temps de gestion et devint un fardeau financier. En 1986, la Sabian confiait la distribution à la société Hohner, un fabricant d'instruments de musique allemand bien connu. Pour ce faire, elle a conclu une entente précisant les prix que devait pratiquer Hohner, les stocks que celle-ci devait conserver, ainsi que les activités de promotion, de recrutement et de ventes à exécuter. De son côté, Sabian s'engageait à soutenir solidement son distributeur américain, car selon elle le succès ne viendrait que par une véritable collaboration. Cette entente a donné de bons résultats et les ventes annuelles montrent depuis lors une saine progression. Les succès obtenus aux États-Unis ont permis à Sabian de pénétrer d'autres marchés plus facilement et sa clientèle se répartit maintenant dans 80 pays.



LA STRATÉGIE D'EXPORTATION

Après avoir traité des produits et des marchés, il s'agit maintenant de mettre l'accent, dans les paragraphes qui suivent, sur la stratégie d'exportation. Comment peut-on se lancer dans les marchés extérieurs? Quelles conditions faut-il remplir pour devenir un exportateur bien établi? Une fois ceci fait, comment faut-il s'y prendre pour donner plus d'ampleur à ses activités internationales? Dans le présent chapitre, les lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne fournissent des réponses à ces questions.

LES DÉBUTS

L'un des principes de base est sans doute d'y aller sans crainte. Des entreprises de la taille la plus modeste font régulièrement de bonnes affaires à l'étranger, rivalisant avec des établissements qui jouissent souvent d'une réputation surfaite. Knelson International Sales Inc., qui n'a que sept employés, en est un bon exemple. La société Terra Nova Fishery Co. Ltd. (voir profil), vend du crabe, du homard et des pétoncles d'imitation en Asie et en Europe et ses concurrentes sont des entreprises coréennes et japonaises de très grande envergure. Terra Nova a dès le départ fait preuve d'une grande confiance en elle-même et n'a cessé de s'améliorer pour conserver l'avantage qui est le sien à l'étranger.

M. Richard L'Abbé, président de MED-ENG SYSTEMS INC., est du même avis : «Une fois que vous aurez vaincu la crainte, plus rien ne vous arrêtera.»

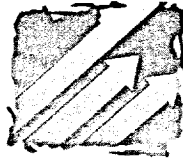
Mais l'exportation n'est pas si facile que tous puissent réussir! La décision de se lancer dans les marchés étrangers ne doit pas être prise à la légère. L'exportation peut être un moyen d'assurer l'expansion de son entreprise, mais il faudra toujours tenir compte des conditions parfois difficiles dans lesquelles s'effectuent les échanges internationaux. L'engagement est un facteur essentiel, car il se peut que la rentabilité soit longue à se manifester.

Les petites entreprises doivent absolument choisir avec le plus grand soin les marchés où elles voudront se lancer et les méthodes qu'elles emploieront pour ce faire. Leurs ressources sont habituellement limitées et leur personnel de gestion utilisé au maximum; elles devront donc adopter dès le départ une stratégie d'exportation bien pensée. Si les grandes entreprises peuvent souvent survivre à un choix stratégique erroné, tel n'est pas le cas pour celles de moindre envergure. La première question à se poser est la suivante : «Que puis-je offrir de nouveau ou de mieux à un client étranger?» Cet avantage que l'on recherche ne doit pas nécessairement être inhérent à son produit (ou service), ni exiger une réduction des prix. Plusieurs autres options existent, notamment

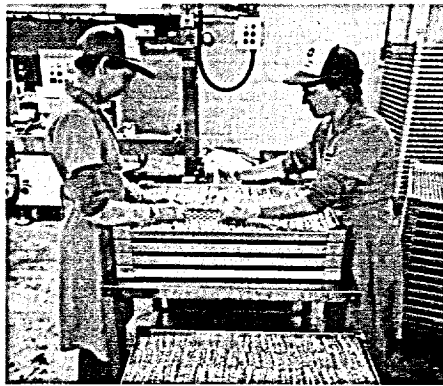
celle de surpasser les concurrents en garantissant un meilleur service après-vente. Indépendamment des circonstances, de nombreuses entreprises canadiennes estiment avoir tiré avantage d'une stratégie de commercialisation ciblée sur un créneau particulier.

La qualité et le service sont des éléments clés. Eux, ils vendent des Toyota. Moi, je vends des Cadillac!

M. Cosmas Ho
président
Terra Nova Fishery Co.



TERRA NOVA FISHERY CO. LTD. — IL FAUT CROIRE EN SES POSSIBILITÉS



Depuis sa fondation en 1979, la société Terra Nova Fishery Co. Ltd. a porté ses ventes annuelles à 8 millions de dollars; elle possède 50 employés permanents et son personnel saisonnier varie de 200 à 300 personnes. Dans son établissement de Clarenville (Terre-Neuve), l'entreprise fabrique du crabe, du homard et des pétoncles d'imitation à partir de chair de morue pêchée au piège. Elle vend ces produits à base de surimi en Europe et en Asie, sous sa marque de commerce «Seafood Ho!». M. Cosmas Ho, président et propriétaire de l'entreprise, affirme : «Nous sommes maintenant de niveau mondial. Nous concurrençons les Japonais - à cette seule différence que nous sommes les meilleurs!»

Terra Nova est née lorsque M. Ho, médecin de profession, vit la possibilité de vendre du calmar séché à Hong Kong, son pays natal. Comme les techniques de séchage appropriées étaient inconnues à Terre-Neuve, il décida alors de fonder sa propre entreprise. Il réussit à obtenir un produit idéal et les ventes de Terra Nova à Hong Kong, à Singapour et au Japon, des

marchés où l'on est très exigeant, atteignirent rapidement les 5 millions de dollars. Toutefois, au début des années 80, les réserves de calmar disparurent de Terre-Neuve, car elles sont régulièrement sujettes à des baisses cycliques; l'entreprise n'hésita pas à se réorienter.

Elle trouva dans le surimi la solution appropriée. Avec l'aide du gouvernement fédéral, M. Ho se procura le matériel de génie protéique et acquit les connaissances nécessaires pour fabriquer des produits à base de surimi à partir de chair de morue. L'expérience fut un succès et le crabe d'imitation de Terra Nova, qui coûtait la moitié du prix du crabe véritable, obtint rapidement la faveur du marché canadien et de plusieurs pays européens.

Bien que pratiquement seule en lice à ses débuts, Terra Nova affronte maintenant des entreprises japonaises et coréennes qui font cent fois sa taille et elle tire son épingle du jeu. Comme elle est la seule à fabriquer du surimi à partir de chair de morue, Terra Nova jouit d'un avantage — la couleur blanche parfaite et la texture de son produit satisfont particulièrement les fins palais européens. Chez Terra Nova, on porte toujours la plus grande attention aux exigences des acheteurs.

Au sens propre, un créneau est «une ouverture pratiquée au sommet d'un rempart et qui sert à la défense». Rares sont les entreprises canadiennes qui sont en mesure de résister dans des marchés de grande envergure, bien desservis, où la taille est importante et où les coûts au pays ne permettent pas de soutenir la concurrence au niveau des prix. C'est pourquoi de nombreuses entreprises canadiennes préfèrent se faire valoir dans des marchés plus restreints et plus spécialisés. En raison de leurs dimensions réduites, ces créneaux échappent souvent à l'attention des géants mondiaux. Qui plus est, on y accorde généralement moins d'importance au prix. La firme MacDonald & Dettwiler and Associates Ltd. (voir profil) est un excellent exemple de l'application d'une stratégie de créneau. Plutôt que de s'acharmer à vendre des produits courants dans les marchés établis de son secteur, cette entreprise a choisi une tout autre orientation.

Beaucoup d'entreprises restent fidèles, sur le marché international, à des stratégies qui ont réussi au Canada. Il faut donc se poser trois questions :

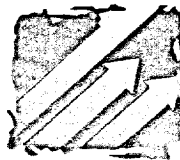
- Doit-on s'établir au Canada avant de se lancer dans les échanges internationaux?
- Doit-on rechercher des marchés semblables à ceux du Canada?
- Quel est le niveau de flexibilité idéal?

On verra dans les paragraphes qui suivent les réponses à ces questions.

La décision d'exporter

Il faut d'abord se demander pourquoi l'on veut exporter. L'idée est-elle née d'un vrai désir d'étendre ses activités à l'échelle internationale, parce que c'est la mode, ou parce que c'est ce que font les rivaux canadiens? En ce dernier cas, il vaudrait mieux y penser à deux fois. L'on peut certainement obtenir des résultats rapides en exportant seulement à l'occasion, mais une réussite à long terme exige un engagement plus profond.

Il faut ensuite considérer sa situation au Canada. Avant de s'attaquer à un marché extérieur, il est essentiel de se savoir en mesure de soutenir la concurrence ici. Pour certaines entreprises, cependant, le marché canadien ne suffit pas à absorber leur produit; la survie dépend alors d'une incursion rapide dans le marché mondial. Mais il en résultera des pressions considérables sur les ressources de gestion. Les entreprises qui ont la chance de pouvoir travailler d'abord dans le marché canadien ne devraient pas rater cette occasion d'y acquérir la maturité nécessaire.



MACDONALD DETTWILER AND ASSOCIATES LTD. — UN CRÉNEAU EXPLOITÉ AVEC BONHEUR

La société MacDonald Dettwiler and Associates Ltd, une entreprise de génie de Vancouver spécialisée dans la vente de systèmes de gestion des ressources et de surveillance et de systèmes de commande en aérospatiale, en météorologie et en vol, illustre par son évolution l'importance de faire dès le départ des choix stratégiques raisonnables. À ses débuts, cette entreprise devait affronter les géants américains de l'aérospatiale - la General Electric et la TRW Ford Aerospace. Elle a voulu éviter les affrontements directs en territoire américain et préféré tirer avantage de sa taille et de sa souplesse pour se tailler une place dans des créneaux que ses adversaires jugeaient insignifiants. En vue d'exporter vers des pays tels la Thaïlande et l'Indonésie, l'entreprise créa de nouveaux emballages pour des systèmes mis au point pour le marché canadien, comme le Landsat et le radar à ouverture synthétique.

Les systèmes de contrôle de la circulation aérienne sont un autre exemple de l'application de cette stratégie. La société IBM cherche actuellement à parachever un système de 3 milliards de dollars, extrêmement perfectionné, à l'intention de l'Administration fédérale américaine du transport aérien. MacDonald Dettwiler, pour sa part, élabore un ensemble de bien moins grande envergure pour le Canada; elle espère vendre par la suite ce produit à des pays qui, comme la Thaïlande, l'Inde ou le Royaume-Uni, ont des exigences similaires à celles d'ici.

Sa stratégie axée sur un créneau a permis à l'entreprise, fondée en 1969, d'atteindre un chiffre d'affaires de 74 millions de dollars en 1989.

Ayez l'esprit pratique. Faites ce qu'il faut. Lorsque vous aurez adopté une voie, par exemple en ce qui concerne votre représentant, il vous sera difficile de revenir en arrière. Montrez-vous donc très prudent dès le départ.

*M. Bernie Clark
directeur des ventes
MacDonald Dettwiler and
Associates Ltd.*

Si vous commettez une erreur dans votre pays d'origine, le simple fait d'être sur place vous permet d'apporter des mesures correctives que les plus grandes distances vous interdisent. Soyez certains de n'exporter que des produits prêts pour les marchés étrangers.

*M. Don Ostryznik
directeur
ventes et commercialisation
Saskatoon Chemicals Ltd.*

Il y a tellement de voies qui s'offrent à nous. Nous recevons tant de demandes qu'il nous est difficile de répondre à toutes. Notre but est de vraiment solliciter le marché, ce que nous n'avons jamais fait.

*M. Doug Corsan
directeur général
Knelson International Sales Inc.*



Réussir d'abord au pays permet d'acquérir l'expérience et les ressources nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre de sa stratégie d'exportation. Il faudra beaucoup de temps et d'efforts pour bien la planifier. Il est bien entendu impossible de prévoir toutes les éventualités, mais une bonne préparation permettra de mieux répondre aux impondérables de l'exportation. Rien ne peut évidemment remplacer l'expérience pratique, mais l'on aura jamais à regretter d'avoir travaillé longtemps à la recherche et à la planification.

La décision d'exporter doit s'encadrer dans la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Il est essentiel, dès le début, de prévoir l'avenir lorsqu'on s'adresse aux questions relatives à l'exportation. Les modifications à l'organisation et la sélection du marché ne doivent être exécutées qu'après mûre réflexion et en tenant compte de la conjoncture éventuelle. Seule cette façon d'envisager la situation permettra à l'entreprise de s'adapter facilement aux changements.

Le choix du marché

Les méthodes que l'on emploie pour choisir le marché approprié varient d'une entreprise à l'autre, mais ont essentiellement trait à la nature du produit

et aux acheteurs visés. Les entreprises qui se spécialisent dans la vente de grands systèmes aux gouvernements, consultent les organismes d'aide internationale afin de choisir les marchés les plus prometteurs, après avoir examiné les priorités nationales au chapitre de la planification de l'expansion; pour elles, la valeur d'un marché est fonction de sa taille et de sa richesse, de la présence de concurrents et du prix qu'on y est prêt à payer.

L'entreprise de moindre envergure peut établir si un marché est disposé à accueillir son produit en analysant les réactions aux annonces dans la presse internationale spécialisée ou après la distribution de matériel publicitaire lors de foires commerciales; elle peut également chercher à connaître l'origine des demandes de renseignements qui lui sont adressées. On peut aussi se faire une idée générale des possibilités qu'offre un pays en conversant avec des exportateurs qui y sont déjà établis, en s'adressant aux agents d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, ou en examinant les statistiques disponibles. Une étude de marché plus approfondie coûte cher; il ne faut donc y recourir qu'après avoir réduit l'éventail des possibilités. Il est plus facile et moins dispendieux de choisir, si possible, des marchés assez semblables à celui du Canada. Par ailleurs, il peut se révéler utile de faire une première incursion dans un

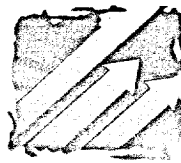
marché mieux nanti, si celui-ci demande une expansion; en effet, un produit bien reçu dans un grand marché sera plus facilement accepté dans des régions moins peuplées, où les espérances de revenus sont moins élevées.

La sélection du marché doit avant tout être conforme aux objectifs généraux de l'entreprise, qui sont la pierre angulaire de la stratégie d'exportation. Il est préférable de choisir le marché et d'y pénétrer de telle sorte que l'entreprise soit assurée d'une position ferme axée sur l'avenir, plutôt que de ne répondre qu'à un débouché ponctuel. Il faut également se demander quels seront les effets de cette décision sur celles que l'on devra éventuellement prendre en ce qui concerne l'expansion.

Une fois un marché élu, il faut se rendre en personne dans le pays en question. Il est préférable de ne pas avoir recours à un conseiller commercial; le cas échéant, on ne l'engagera qu'après avoir soi-même visité l'endroit. Certains lauréats favorisent le recours à des délégations privées, mais la plupart recommandent plutôt de participer à des foires commerciales parrainées par des gouvernements. Celles-ci permettent d'étudier le comportement des concurrents, de comprendre le système de distribution, d'établir ses prix et de connaître les normes en vigueur. De plus, ces foires fournissent l'occasion d'un premier contact avec les acheteurs, les distributeurs et les représentants éventuels.

Le Programme de développement des marchés d'exportation a valu à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada de nombreuses louanges de la part des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour l'aide qu'il apporte aux entreprises désirant participer à des foires commerciales ou visiter des marchés étrangers. Le Service des délégués commerciaux est également jugé une bonne source de renseignements et de relations. Les ambassades étrangères au Canada peuvent aussi être utiles. Des chiffres sont disponibles auprès de Statistique Canada, mais les lauréats rappellent qu'il ne faut pas trop se fier à des renseignements indirects. Ils signalent enfin que tout nouvel exportateur se doit de participer pleinement aux activités des associations sectorielles et des chambres de commerce. Souvent, d'autres entreprises canadiennes déjà implantées dans le marché que l'on vise sont prêtes à fournir des renseignements utiles et faire connaître les intervenants importants. Nombre d'entreprises ont reçu l'aide des gouvernements

provinciaux pour leurs activités reliées à l'exportation, grâce aux programmes axés sur le perfectionnement des produits, sur la recherche et le développement ainsi que sur la formation de la main-d'œuvre.



IMAX SYSTEMS CORPORATION — SES SPECTATEURS SE COMPTENT PAR MILLIONS

Après avoir vu le succès des films projetés sur écrans multiples à l'EXPO 67 tenue à Montréal, trois producteurs canadiens fondèrent la société Imax Systems Corporation (ISC), car ils étaient persuadés que les films sur écran géant permettraient au spectateur de vivre une expérience inédite. Les problèmes techniques ne manquèrent pas, mais moins de trois ans après sa création, l'entreprise présentait un nouveau système 70 mm, à 15 perforations, qui fut chaleureusement applaudi à l'Exposition internationale d'Osaka, au Japon, en 1970. Les techniques employées par Imax continuent de stimuler l'imagination des spectateurs dans le monde entier. Il existe aujourd'hui, dans 15 pays différents, quelque 70 amphithéâtres conçus spécialement pour ce type de présentation.

Avec son siège social à Toronto, ISC se charge de réaliser tous les aspects d'un projet de salle de cinéma ou d'un projet cinématographique : elle s'occupe du développement des pellicules, de la production, de la post-production et de la distribution; elle dessine des salles de projection et offre des services de consultation; elle voit à la commercialisation et à l'exploitation des salles; elle offre des services de soutien à la clientèle; elle exécute des travaux de génie et de conception en matière de systèmes de projection, de caméras et d'appareils spéciaux; enfin, elle possède des installations de fabrication. L'ampleur de ses activités de recherche et de développement lui vaut le premier rang dans l'industrie des projections sur grand écran.

À la Nouvelle-Orléans, un homme s'approche de notre stand et nous demande : «Avez-vous un représentant en Australie?» À ce moment-là, nous ne visions que les États-Unis.

M. George Henderson
directeur des ventes
Saskatoon Chemicals Ltd.

Faites vos premiers essais dans des pays assez rapprochés, puis joignez-vous à des délégations commerciales pour les marchés que vous aurez choisis. Si vous pouvez obtenir une aide gouvernementale, une participation à une foire commerciale sera très instructive. Les grandes expositions internationales coûtent cher, mais les foires parrainées par les gouvernements sont relativement peu onéreuses et vous permettront de vous faire amplement connaître dans un nouveau marché.

M. Christopher Beames
directeur des exportations
Ilco Uican Inc.

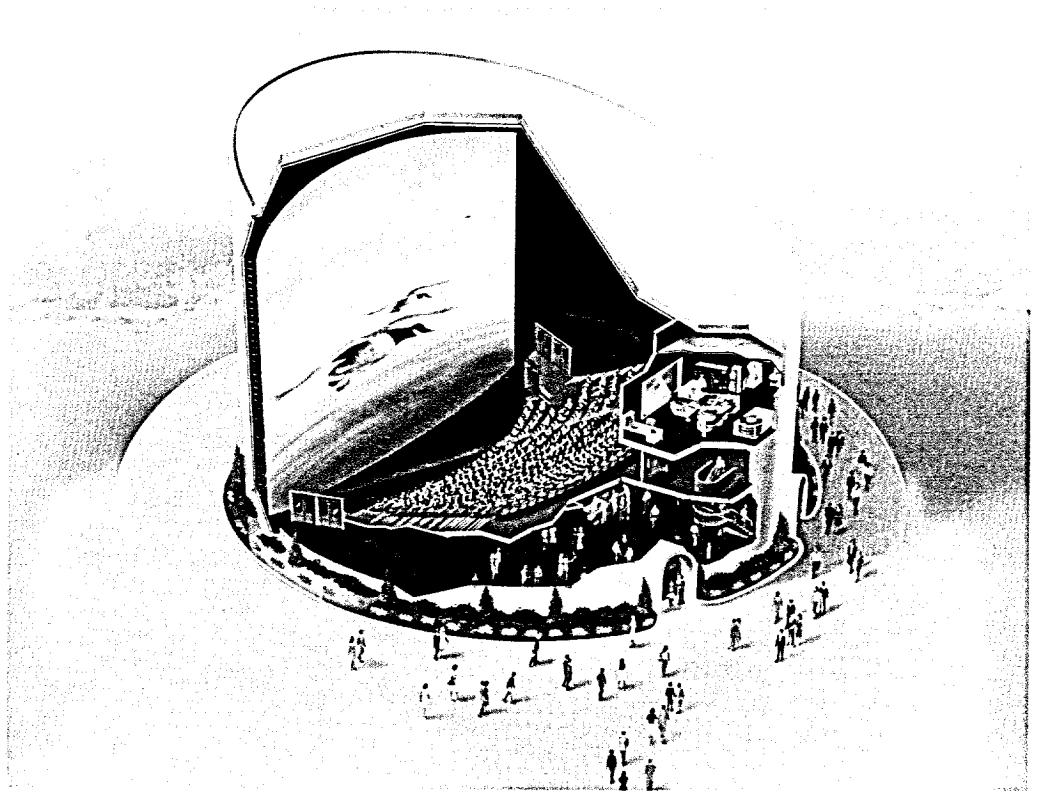
Montrez-vous aussi souple que possible, mais ne cessez jamais de surveiller vos frais. Trop de modifications à un produit finissent par coûter trop cher.

*M. Greg Breen
vice-président à la commercialisation
Imax Systems Corporation*

En raison de la nature de la ressource que nous exploitons, il n'est ni nécessaire, ni opportun de modifier notre produit. En ce qui concerne les prix, il faut respecter un certain seuil, mais il y a place pour une certaine flexibilité. Nous livrons ce que demande le client.

*M. Hagen Schultes
président
Baymag*

Vingt ans après sa première apparition à Osaka, ISC y est retournée pour l'Exposition de 1990. On pouvait voir, dans deux des quatre pavillons consacrés aux projections sur écran géant, des productions utilisant les techniques nouvelles d'Imax. Le premier système, qui s'appelait «IMAX MAGIC CARPET» consistait en deux projections simultanées, l'une à l'avant de la salle, l'autre sous les pieds des spectateurs; la transparence du plancher donnait à ces derniers l'impression de voler. Le second, appelé «IMAX SOLIDO», constituait la première utilisation mondiale d'images couleurs en 3 dimensions dans un écran de 360 degrés. Les spectateurs, munis de verres à lentilles de cristaux liquides, se crurent transportés «dans un autre monde». ISC prévoit une expansion rapide dans les années 90. Les nouvelles techniques qu'elle a créées et les 23 millions de spectateurs qu'elle a satisfaits à EXPO 90 favoriseront l'utilisation des systèmes IMAX dans les établissements d'enseignement et dans l'industrie du divertissement partout dans le monde.



Quel est le niveau de flexibilité idéal ?

La plupart des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne disent qu'il faut faire preuve de souplesse, mais sans exagération; tous ne s'entendent cependant pas à ce sujet lorsqu'il est question de prix. Certains se sont montrés favorables à une réduction des prix au moment de pénétrer un marché pour la première fois; par contre, M. Maurice Marwood, de la société Canadian Foremost Ltd. (voir profil), estime que des rabais peuvent avoir des conséquences fâcheuses. Dans l'ensemble, les lauréats conviennent qu'il n'est pas souhaitable de modifier un produit au point que sa qualité en souffre. Pour quelques-uns, il est préférable de porter une attention particulière aux exigences de chaque client et d'y adapter son produit, tout en surveillant le comportement de ses concurrents.

Une fois sa stratégie déterminée, les marchés analysés et un choix arrêté, puis le niveau de souplesse que peut tolérer son plan d'action fixé, il faudra trouver les facteurs clés qui font le succès d'une entreprise et lui permettent d'asseoir solidement sa position. Les paragraphes suivants contiennent quelques conseils d'ordre général ainsi que des éléments qui ont contribué à la réussite des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne.

COMMENT ACCÉDER AU RANG DES EXPORTATEURS ETABLIS

Avant tout, il faut éviter que l'expansion à l'étranger ne se fasse aux dépens des activités au Canada. Il se peut qu'au début, l'on ne puisse être en mesure de se permettre de créer des services distincts de ventes internationales, mais cela doit constituer un projet d'avenir. Les lauréats recommandent de choisir entre-temps un employé auquel confier la recherche de nouveaux marchés et de charger une autre personne de la documentation et de l'expédition. Il faut évidemment que des ressources nécessaires soient disponibles pour former les gestionnaires actuels ou engager le personnel requis.

Les pressions exercées sur la structure de l'entreprise se modifieront à mesure qu'augmentent les ventes ou la présence à l'étranger; l'on pourrait en venir à conclure qu'il faudrait ouvrir des bureaux hors du Canada. C'est une opération qui coûte cher et ne doit être envisagée que dans les marchés qui la justifient. On peut également nommer des directeurs régionaux; cette manoeuvre est moins onéreuse, mais ne contribuera pas à augmenter ou à rehausser sa présence dans le marché. Il n'existe pas de choix de structure idéal; les lauréats soulignent cependant qu'il faudra maintenir sa flexibilité à pouvoir s'adapter aux évolutions.

Il ne faut ménager aucun effort, ni pour prendre un bon départ, ni pour s'établir solidement. Après avoir analysé le comportement des lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne, il est apparu que les éléments suivants sont le fondement d'un succès prolongé :

- privilégier les résultats à long terme;
- prendre un engagement ferme à l'endroit des marchés étrangers;
- retenir les services de représentants étrangers compétents;
- porter une grande attention aux détails;
- mettre l'accent sur la qualité des services à la clientèle;
- faire preuve de flexibilité;
- faire preuve de patience.

Privilégier les résultats à long terme

C'est cette attitude qui a permis à la société Canadian Foremost (voir profil) de survivre aux aléas du marché. Malgré les revers essayés récemment, l'entreprise songe à s'implanter dans de nouveaux pays et planifie soigneusement sa stratégie, car elle sait la préparation indispensable à sa survie. L'exportation peut être la clé de l'avenir pour les entreprises qui sont en mesure de soutenir la concurrence, mais elle exige un engagement à long terme; une intervention ponctuelle n'entraînera que des résultats de court terme.

Il faut que vous nommiez un responsable; de plus, évitez de courtiser un marché étranger à temps partiel, car on se rendra compte que vous refusez de vous engager sincèrement à le desservir.

M. Bernie Clark
directeur des ventes
MacDonald Dettwiler and
Associates Ltd.

Assurez-vous que l'on puisse répondre chez vous à toute demande de renseignements et à la correspondance et que votre entreprise continue de fonctionner quand ses dirigeants sont à l'étranger. Faites en sorte que l'absence d'un de vos employés ne laisse pas un vide incontournable. Il importe d'assurer un fonctionnement ininterrompu.

M. Richard L'Abbé
président
MED-ENG SYSTEMS INC.



Il ne sert à rien de chercher à s'arroger une part de marché en réduisant les prix, car les torts que l'on se fait ainsi sont très longs à corriger.

M. Maurice Marwood
président
Canadian Foremost Ltd.

CANADIAN FOREMOST LTD. — PENSER À UN AVENIR LOIN- TAIN

La société Canadian Foremost Ltd., établie à Calgary (Alberta), se spécialise dans la conception et la fabrication de véhicules tout-terrain haute mobilité et de matériel de forage pour la prospection minière. Sa clientèle, au Canada comme ailleurs, est très variée et provient de divers secteurs tels l'exploitation pétrolière et gazière, les services publics, la prospection minière, la défense, la protection de l'environnement et le développement des régions vierges. Depuis 25 ans, l'entreprise a acquis une réputation mondiale pour son attention aux exigences de ses clients,

pour la qualité de sa production et pour l'excellence de ses recherches et de ses travaux de conception.

Canadian Foremost a trouvé particulièrement difficile, depuis quelques années, d'essayer d'introduire ses deux types de produits dans des marchés déjà bien desservis, mais a malgré tout refusé de diminuer la qualité de sa production et de réduire les prix. Elle préfère assurer son avenir et, à cette fin, étudie d'autres applications possibles pour les produits qu'elle a mis au point. Dans cette optique, elle oriente maintenant ses véhicules tout-terrain surtout vers le secteur des services publics américains. Pour ce qui est de ses appareils de forage, elle compte tirer profit de leur fonctionnement à circulation inversée pour les proposer aux entreprises et aux services gouvernementaux qui se spécialisent dans le nettoyage des lieux contaminés, car elle voit dans ce marché des débouchés très prometteurs.



Canadian Foremost offre de sages conseils aux entreprises, car elle leur recommande de bien planifier leur implantation à l'étranger et de s'y lancer d'une façon délibérée et systématique; selon elle, une politique de réduction des prix n'aura guère d'effet bénéfique.

Prendre un engagement ferme à l'endroit des marchés étrangers

Pour réussir à l'étranger, il faut considérer les marchés extérieurs comme l'une de ses principales sources de revenus; si l'on considère l'exportation simplement comme un complément à ses activités au Canada, il sera impossible de lui consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour qu'elle soit rentable. Il faut donc être prêt à voyager; chez MED-ENG SYSTEMS, il a fallu se rendre 12 fois au Japon avant de recevoir une seule commande. Cette entreprise n'est qu'un exemple parmi d'autres.

Retenir les services de représentants étrangers compétents

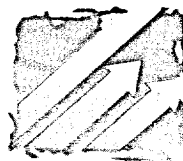
Les lauréats ont fréquemment fait allusion à la nécessité d'être bien représenté à l'étranger. Dans les secteurs où les ventes se font le plus souvent par l'intermédiaire de représentants ou d'un personnel local, cet élément, aux dires répétés des lauréats, est essentiel à la stratégie d'exportation.

Porter une grande attention aux détails

La plupart des lauréats ont souligné l'importance de l'organisation, de la documentation et du financement sous tous ses aspects. Certains, comme la Saskatoon Chemicals (voir profil), en ont fait des facteurs critiques de leur succès. Il en va de même pour les entreprises dont la position concurrentielle repose sur le service après-vente. Les lauréats dans le secteur de la technologie de pointe et de l'électronique, considèrent qu'une politique cohérente dans tous ses détails est essentielle à l'entreprise qui veut s'assurer une présence prolongée dans un marché.

Mettre l'accent sur la qualité des services à la clientèle

Bon nombre de lauréats font de la qualité du service après-vente un élément de leur stratégie commerciale. C'est ainsi que la société Baymag (voir profil) s'est mérité en peu d'années une part considérable du marché des ressources naturelles, où le prix est habituellement un facteur déterminant.



BAYMAG — OFFRIR UN MEILLEUR SERVICE QUE SES CONCURRENTS

Fondée en 1982, la société Baymag est devenue l'un des plus importants producteurs nord-américains d'oxyde de magnésium calciné et le plus grand fabricant mondial d'oxyde de magnésium fondu résistant au feu. Dans le monde, l'oxyde de magnésium fondu est recherché par de nombreuses entreprises appartenant au secteur des produits réfractaires particulièrement destinés aux aciéries. Cette clientèle exige des livraisons constamment conformes à ses exigences techniques et respectant ses propres échéances, afin de prévenir les interruptions de la production.

Étant donné la préoccupation de ses clients pour la qualité et la stabilité des produits et la promptitude des livraisons, Baymag a fait des services à la clientèle sa première priorité.

La qualité du service est assurée en partie par la collaboration des représentants et du personnel de vente dans les marchés dont la taille ne justifie pas l'engagement d'un personnel spécialisé ou dans ceux où les connaissances et les relations particulières des représentants peuvent se révéler utiles. Baymag se fie à ses représentants pour demeurer en contact avec le marché et pour veiller à la gestion des contrats; le personnel de vente est chargé d'offrir le soutien technique et d'assurer le service après-vente sur lequel insiste l'entreprise.

En somme, le succès, dans l'exportation, vient tout à la fois du désir de réussir, de la volonté de se déplacer loin de chez soi ainsi que de l'argent, des aptitudes, de la recherche et du développement et de l'engagement que l'on y met.

*M. Jean-Louis Leblanc
vice-président
Lab-Volt Limitée*

Il est très important d'intégrer tous les aspects d'une exploitation, à savoir le produit, le réseau de distribution et la solidité financière. Certaines personnes n'accordent pas toute la réflexion voulue aux questions de gros sous; elles ont des produits fantastiques, des idées géniales, mais n'ont pas l'argent pour les réaliser.

*M. Maks Wulkan
vice-président directeur
Eicon Technologie*

Lorsqu'un client nous signale un problème, quel que soit le pays, un de nos employés prend l'avion le jour même. Nous essayons de prévoir les problèmes qui peuvent se présenter et nous aidons le client lorsque son système tombe en panne, si nous avons les connaissances nécessaires. Nous n'avons jamais perdu de clients à cause d'un mauvais service. Notre produit se classe peut-être au deuxième rang, et notre prix aussi, mais nous offrons le meilleur service.

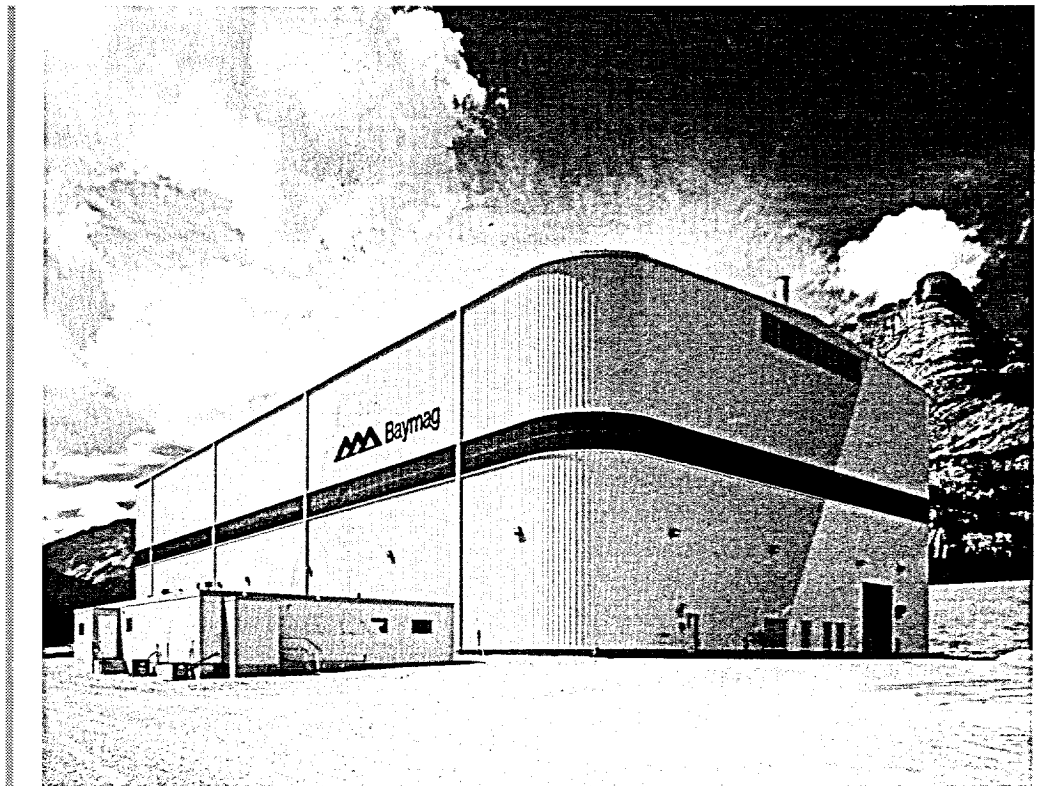
*M. Hagen Schultes
président
Baymag*

Vous devez apprendre les us et coutumes de vos clients. Il est bon d'adopter le comportement du caméléon, de modeler vos pratiques commerciales sur celles de votre clientèle. Si, au cours d'un même voyage, vous vous rendez dans 10 pays différents, vous devrez constamment vous adapter, modifier votre style et votre présentation, pour être en mesure d'impressionner chaque nouvel interlocuteur.

M. Richard L'Abbé
président
MED-ENG SYSTEMS INC.

Ne prenez pas pour acquis ce que vous avez appris lors de votre première incursion à l'étranger vaudra pour la prochaine. Il se peut qu'un autre pays présente des conditions totalement différentes.

M. George Henderson
directeur des ventes
Saskatoon Chemicals Ltd.



Celle-ci fait savoir que, dans son secteur, une vente se réalisera beaucoup plus facilement si l'on réussit à repérer, chez l'acheteur, une personne qui défendra son produit. Si cette personne fait partie des services financiers et que la décision relève des services de production, il se peut que l'on n'obtienne aucun succès. La vente de l'oxyde de magnésium repose beaucoup sur des aspects techniques; la qualité de l'échantillon offert par Baymag joue un grand rôle dans la part de ses achats que l'acheteur décidera d'accorder à l'entreprise.

Faire preuve de flexibilité

La flexibilité est une qualité utile, autant pour les questions culturelles qu'en matière du produit et de l'établissement des prix. Les lauréats sont d'avis que les particularités culturelles de certains marchés sont dignes d'attention, mais qu'au bout du compte «les affaires sont les affaires».

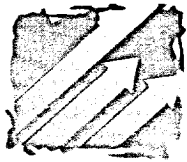
En dernier lieu, faire preuve de patience

À bien des endroits, les négociations se déroulent à une lenteur démoralisante. La société Lab-Volt Ltée (voir profil) n'est pas la seule à avoir dû affronter ce problème; son expérience démontre que la patience a ses récompenses.

DÉCOUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS

C'est le comportement de son produit qui permet de décider si l'on doit exporter dans d'autres pays. S'il s'agit d'un article pour lequel la demande mondiale est forte, l'expansion ne présentera aucun problème. Toutefois, dans le secteur de la technologie de pointe, il faudra se montrer plus prudent et consacrer plus d'efforts à créer des marchés.

Une fois bien établie à l'étranger, l'entreprise pourra s'engager plus facilement dans certaines activités telles la documentation, l'expédition, le choix des représentants et l'adaptation aux différentes cultures, car elle aura déjà investi dans l'acquisition de telles compétences. Même si celles-ci doivent être développées pour des raisons d'expansion, les éléments fondamentaux resteront les mêmes. Selon les lauréats, la tâche devient plus facile dès qu'on en est à son deuxième marché d'exportation. On peut donc dire que l'expansion coûte souvent moins cher que la première initiative.



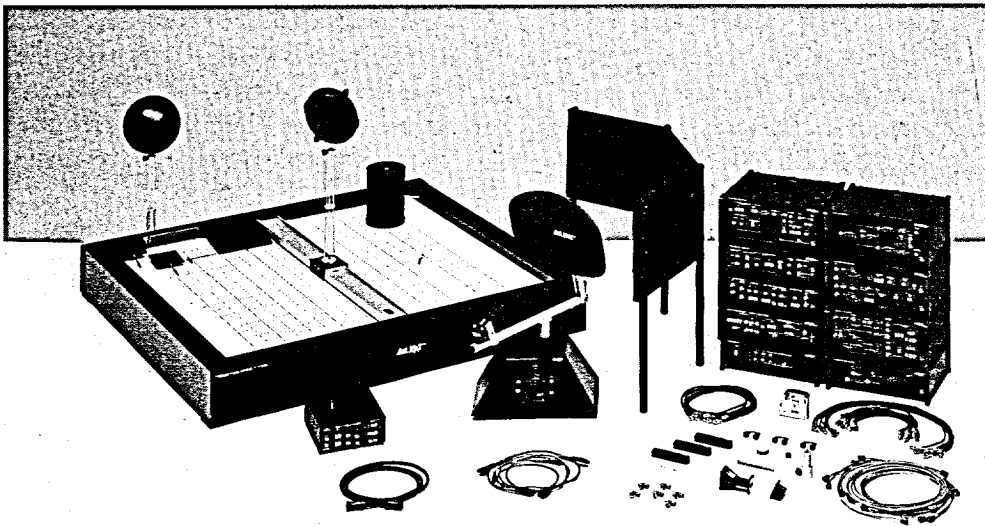
LAB-VOLT LIMITÉE — LE SUCCESSION DANS LE TIERS- MONDE

La société Lab-Volt Limitée, établie à Montréal (Québec), conçoit et fabrique du matériel didactique destiné aux écoles professionnelles et techniques ainsi qu'aux établissements de génie du monde entier. Ce matériel, ainsi que les logiciels qui l'accompagnent, permettent aux étudiants de recevoir une formation pratique dans des disciplines telles l'électricité, l'électronique, les télécommunications numériques et par microprocesseur, l'hydraulique, l'alimentation et les commandes de réseaux d'électricité, la réfrigération et l'exploitation des procédés. La clientèle de l'entreprise comprend les ministères de l'éducation nationale, de la main-d'œuvre et de la défense, les organismes des Nations-Unies tels le Bureau international du travail et l'Union internationale des télécommunications, ainsi que les grandes entreprises industrielles à exigences élevées en matière de formation. Les clients de Lab-Volt sont souvent financés par la Banque mondiale, l'Agence canadienne de développement international ou les banques régionales de développement. Elle emploie

110 personnes et ses ventes atteignent 8,5 millions de dollars, dont 85 p. 100 sont écoulées vers des pays tels l'Algérie, la Turquie, le Pakistan, le Mexique et l'Indonésie. Pour elle, l'accroissement rapide de la population dans le Tiers-Monde signifie la présence constante d'une jeunesse exigeant une formation pratique en matière professionnelle et technique; Lab-Volt entrevoit donc l'avenir avec optimisme, malgré la concurrence de plus en plus âpre que lui livrent ses rivaux européens.

Chez Lab-Volt, on croit que, pour réussir auprès des gouvernements du Tiers-Monde, il faut posséder de l'argent, des connaissances en matière de gestion et, par-dessus tout, des représentants suffisamment compétents, ainsi que de très bonnes relations politiques. Lab-Volt surveille de près ses représentants et exige qu'ils envoient chaque mois à Montréal un rapport détaillé de leurs efforts de commercialisation.

Pour faire de bonnes affaires dans le Tiers-Monde, il faut aussi que le siège social dispose d'un personnel compétent et puisse offrir un produit de haute qualité, susceptible d'être adapté aux exigences des marchés visés; la documentation publicitaire doit être rédigée en plusieurs langues et les représentants doivent être efficaces. Le personnel de Lab-Volt se rend souvent à l'étranger pour tenir des sessions d'information et faire des présentations techniques à la clientèle éventuelle, ainsi que pour former les moniteurs après la conclusion d'un contrat. M. Jean Louis



Si vous croyez à la théorie des dominos, n'oubliez pas que des pays voisins peuvent être diamétralement opposés sur certains points. Quand vous avez finalement appris à connaître un pays, ne prenez pas pour acquis que le prochain sera semblable.

*M. Brian Bullock
président du conseil
et directeur général
INTERA Information
Technologies Corporation*

Allez rapidement, mais pas si rapidement que vous ne puissiez vous adapter aux changements. Les méthodes et la réglementation que vous devrez respecter demeureront relativement semblables; ce sont les clients qui changeront. Agissez de façon bien réfléchie et cohérente.

*M. Maurice E. Marwood
président
Canadian Foremost Ltd.*

Plusieurs principes fondamentaux doivent obligatoirement être respectés; si vous exigez trop de vos ressources, il se peut que vous subissiez des échecs. Au début, concentrez vos efforts dans les marchés qui rendront rapidement, car vous aurez des factures à payer.

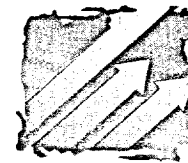
*M. Richard L'Abbé
président
MED-ENG SYSTEMS INC.*

Leblanc, vice-président de Lab-Volt, souligne : «Le choix des personnes qui feront ce travail est un facteur critique. Les ventes à l'étranger exigent de la finesse; n'y envoyez pas de ces rustaards insensibles aux réalités et aux subtilités du commerce international.»

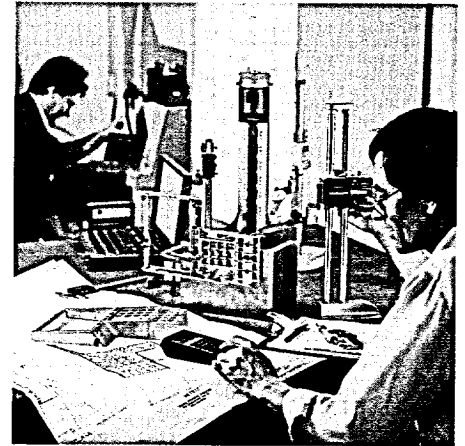
Il faut habituellement beaucoup de temps avant de mener à terme une vente. En Équateur, par exemple, l'entreprise a dû persévérer quatre ans avant de décrocher un contrat de 10 millions de dollars américains. Dans un autre cas, les fonctionnaires gouvernementaux étaient si peu empressés de prendre les décisions requises que le représentant de l'entreprise se chargea lui-même de remplir les formulaires et de les porter d'un service à un autre. «Dans notre secteur, il faut de l'argent, mais il faut surtout de la patience», conclut M. Leblanc.

Bien qu'une partie des coûts initiaux d'exportation puissent être amortis par l'expansion des marchés, il est certain que les frais augmenteront dans l'ensemble. On aura besoin d'un fonds de roulement plus important, car les comptes fournisseurs se multiplieront, entraînant des problèmes de liquidités; l'intensification des activités peut exercer des pressions sur le personnel. L'expansion à l'étranger n'est donc pas si différente de l'expansion au Canada; l'important est de savoir si son entreprise peut s'accommoder des modifications requises. L'action à l'étranger exige toutefois un engagement prolongé. Plusieurs lauréats conseillent d'éviter une expansion trop rapide :

Il faut faire en sorte que tout ce qu'exige sa politique d'expansion cadre bien avec les objectifs généraux de son entreprise, notamment en ce qui concerne la stratégie d'exportation. La planification et la réflexion sont des conditions essentielles; de même, une action progressive écartera des erreurs coûteuses.



ILCO UNICAN INC. — IL FAUT PASSER À L'ACTION!



La multinationale à propriété canadienne Les Systèmes de sécurité Unican Limitée, établie à Montréal (Québec), compte parmi ses filiales la société Ilco Unican Inc., le plus grand fabricant mondial de serrures à bouton-poussoir, d'appareils à tailler les clés et de clés brutes — Ilco fabrique 1,7 million de clés brutes chaque jour. Le président du conseil d'administration du Groupe et principal actionnaire, M. Aaron Fish, a oeuvré toute sa vie dans le domaine de la sécurité; on lui doit l'invention du verrou à bouton-poussoir, qui tient maintenant lieu de norme dans ce secteur. Unican fabrique également une serrure électronique plus complexe, destinée aux établissements hôteliers, et dont elle a commencé à faire l'exportation. Les ventes du Groupe ont atteint 125 millions de dollars en 1989; 10 p. 100 de cette somme proviennent de quelque 40 pays étrangers, l'Amérique du Nord exclue.

«La principale raison de notre succès à l'étranger, c'est que nous n'hésitons pas à passer à l'action!» dit M. Stanley Mazoff, vice-président aux affaires internationales du Groupe. «Nous allons là où il le faut, nous demandons au client ce qu'il désire et nous voyons si nous pouvons le lui offrir. Si l'article ne fait pas partie de nos stocks réguliers, nous

voions si nous pouvons le fabriquer, nous faisons un prix et nous livrons à temps. Le secret? Tout notre personnel de direction chargé des ventes à l'étranger, y compris le président du conseil, se rend régulièrement dans nos marchés d'exportation.» M. Christopher Beames, directeur des exportations, ajoute : «Lorsque nous avons commencé à exporter, la plupart d'entre nous passions de 3 à 4 mois chaque année à voyager un peu partout, de la Chine à l'Amérique du Sud. Rien ne peut remplacer des visites personnelles dans vos marchés potentiels.»

Une vente à l'étranger se déroule généralement ainsi : on choisit des marchés possibles, puis on a recours au Service des délégués commerciaux du Canada pour analyser la qualité des débouchés. Si les conditions sont prometteuses, Ilco se rend sur place pour repérer des représentants et des distributeurs éventuels. Dès qu'une foire commerciale intéressante est prévue pour l'endroit visé, l'entreprise se fait rédiger une documentation dans la langue du pays et réserve un stand où elle étalera ses produits; elle obtient parfois, à cette fin, l'aide du PDME, d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, ou du programme APEX (le programme d'aide à l'exportation) du gouvernement québécois.

Les exigences d'un marché et le comportement des entreprises concurrentes sont en évolution constante. M. Mazoff explique : «Il y a cinq ans, la concurrence se manifestait surtout au niveau du prix. Aujourd'hui, la qualité du produit, la promptitude des livraisons et le soutien publicitaire et promotionnel sont tous des facteurs importants. Le marché se calcule maintenant à l'échelle mondiale. Notre but est d'offrir un service incomparable à notre clientèle. Nous lui livrons le bon produit, de la teinte voulue et à un prix qui lui convient — et nous sommes toujours polis.»

Parmi les défis les plus difficiles qu'Unican aura à relever est celui de dénicher de nouveaux débouchés pour remplacer ceux qui seront disparus en raison des volte-face économiques et politiques qui marquent la conjoncture internationale. Elle a prévu une planification agressive qui devrait faire d'elle le leader de son secteur, grâce à un accroissement de ses ventes, à une réduction de ses frais de production et à la mondialisation de son exploitation. C'est une stratégie qui devrait assurer pour l'avenir la position de l'entreprise. Ses dirigeants disent : «Qu'est-ce qu'un marché sinon un groupe de gens ayant besoin d'un article? Laissez tomber les théories; pour réussir, il faut agir!»

La consolidation d'une entreprise doit être soigneusement planifiée, surtout du point de vue financier.

M. Simon Gibson
vice-président adjoint
aux communications
Newbridge Networks Corp.

Nous avons tous nos limites, au-delà desquelles nous devons solliciter de l'aide, former des alliances stratégiques et renforcer notre infrastructure. C'est là la clé des débouchés.

M. Maks Wulkan
vice-président directeur
Eicon Technologie



ANNEXES

A1. ENTREPRISES RENCONTRÉES

ENTREPRISE (ET ANNÉE OÙ ELLE A MÉRITÉ LE PRIX)

PRODUIT OU SERVICE EXPORTÉ

Lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1989

Eicon Technologie
MED-ENG SYSTEMS INC.
Newbridge Networks Corp.
Terra Nova Fishery Co. Ltd.
WestCan Alfalfa Inc.

Communication de données et réseaux
Articles de protection
Matériel de communication numérique
Surimi (poisson)
Luzerne et dérivés

Lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1988

Baymag
Imax Systems Corporation
INTERA Information Technologies Corporation
Sabian Ltd.

Oxyde de magnésium
Systèmes de projection sur écran géant
Matériel de collecte de données et de télédétection
Cymbales de bronze

Lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1987

Abegweit Seafoods Inc.
Exeltor Inc.
Hybrid Turkeys Inc
Lab-Volt (Limitée)
Knelson International Sales Inc.
Saskatoon Chemicals Ltd.

Poisson de première qualité
Aiguilles pour tricots industrielles
Volaille d'élevage
Matériel et logiciels didactiques
Matériel d'exploitation aurifère
Produits chimiques pour piscines

Lauréats du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1986

Canadian Foremost Ltd.
Capsule Technology International (1990) Inc.
Ilco Unican Inc.
MacDonald Dettwiler and Associates Ltd.
SR Telecom Inc.

Véhicules tout-terrain et matériel de forage
Usines et matériel pharmaceutiques
Systèmes et matériel de sécurité
Systèmes d'informatique
Systèmes de télécommunications par micro-ondes

Lauréat du Prix d'excellence à l'exportation canadienne pour 1985

Polymer International (A Division of Intertape Polymer Inc.)

Polyoléfine tissée

A2. ORGANISMES DE RESSOURCES — GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

CENTRES DU COMMERCE INTERNATIONAL

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Vancouver

Centre du commerce international
Scotia Tower
900-650, rue Georgia ouest
C.P. 11610
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6B 5H8
Télex : 016-4749
Téléphone : (604) 666-0434
Télocopieur : (604) 666-8330
Télex : 04-51191

ALBERTA

Edmonton

Centre du commerce international
Canada Place
Pièce 540
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944
Télocopieur : (403) 495-4507
Télex : 037-2762

Calgary

Centre du commerce international
11^e étage
510-5^e, rue S.O.
Calgary (Alberta)
T2P 3S2
Téléphone : (403) 292-6660
Télocopieur : (403) 292-4578

SASKATCHEWAN

Saskatoon

Centre du commerce international
Pièce 401
119-4^e avenue sud
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 5X2
Téléphone : (306) 975-5925
Télocopieur : (306) 975-5334
Télex : 074-2742

Regina

Centre du commerce international
4^e étage
1955, rue Smith
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Téléphone : (306) 780-6108
Télocopieur : (306) 780-6679
Télex : 071-2745

TERRITOIRES

Whitehorse

Pièce 301, 108, rue Lambert
Whitehorse (Yukon)
Y1A 1Z2
Téléphone : (403) 668-4655
Télocopieur : (403) 668-5003

Yellowknife

10^e étage
Precambrian Building
Sac postal 6100
4922 - 52^e rue
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3
Téléphone : (403) 920-8568
Télocopieur : (403) 873-6228

MANITOBA

Winnipeg

Centre du commerce international
9^e étage, 330, avenue Portage
C.P. 981
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2V2
Téléphone : (204) 983-8036
Télocopieur : (204) 983-2187
Télex : 07-57624

ONTARIO

Toronto

Centre du commerce international
Dominion Public Building
4^e étage
1, rue Front ouest
Toronto (Ontario)
M5J 1A4
Téléphone : (416) 973-5053
Télocopieur : (416) 973-8161
Télex : 065-23478

QUÉBEC

Montréal

Centre du commerce international
Tour de la Bourse
800, carré Victoria
Bureau 3800
C.P. 247
Montréal (Québec)
H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-8185
Télocopieur : (514) 283-3302
Télex : 055-60768

NOUVEAU-BRUNSWICK

Moncton

Centre du commerce international
Place de l'Assomption
770, rue Main
C.P. 1210
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 8P9
Téléphone : (506) 851-6452
Télécopieur : (506) 851-6429
Télex : 014-2200

NOUVELLE-ÉCOSSE

Halifax

Centre du commerce international
Central Guaranty Trust Tower
1801, rue Hollis
C.P. 940, Succursale « M »
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Téléphone : (902) 426-7540
Télécopieur : (902) 426-2624
Télex : 019-22525

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Charlottetown

Centre du commerce international
Confederation Court Mall
134, rue Kent, Pièce 400
C.P. 1115
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 7M8
Téléphone : (902) 566-7400
Télécopieur : (902) 566-7450
Télex : 014-44129

TERRE-NEUVE

St. John's

Centre du commerce international
215, rue Water, Pièce 504
C.P. 8950
St. John's (Terre-Neuve)
A1B 3R9
Téléphone : (709) 772-5511
Télécopieur : (709) 772-2373

A3. AUTRES RESSOURCES

CENTRES D'ÉTUDES EN ADMINISTRATION INTERNATIONALE

Centre d'études en administration
internationale
École d'administration
Université Dalhousie
6152, rue Coburg
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 1Z5
Téléphone : (902) 424-6553
Télécopieur : (902) 424-1644

Centre d'études en administration
internationale
École des Hautes Études commerciales
(HEC)
5255, avenue Decelles
Montréal (Québec)
H3T 1V6
Téléphone : (514) 340-6194
Télécopieur : (514) 340-6411

Centre for Trade Policy and Law
Room 304
Social Science Research Building
Université Carleton
Ottawa (Ontario)
K1S 5B6
Téléphone : (613) 788-6655
Télécopieur : (613) 788-3742

Centre for International Business Studies
Office of Administration
University of Western Ontario
London (Ontario)
N6A 3K7
Téléphone : (519) 661-3308
Télécopieur : (519) 661-3292

Centre for International Business Studies
Faculty of Administrative Studies
University of Manitoba
Winnipeg (Manitoba)
R3T 2N2
Téléphone : (204) 474-8851
Télécopieur : (202) 261-6084

Centre for International Business Studies
College of Commerce
University of Saskatchewan
Saskatoon (Saskatchewan)
S7N 0W0
Téléphone : (306) 966-4786
Télécopieur : (306) 966-8709

Centre for International Business Studies
Faculty of Business
University of Alberta
Edmonton (Alberta)
T6G 2R6
Téléphone : (403) 492-3901
Télécopieur : (403) 492-3325

Centre for International Business Studies
Faculty of Commerce and Business
Administration
University of British Columbia
2053 Mail Mall
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6T 1Y8
Téléphone : (604) 244-8494
Télécopieur : (604) 228-5785

AUTRES CENTRES DU MÊME GENRE

Ontario Centre for International Business
Room 227A
Administrative Studies Building
York University
4700 Keele Street
North York (Ontario)
M3J 1P3
Téléphone : (416) 736-5363
Télécopieur : (416) 736-5687

Centre for International Marketing
P.O. Box 440
Tilley Hall, Room 330
Université du Nouveau-Brunswick
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5H1
Téléphone : (506) 453-4869
Télécopieur : (506) 453-4599

Centre de commercialisation interna-
tionale
Université de Moncton
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1A 3E9
Téléphone : (506) 858-4555
Télécopieur : (506) 453-4599

The International Centre
The University of Calgary
2500 University Drive
Calgary (Alberta)
T2N 1N4
Téléphone : (403) 220-3804
Télécopieur : (403) 289-0171

Centre des études en gestion interna-
tionale
Faculté de la gestion
Université McGill
Édifice Samuel-Bronfman
1001, rue Sherbrooke ouest
Montréal (Québec)
H3A 1G5
Téléphone : (514) 398-4000
Télécopieur : (514) 398-3876

INFOEXPORT

InfoExport
Affaires extérieures et Commerce
extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2
Téléphone : 1-800-267-8376

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20074133 1

DATE DUE			
DATE DE	RETOUR		
MAY	11 1994		

DOCS

CA1 EA 90E83 FRE

Brooks, Mary R

Export atout : quelques conseils
d'entreprises canadiennes qui ont
reussi

43259972



60984 81800

