

Diversifier son marché, une étape à la fois

TABLE DES MATIÈRES

La nécessité de la diversification pour les entreprises	3
Les défis de la diversification	3
Élaborer une stratégie d'exportation solide	4
S'établir avant de s'étaler	4
Cinq stratégies pour pénétrer un marché	4
Vendre directement aux clients	4
Faire appel à un intermédiaire	5
S'associer à un exportateur canadien plus important	5
Suivre son client	6
S'associer à une entreprise locale	7

LA NÉCESSITÉ DE LA DIVERSIFICATION POUR LES ENTREPRISES

L'économie des États-Unis s'est redressée depuis la récession amorcée en 2008, mais sa chute vertigineuse a mis en évidence les risques d'engagement excessif sur un marché unique pour les exportateurs, surtout les petites entreprises. Ainsi, plus tôt cette année, tandis que le billet vert s'appréciait, le huard a chuté à son niveau le plus bas en six ans, mettant plus que jamais en évidence les effets que peut avoir le marché américain sur l'économie canadienne.

Pour bien des entreprises canadiennes, la réponse logique aux fluctuations et à l'incertitude du marché consiste à s'internationaliser, afin que la survie de l'entreprise dépende moins de la santé de l'économie américaine ou de tout autre marché unique, y compris le Canada. Maintenant que le marché des États-Unis est à nouveau solide et que le dollar canadien gagne du terrain, les petites entreprises pourraient s'engourdir. Or, la diversification des marchés pourrait bientôt ne plus être un choix, mais une nécessité.

De nombreuses entreprises canadiennes ayant constaté cette nécessité tirent parti de l'évolution du contexte commercial, qui ouvre de nouvelles possibilités au-delà des marchés américains et européens traditionnels en matière d'approvisionnement, de production et de partenariats. Elles ont également compris que l'exportation peut présenter des avantages, comme l'augmentation des ventes, la réduction de la vulnérabilité aux ralentissements du marché canadien, l'allongement de la durée de vie commerciale des produits et l'amélioration de la compétitivité au Canada et à l'étranger.

Bon nombre d'entre elles sont donc maintenant présentes dans des économies émergentes, mais bien davantage encore doivent les imiter si nous voulons que le Canada profite pleinement des nouvelles réalités du commerce mondial.

Les défis de la diversification

S'implanter sur un marché étranger n'est pas une mince affaire pour une entreprise qui ne s'est jamais aventurée hors des frontières du Canada. Cela vaut particulièrement pour les petits exportateurs, qui n'ont souvent pas les moyens financiers et les compétences en commerce international nécessaires pour réussir. Il n'est donc guère surprenant que ces entreprises voient généralement l'exportation sous l'angle des stratégies de production, de vente et de distribution qui ont fonctionné au Canada.

Malheureusement, ces stratégies risquent de s'avérer déficientes pour relever les défis culturels, logistiques, financiers et de marketing posés par le commerce international.

Globalement, ces défis confrontent l'entreprise à un cadre d'affaires complexe et inconnu. Or, une stratégie d'exportation réfléchie peut l'aider à y trouver sa place et à augmenter ses chances de réussir.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE D'EXPORTATION SOLIDE

Pour une entreprise novice en commerce international, l'élaboration d'une stratégie d'exportation commence par un examen minutieux de ses capacités. L'entreprise doit proposer à prix concurrentiel des produits qui se démarquent sur au moins un point. Elle doit avoir un plan d'affaires pour le Canada dont l'efficacité est avérée, et assez de ressources humaines, financières et productives pour soutenir un certain niveau d'activités commerciales hors du pays. Il est aussi avantageux d'avoir un bon chiffre d'affaires au Canada, mais, tout dépendant du type d'entreprise, ce facteur n'est pas toujours un gage de succès.

En général, une entreprise est plus susceptible de choisir le bon marché si elle connaît bien ses atouts et ses ressources. Elle doit y trouver un avantage concurrentiel, le potentiel de succès doit y être important et elle doit disposer d'une méthode d'accès adaptée au marché. En général, il est recommandé de commencer par ne pénétrer qu'un seul marché, qui présente un risque faible et un potentiel élevé, en tenant compte de facteurs tels que la demande potentielle, la démographie du pays, la taille et la composition du marché, l'économie locale, les réseaux de distribution et l'intensité de la concurrence.

Une fois que l'entreprise a cerné son marché cible, elle peut affiner ses plans stratégiques, qui devraient couvrir des éléments comme les objectifs d'exportation, les plans de dotation en personnel, les dispositions financières, les grands concurrents, les principaux risques du marché, les avantages et désavantages concurrentiels, la fixation du prix, l'adaptation des produits et la méthode d'accès au marché. Ce dernier point – comment pénétrer le marché – peut s'avérer particulièrement complexe, car il concerne la logistique, la distribution, l'organisation de la vente et, éventuellement, le recours à un intermédiaire local.

S'ÉTABLIR AVANT DE S'ÉTALER

L'expérience des petits exportateurs ayant réussi donne à penser qu'essayer d'entrer sur plusieurs marchés à la fois est le meilleur moyen d'échouer. Il vaut généralement beaucoup mieux établir une base solide sur un marché unique et s'assurer que ses activités y sont complètement viables avant d'envisager une expansion. En règle générale, les entreprises ne franchissent pas vraiment le seuil de rentabilité avant la troisième année. Sur les marchés difficiles, le délai peut être encore plus long.

CINQ STRATÉGIES POUR PÉNÉTRER UN MARCHÉ

Il existe cinq stratégies que vous pouvez employer selon ce que vous vendez et le marché que vous visez. Étudiez soigneusement ce marché afin de déterminer quelle approche conviendrait le mieux à la réussite à long terme de votre entreprise.

1. Vendre directement aux clients

L'exportation directe – c'est-à-dire vendre directement aux clients, qu'il s'agisse de consommateurs ou d'entreprises – est la méthode d'entrée la plus évidente. Elle peut être avantageuse parce qu'elle exclut les intermédiaires et permet à l'entreprise

d'avoir les coudées franches pour ses transactions et d'être proche de ses clients.

Cependant, l'entreprise doit alors trouver des moyens de faire connaître ses produits et ses services aux consommateurs étrangers et les annoncer en tenant compte des intérêts et des valeurs propres à leur culture.

Elle doit aussi trouver des méthodes de distribution efficaces, souvent dans des endroits où la logistique est difficile et coûteuse, et penser à des questions comme les retours et les garanties. Tout cela peut s'avérer aussi complexe qu'onéreux pour bien des PME.

2. Faire appel à un intermédiaire

L'exportation directe n'est pas la seule formule possible; on peut aussi recourir à un intermédiaire (agent, distributeur) sur le marché cible.

L'entreprise peut ainsi vendre sur le marché étranger sans avoir à y envoyer des représentants, à gérer la distribution, à fournir un service après-vente ou à surmonter la barrière de la langue ou de la culture.

Cependant, pour un exportateur novice, il peut s'avérer ardu de trouver un intermédiaire efficace et digne de confiance sur un marché qu'il connaît mal.

Il peut être difficile, par exemple, de savoir si un candidat possède les connaissances, les ressources et la motivation nécessaires pour bien commercialiser les produits de l'entreprise; or se retrouver coincé avec un contrat d'agence ou un accord de distribution boiteux peut constituer un lourd handicap.

Beaucoup d'entreprises canadiennes ont trouvé des intermédiaires qui leur convenaient en participant à des salons professionnels au Canada et à l'étranger.

Le Service des délégués commerciaux du Canada et les associations sectorielles et professionnelles peuvent aussi fournir de l'information et offrir des occasions de contacts. Certaines entreprises communiqueront volontiers le nom de leur intermédiaire à d'autres intéressés.

3. S'associer à un exportateur canadien plus important

Les partenariats peuvent présenter des avantages importants pour les primo-exportateurs. En effet, beaucoup de petites entreprises réussissent à l'étranger en formant un partenariat stratégique avec une grande entreprise déjà implantée dans le marché visé. Il peut s'agir, par exemple, de s'intégrer à sa chaîne d'approvisionnement, ou encore de lui fournir un produit sur mesure. La petite entreprise aura peut-être moins de liberté, mais généralement, cette contrainte sera nettement compensée par la possibilité d'augmenter ses ventes et de franchir les frontières.

Les entreprises qui utilisent cette approche font état des avantages suivants :

- En tirant parti des compétences de la grande entreprise en commerce international, elles peuvent se concentrer sur leurs compétences propres.

- Elles profitent par association de la réputation et de la marque de la grande entreprise.
- Elles peuvent profiter des compétences en commerce de la grande entreprise, de sa force de vente et de sa clientèle.
- Elle peut profiter d'occasions communes de formation ou d'investissement.
- Le partenariat peut aider l'entreprise à atténuer certains risques, comme le coût d'entrée, le risque de non-paiement, la perte de marchandises et une demande initialement faible.

Pour persuader une grande entreprise de conclure un partenariat, l'exportateur novice doit attirer l'attention des décideurs, ce qui se fait habituellement dans le cadre d'activités de réseautage avec les associations sectorielles et les chambres de commerce. Une fois qu'il a l'oreille de son interlocuteur, il doit démontrer qu'il peut représenter une plus-value pour la grande entreprise à long terme. Il doit offrir quelque chose d'unique, comme un produit ou un service sur mesure, ou une façon d'accroître l'adaptabilité et la valeur des activités de la grande entreprise.

4. Suivre son client

Les entreprises qui vendent à des sociétés canadiennes présentes dans d'autres pays ont souvent la possibilité de les suivre sur les marchés étrangers. Par exemple, si une petite entreprise vend des composants électroniques à une société d'Halifax affiliée à une autre au Mexique, elle pourra sans doute vendre directement aussi à l'entreprise mexicaine.

En procédant ainsi, on élimine en grande partie les risques posés par la pénétration d'un nouveau marché. Deuxième avantage, les transactions de l'exportateur avec l'entreprise affiliée lui permettront de se familiariser avec le marché local et lui donneront une présence sur place, ce qui l'aidera à y trouver d'autres clients.

Suivre un client canadien à l'étranger peut également protéger les ventes de l'entreprise si son client y délocalise une partie ou la totalité de sa production. Ce peut aussi être une occasion d'augmenter son chiffre d'affaires si les activités étrangères du client entraînent une augmentation globale de sa production.

Dans le secteur des services, suivre un client peut ouvrir d'excellentes occasions d'expansion à l'étranger. Ainsi, en servant un client connu, une entreprise peut aborder un nouveau marché étranger en prenant relativement peu de risques. Elle se fait ainsi davantage connaître sur le marché, ce qui peut lui valoir de nouveaux clients locaux.

EXEMPLE : AMRIKART

L'entreprise montréalaise Amrikart propose des services de mesure de précision de pointe à de grandes entreprises aéronautiques, comme Bombardier. Grâce à ses relations avec ce fabricant canadien, elle trouve des clients aux États-Unis et au Mexique.

EXEMPLE : MACROTEK

Malgré sa petite taille, Macrotek s'est trouvé un créneau porteur en travaillant avec de grandes sociétés minières multinationales à qui elle fournit des systèmes antipollution atmosphérique. Le partenariat de Macrotek avec Sherritt International dans un grand projet cubain, par exemple, a débouché sur une invitation à participer à un plus gros contrat avec des partenaires coréens et japonais.

5. S'associer à une entreprise locale

Outre les entreprises canadiennes, les entreprises locales déjà présentes sur le marché étranger peuvent s'avérer de bons partenaires pour les exportateurs. En effet, les partenaires locaux peuvent apporter une connaissance du terrain et des contacts sur place, ce qui est extrêmement précieux lorsque l'on arrive sur un marché étranger. Ils peuvent aussi ouvrir la porte sur d'autres pays. Un partenariat avec une grande entreprise brésilienne, par exemple, peut donner accès non seulement à des clients brésiliens, mais aussi à des acheteurs sur d'autres marchés émergents sud-américains, voire au-delà.

Le marché mondial étant en constante évolution et de plus en plus exigeant, la diversification aide l'exportateur à protéger son chiffre d'affaires contre les risques associés aux fluctuations des marchés. Il existe plus d'une façon de pénétrer un marché. Chaque entreprise a des besoins, des seuils de tolérance, des capacités et des défis particuliers. Peu la stratégie d'entrée choisie, l'entreprise doit consulter des experts qui l'aideront à se renseigner sur le marché, à évaluer les risques et à trouver une aide financière.

La question n'est donc pas de savoir si votre entreprise devrait ou non diversifier ses marchés, mais plutôt de déterminer quelle stratégie d'entrée est la mieux adaptée à vos besoins et à vos objectifs particuliers. Nous vous aiderons à trouver la réponse.

Financement. Protection de l'actif. Gestion des risques.

EDC peut vous aider à y voir plus clair.

- Besoin de financement pour prendre de l'expansion à l'étranger? **Nous pouvons vous aider à l'obtenir.**
- Besoin d'assurer vos comptes clients à l'étranger? **Nous pouvons vous montrer comment.**
- Besoin de gérer des risques à l'étranger? **Nous pouvons vous aider à y parvenir.**

Pour en savoir plus, consultez Nos Solutions en composant le numéro sans frais 1 800 229-0575 ou **écrivez-nous**. Nous répondons aux demandes dans le jour ouvrable suivant (en semaine, entre 9 h et 17 h HE).

Pour tout renseignement, visitez edc.ca

This document is also available in English.

EDC est propriétaire de marques de commerce et de marques officielles. Toute utilisation d'une marque de commerce ou d'une marque officielle d'EDC sans sa permission écrite est strictement interdite. Toutes les autres marques de commerce figurant dans ce document appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les renseignements présentés peuvent être modifiés sans préavis. EDC n'assume aucune responsabilité en cas d'inexactitudes dans le présent document. © Exportation et développement Canada, 2015. Tous droits réservés.