

Session de formation
Manuel du participant

Le plan d'affaires internationales

Québec 

• Emploi-Québec
• Ministère du Développement économique
et régional et de la Recherche

REMERCIEMENTS

Le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR) désire remercier les personnes et organismes ci-dessous, qui ont rendu possible la présentation de cette session de formation.

Expert du contenu: Mercadex international inc.

Responsable de la session au MDERR: Bertrand Verbruggen

Gestion du projet: Réjeanne Lachance et
Thérèse Gravel, MDERR

Publication: Direction générale des communications
et des services à la clientèle, MDERR

©Gouvernement du Québec, novembre 2004
ISBN: 2-550-43425-0

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire du programme de formation	4
Introduction	5
Module 1: Pourquoi un plan d'affaires internationales?	7
Module 2: Structure et contenu du plan	15
Module 3: Comment sélectionner les couples produits-marchés	21
Module 4: Comment formuler sa stratégie internationale	27
Conclusion	39
Annexe 1: Guide de diagnostic à l'exportation	41
Bibliographie	43
Organismes et liens pertinents	45
Lexique	47

SOMMAIRE DU PROGRAMME DE FORMATION

L'amélioration continue:
une stratégie d'entreprise

Le *Benchmarking*

Le commerce et les affaires
électroniques

La conformité des produits
et l'accès aux marchés

Le coût de revient et la prise
de décision stratégique

Les enchères inversées

La gestion de la chaîne
d'approvisionnement

La gestion de la relation
client – *CRM*

La gestion des connaissances

La gestion environnementale

La gestion prévisionnelle
des ressources humaines

L'implantation de la veille
stratégique en entreprise
Session offerte en ligne:
www.mderr.gouv.qc.ca

Internet à des fins d'exportation

Le *Kaizen*

Le leadership et la mobilisation
des ressources humaines

Le marketing stratégique

Les meilleures pratiques en
développement de produits

La méthode d'organisation 5S

Les orientations et la
planification stratégiques

▶ Le plan d'affaires internationales

La production à valeur
ajoutée (PVA)

La qualité dans l'industrie
alimentaire... une démarche
de gros bon sens!

Les systèmes de gestion
intégrés – ERP

Le taux de rendement
global (TRG), une mesure
de performance

La veille stratégique



DÉROULEMENT DE LA SESSION

- Mot de bienvenue
- Présentation des participants
- Module 1 : Pourquoi un plan d'affaires internationales?
 - Activité 1 : Quiz Exportation
- Module 2 : Structure et contenu du plan
- Module 3 : Comment sélectionner les couples produits-marchés
 - Activité 2 : Le cas de *Meubles Sélects inc.* – 1^{re} partie
- Module 4 : Comment formuler sa stratégie internationale
 - Activité 3 : Le cas de *Meubles Sélects inc.* – 2^e partie
- Conclusion : Leçons et conseils pratiques
- Période de questions
- Mot de la fin
- Évaluation de la session

OBJECTIFS DE LA SESSION

- Comprendre l'importance et la pertinence pour l'entreprise de se doter d'une démarche structurée pour réussir à l'international.
- Connaître les objectifs du plan d'affaires internationales, ses principales composantes ainsi que la démarche de planification.
- Améliorer le ciblage et la sélection des couples produits-marchés en contexte d'internationalisation.
- Connaître et choisir les meilleures stratégies à retenir et à intégrer au plan d'affaires internationales.
- Amorcer une démarche de planification stratégique d'internationalisation de l'entreprise.



1

POURQUOI UN PLAN D’AFFAIRES INTERNATIONALES?

ACTIVITÉ 1

Quiz Exportation

1. Dans l'évolution de ses affaires, à quel moment ou dans quelles circonstances une entreprise devrait-elle envisager de faire des affaires à l'étranger?

2. Quelles sont les principales différences qui existent entre un plan d'exportation et un plan d'affaires internationales?

3. Quels sont les principaux risques auxquels l'entreprise est souvent exposée dans le cadre de sa démarche à l'international ?

4. Nommez cinq types de partenaires d'affaires qui sont susceptibles de participer à des démarches d'exportation ou d'internationalisation de l'entreprise ?

5. Donnez cinq bonnes raisons pour lesquelles une entreprise devrait exporter ?



LA DÉMARCHE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

Pourquoi une entreprise doit-elle envisager de faire des affaires à l'international? Les raisons pouvant être invoquées sont notamment:

- la diversification des marchés;
- le maintien des emplois;
- les multiples options d'approvisionnement;
- la réalisation d'économies d'échelle;
- la diversification des risques d'affaires;
- la réduction de l'impact des cycles économiques et des saisons;
- les occasions de prolonger le cycle de vie des produits;
- l'accroissement des ventes et des bénéfices.

Une part substantielle de l'emploi et de la croissance économique des pays est attribuable aux activités des PME à l'international, qui sont à l'origine, selon les pays, de près de 60% des exportations nationales. Aussi, plusieurs facteurs ou tendances lourdes contribuent à accélérer le processus d'internationalisation des entreprises, notamment:

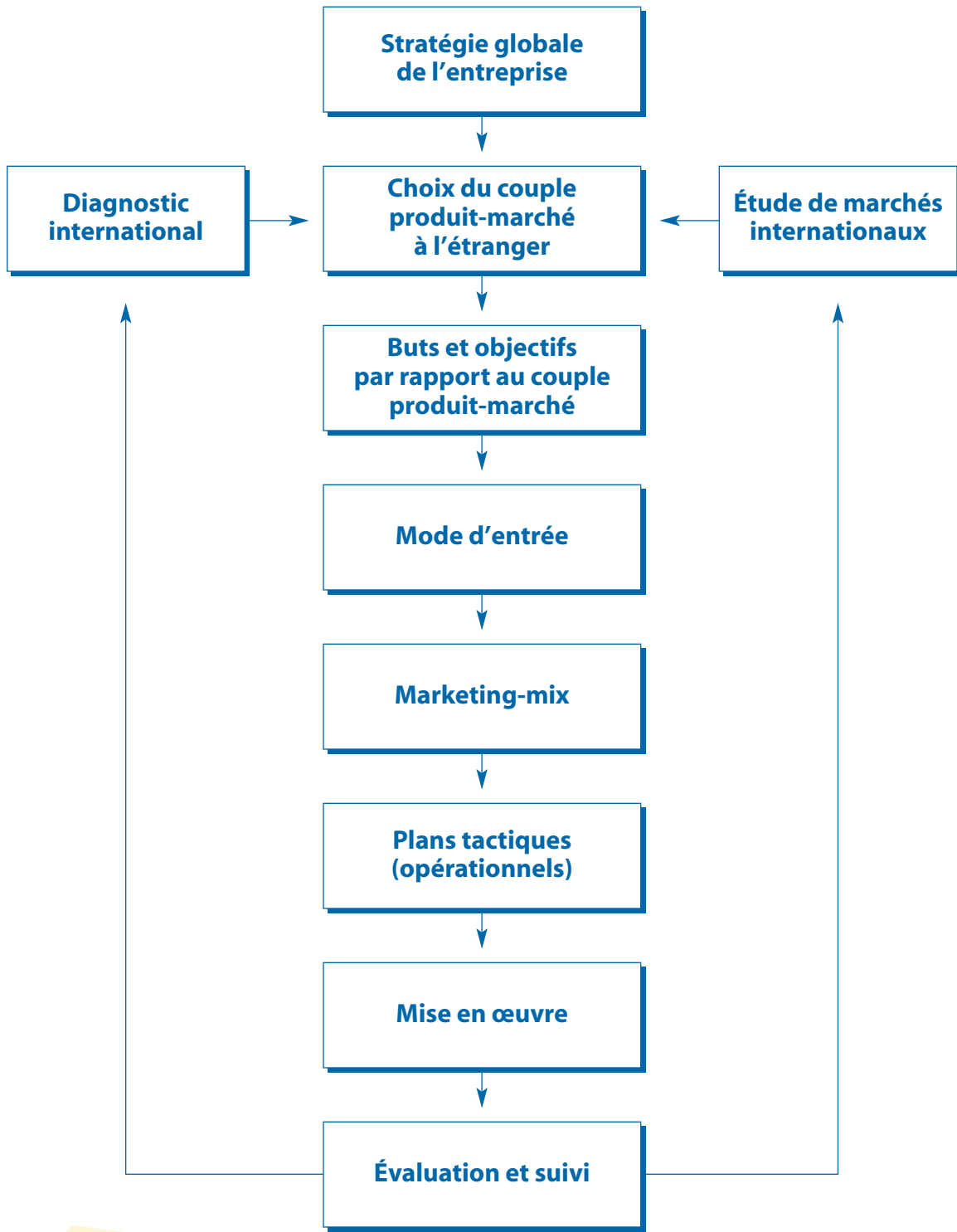
- l'abrègement du cycle de vie des produits;
- le foisonnement des technologies de l'information;
- le redéploiement de la chaîne d'approvisionnement;
- les efforts d'intégration économique (ex.: accords commerciaux);
- les perspectives de croissance des activités de services à l'international.

Tôt ou tard, au cours de son processus de croissance, l'entreprise québécoise sera interpellée par l'international. Progressivement, des options de commercialisation, d'approvisionnement, de partenariat et d'investissement devront être étudiées soigneusement par l'entreprise si elle souhaite poursuivre sa croissance ou assurer sa pérennité.

En revanche, la concurrence étrangère n'hésitera pas un instant à venir menacer l'entreprise jusque dans son territoire. Le dirigeant québécois sera donc forcé de prendre des décisions éclairées dans le but d'orienter les actions et efforts de son entreprise vers la croissance de ses affaires et l'amélioration de sa performance tant au Québec qu'à l'étranger.

Le schéma ci-après présente les grandes étapes ou volets d'une démarche structurée et porteuse sur les marchés étrangers.

DÉMARCHE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE



Adapté de Cateora, 1998 et Root, 1994

L'IMPORTANCE DU PLAN D'AFFAIRES INTERNATIONALES

Bien que les plans d'affaires internationales soient élaborés à partir de méthodes de recherche similaires à celles employées pour les études de marchés intérieurs, les différences sont à ce point importantes en ce qui concerne les résultats, les défis, les risques et la complexité qu'elles renforcent la pertinence pour l'entreprise de valider ses intentions et de structurer une démarche à l'international qui limiterait le plus possible l'improvisation. Une démarche d'une telle importance peut-elle comprendre une part d'improvisation? Un plan d'affaires internationales bien conçu constitue le meilleur moyen d'obtenir des retombées favorables au sein des marchés étrangers. Un tel plan permet à l'entreprise de réduire au maximum les risques (de crédit, légaux, de conversion de devises, politiques...) associés aux activités de commerce international. D'ailleurs, les institutions financières et autres partenaires hésiteront à s'engager dans le projet d'internationalisation d'une entreprise qui s'aventure sans feuille de route ou de façon improvisée.

Le plan d'affaires internationales doit tenir compte d'un ensemble de nouveaux facteurs ou questions pour l'entreprise. Sans même parler des différences liées au marché, c'est-à-dire aux caractéristiques de l'offre et de la demande, l'entreprise doit comprendre et évaluer l'effet des éléments suivants sur son projet international :

- les barrières tarifaires (ex.: droits de douane);
- les barrières non tarifaires (ex.: normes excessives, permis, bureaucratie et quotas);
- la législation et la réglementation à observer (ex.: certification de produits, étiquetage, normes sanitaires, droits de propriété et dispositions fiscales);
- les devises étrangères et les possibilités de conversion et de couverture;
- les aspects culturels;
- la langue;
- les infrastructures d'exploitation et de distribution;
- le système politique;
- etc.

L'entreprise qui s'apprête à franchir les frontières doit s'attendre à rivaliser avec des entreprises de calibre mondial. Il est rare que la réussite d'une entreprise sur la scène internationale soit le fruit du hasard ou de l'improvisation. Les entreprises qui établissent et améliorent leur position concurrentielle au sein des marchés étrangers se dotent généralement d'un plan, c'est-à-dire d'une démarche structurée qui tiendra compte des capacités et des antécédents de l'entreprise de même que des réalités de l'environnement et des débouchés du marché étranger pressenti. Bien que le plan d'affaires internationales constitue un document précieux pour le banquier, l'investisseur potentiel ou tout autre partenaire de l'entreprise, cet outil doit représenter avant tout la feuille de route de la haute direction ainsi que du personnel clé dédié aux activités internationales.

LES TYPES DE PLANS

Le plan d'affaires internationales peut varier selon l'entreprise de même que selon le secteur dans lequel évolue cette dernière. La démarche d'exportation peut différer de façon importante selon qu'il s'agisse de produits industriels, de biens de consommation ou de services. Dans l'élaboration du plan d'affaires internationales, les principales distinctions ou nuances dont il faudra tenir compte pour chacun de ces secteurs apparaissent ci-dessous.

Produits industriels

- Il s'agit généralement de biens d'équipement, de composantes industrielles semi-finies ou finies et de fournitures.
- Ces produits sont généralement intégrés au processus de fabrication de l'entreprise ou utilisés pour la revente.
- Les produits industriels doivent permettre au client d'améliorer sa rentabilité ou encore de mieux satisfaire sa clientèle actuelle.
- Le processus d'achat d'un bien industriel est plus structuré et plus long que celui d'un bien de consommation. Il n'est pas rare que le produit soit fait sur mesure (sur plans et devis).
- La stratégie de marketing international des produits industriels nécessite moins d'adaptation que celle des biens de consommation.
- Les produits industriels doivent satisfaire certaines exigences ou normes qui sont généralement bien définies et connues de l'industrie.

Biens de consommation

Lorsqu'il s'agit de biens de consommation une attention particulière doit être apportée à l'adaptation des produits vendus à l'étranger : langue, culture, couleurs, design, saveurs...

Le processus d'achat d'un produit donné peut varier dans une très grande mesure selon le pays et selon le segment de consommateurs dans un même pays.

La distribution d'un bien de consommation jusqu'au client (utilisateur) final est plus souvent réalisée par des intermédiaires, alors que dans le cas d'un produit industriel, l'entreprise maintiendra un contrôle plus étroit du produit et un lien plus direct avec le client (utilisateur).

Une connaissance plus fine de l'utilisateur final est nécessaire (besoins, attentes, préférences, comportement d'achat...) dans le cas de biens de consommation.

Services

- Comparativement à un produit, un service se distingue par quatre grandes spécificités:
 - l'intangibilité;
 - la périssabilité (simultanéité de la production et de la consommation);
 - l'hétérogénéité dans la prestation (livraison);
 - l'importance du personnel en contact avec la clientèle.
- Le secteur des services représente souvent plus de 75% du PIB des pays industrialisés. Le commerce mondial des services s'établit pour sa part à environ 20%.
- Les difficultés liées à l'expédition de produits peuvent être parfois très différentes de celles liées à la prestation de services où la vente d'un savoir-faire, d'une expertise ou d'un concept peut se heurter à des défis importants en matière de communication (langue), de compréhension (culture) ou de réglementation (ex.: protection des droits de propriété intellectuelle et équivalence professionnelle).
- Il arrive fréquemment qu'un service soit lié à un produit qu'on exporte déjà (ex.: service de soutien technique), ce service pouvant éventuellement constituer une source additionnelle de revenus pour l'entreprise.

20-20 TECHNOLOGIES INC.

Avec un chiffre d'affaires de près de 50 millions de dollars et 290 employés, 20-20 Technologies est présente dans 65 pays et compte une quinzaine de filiales à travers le monde. L'entreprise, qui conçoit des logiciels d'aménagement intérieur, résidentiel et commercial, détient 85 % du marché des détaillants nord-américains dans son domaine, 100 % du marché des centres de rénovation nord-américains et 25 % du marché de détail européen.

Le vice-président exécutif aux ventes internationales, M. Luc Larocque, explique que pour obtenir de tels résultats, l'entreprise a d'abord élaboré un plan d'internationalisation dans ses grandes lignes, plan qui s'est affiné progressivement par la suite dans le cadre de sa démarche à l'international.

20-20 Technologies a commencé ses activités internationales par le marché américain en raison de sa proximité, de son potentiel important et de ses pratiques d'affaires semblables aux nôtres. L'entreprise a confié ses activités de prospection à un agent manufacturier établi aux États-Unis. Cette approche lui permettait de conserver un certain contrôle de son produit, de limiter les risques et d'acquérir des connaissances et renseignements en provenance du terrain. Au fil des ans, l'entreprise a opté pour une présence accrue et plus directe en mettant à contribution sa force de vente au moyen d'une formule hybride représentants-agents.

Le succès de 20-20 Technologies s'explique aussi par les efforts déployés dans la conclusion d'alliances stratégiques avec de grandes entreprises ou organisations (ex. : Home Depot, Association des manufacturiers américains et National Kitchen & Bath Association), qui lui ont assuré la pérennité de ses activités sur ce marché ainsi qu'un rayonnement national.

Enfin, 20-20 Technologies inc. a remporté le prix MercadOr 2004 : leader à l'exportation, décerné par le Comité Export Laval et le Réseau Export 3L.



PLAN D'EXPORTATION OU PLAN D'AFFAIRES INTERNATIONALES ?

Un plan d'exportation est une feuille de route qui décrit les objectifs, les cibles, les moyens, les actions et les défis de l'entreprise dans la commercialisation de ses produits à l'extérieur des frontières nationales. Un plan d'affaires internationales est plus vaste qu'un plan d'exportation, car il tient compte de l'ensemble des activités et capacités de l'entreprise à moyen et long termes de même que des multiples débouchés sur la scène internationale. Les entreprises sont de plus en plus appelées à considérer des approches d'internationalisation qui vont au-delà de l'exportation comme l'importation, la création de partenariats, la conclusion d'accords de licences, le transfert de technologies, la formation de coentreprises et l'investissement direct à l'étranger.

Pour être utile, le plan d'affaires internationales doit comporter toute l'information pertinente, qui aiguillera le dirigeant à court, moyen et long termes dans ses décisions et actions visant à maximiser la performance de son entreprise à l'extérieur des frontières nationales.

Le plan d'affaires internationales est un outil qui doit non seulement être mis à exécution, mais aussi révisé de façon régulière pour produire les résultats escomptés.

LES PRINCIPALES COMPOSANTES ET SECTIONS DU PLAN

Le développement et l'évaluation de chacune des sections du plan d'affaires internationales reposent sur un certain nombre de renseignements qu'il faudra rechercher à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le schéma de la page suivante illustre les différentes sections d'un plan d'affaires internationales ainsi qu'une chronologie des données respectives qu'il importera d'évaluer et d'intégrer.

Plan d'affaires internationales



L'entreprise

- Mission, vision
- Objectifs d'entreprise
- Produits ou services
- Management
- Finances
- Production
- Marketing
- Ventes
- Antécédents internationaux
- Connaissance du marché ou pays cible
- Etc.

Produits

- Description
- Capacité d'adaptation
- Avantages
- Désavantages
- Cycle de vie
- Etc.

Marchés étrangers visés

- Taille du marché, segments
- Besoins et attentes des clients
- Comportement d'achat (habitudes, critères et processus)
- Barrières tarifaires et non tarifaires
- Environnement d'affaires
- Circuits de distribution

Buts et objectifs

- Prévisions (scénarios quantitatifs, qualitatifs et temporels) des ventes, profits et marges
- Parts de marché visées

Le mode d'entrée

- Exportation directe ou indirecte
- Cession de licence
- Coentreprise
- Franchise
- Filiale de production
- Etc.

La stratégie de marketing

- Produits (adaptation, conditionnement...)
- Prix (transport, droits de douane, assurances...)
- Promotion
- Distribution et logistique
- Service après-vente

Approvisionnement et ressources

- Partenaires externes (fournisseur, transporteur, institution financière, juriste, comptable, firme de marketing...)
- Ressources internes (humaines, financières et matérielles)

Risques et menaces

- Risques de crédit, de taux de change, financier, légal,...
- Couvertures et plans de contingence

Programme de mise en œuvre

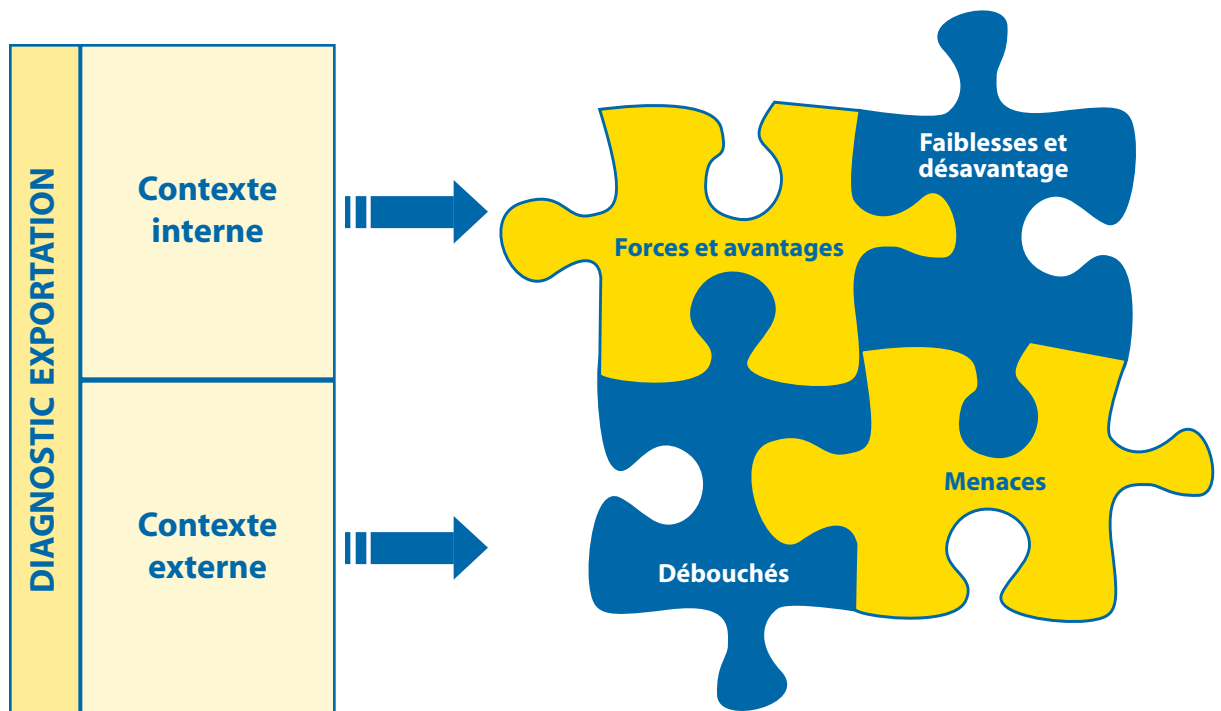
- Échéanciers
- Activités et opérations
- Budgets
- Outils ou systèmes de contrôle et vigie

COLLECTE ET ANALYSE DE L'INFORMATION

Les types de données recherchées

Les renseignements à obtenir pour réaliser le plan d'affaires internationales sont de deux ordres: les données secondaires (information déjà existante, provenant de sources comme les publications ou statistiques officielles, les articles de presse et les rapports de recherche) et les données primaires (information obtenue directement des personnes dans le cadre de sondages ou d'enquêtes sur le terrain et non disponible autrement).

Pour compléter le premier volet de son plan d'internationalisation, le dirigeant d'entreprise doit nécessairement réaliser le diagnostic exportation de son entreprise. Il s'agit d'une forme d'autoévaluation visant à qualifier l'entreprise en regard d'un projet d'extension de ses activités à l'extérieur du pays ou de son marché intérieur. Ci-dessous apparaît un schéma synthèse des grands thèmes ou éléments de l'autoévaluation.



Tiré de Panet-Raymond & Robichaud, 2004

Pour réaliser le diagnostic exportation, l'entreprise doit :

- analyser ses ressources (humaines, financières, techniques, technologiques, etc.),
- évaluer ses réalisations et expériences à l'international et
- faire le bilan de ses forces et avantages ainsi que de ses faiblesses et désavantages en relation avec les débouchés et menaces du pays visé (voir Guide de diagnostic à l'exportation à l'annexe 1, page 41).

Il arrive que pour améliorer sa compétitivité au sein des marchés internationaux, l'entreprise doive identifier de nouvelles sources d'approvisionnement à l'étranger. On peut alors considérer que l'importation procure un avantage concurrentiel à l'entreprise, lui permettant d'améliorer son risque lié aux fournisseurs. Le processus d'approvisionnement international est comparable à celui de la sélection d'un marché :

- sélection de la région-pays cible ;
- sélection d'un canal d'approvisionnement ;
- sélection d'un fournisseur (selon des critères préétablis) ;
- établissement d'une relation de confiance et du courant d'affaires.

Pour la réalisation de l'étude du marché étranger, les principales sources de renseignements et d'aide auxquelles les entreprises ont accès (voir aussi *Organismes et liens pertinents*, page 45) sont :

- l'entreprise même (ex. : systèmes de veille) ;
- les organismes privés, publics ou parapublics (ex. : associations industrielles, chambres de commerce, WTC, OMC, Banque mondiale, EDC et OCDE) ;
- les gouvernements nationaux et étrangers (ex. : ministères de l'économie, des affaires internationales, ambassades, consulats et délégations commerciales) ;
- les instituts de recherche, chaires et universités ;
- la presse spécialisée (ex. : revues sectorielles et périodiques d'affaires) ;
- les agences de statistiques publiques ou privées ;
- les banques de données, répertoires et bottins industriels ;
- les foires commerciales et industrielles ;
- les partenaires d'affaires (ex. : fournisseurs, clients, institutions financières, experts-conseils, transporteurs, transitaires, courtiers et agents).

Les principales méthodes de recherche utilisées pour repérer l'information nécessaire sont :

- le diagnostic international (autoévaluation de l'entreprise);
- la recherche dans Internet;
- l'évaluation des concurrents lors des foires internationales;
- les entrevues dirigées face à face;
- les entrevues dirigées au téléphone;
- l'approche du client mystère;
- les visites de points de vente;
- la revue documentaire (ex. : bottins, revues et études).

FIBRES CARBO INC. SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN

Fibre Carbo est une entreprise québécoise oeuvrant dans la commercialisation de papier auprès de courtiers et distributeurs établis en Amérique du Nord. L'entreprise réalisait déjà de bonnes activités sur le marché américain lorsqu'elle a compris la pertinence de se doter d'un plan d'internationalisation non seulement pour repérer de nouveaux débouchés à l'étranger mais aussi dans le but d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement pour satisfaire une éventuelle demande accrue.

« La réalisation de notre plan d'affaires internationales nous a forcé à faire nos devoirs, ce qui nous a permis d'identifier de nouveaux segments de marché intéressants ainsi que de mieux comprendre le fonctionnement des canaux de distribution respectifs de ces segments. Cet exercice a également été l'occasion d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement pour notre entreprise afin de conforter la croissance de nos affaires. Dans les semaines qui ont suivi la mise en application du plan, nous avons enregistré des retombées favorables. La planification stratégique de nos efforts et de nos actions sur la scène internationale nous assure aujourd'hui une croissance durable de nos activités. »

Daniel Lemay, président



3

COMMENT SÉLECTIONNER LES COUPLES PRODUITS-MARCHÉS

Il arrive fréquemment que les entreprises amorcent des activités sur la scène internationale de façon réactive ou accidentelle. Ces entreprises reçoivent par exemple des commandes non sollicitées ou sont invitées par leurs clients nationaux à les accompagner à l'étranger. Ces entreprises « réactives » choisiront souvent les pays les plus proches ou avec lesquels elles se sentent le plus à l'aise.

Quoi qu'il en soit, pour accroître leurs chances de succès à l'international, les entreprises doivent retenir les meilleures combinaisons de produits et marchés. Le diagnostic à l'exportation (discuté un peu plus tôt) permet d'identifier et d'adapter les produits qui recèlent le plus de potentiel, alors que l'étude des marchés étrangers permet de retenir les pays les plus porteurs. Toutefois, l'international est vaste. Aussi pour éviter d'épuiser toutes leurs munitions à étudier plusieurs pays, les entreprises doivent procéder par élimination à partir de certains critères ou indicateurs, qu'il est souvent possible d'obtenir au moyen de données secondaires (information existante).

Avant même de procéder directement à l'analyse des variables du marché (ex. : besoins, attentes, comportement d'achat et concurrence), il peut être judicieux d'examiner la pertinence d'un marché à partir de certaines variables de base ou d'indicateurs macroéconomiques, sociodémographiques ou techniques, comme la taille de la population, le PIB par habitant, le taux d'alphabétisation, la langue et l'environnement socioculturel.

Par exemple, si la commercialisation du produit requiert, chez la population visée, un taux d'accès (branchement) à Internet d'au moins 90 lignes (téléphoniques) par mille habitants, la connaissance d'une telle donnée permettra à l'entreprise d'éliminer plusieurs marchés (pays) dès le début du processus. En identifiant a priori les conditions incontournables qui doivent être réunies pour assurer le succès du projet, la démarche de sélection pourra être orientée vers la satisfaction de ces exigences, ce qui évitera de disperser les ressources de l'entreprise tous azimuts afin de les consacrer à une analyse de marché approfondie sur un nombre restreint de pays pré-qualifiés.

Ci-après apparaît une liste non exhaustive des variables à évaluer dans le processus de sélection des marchés étrangers.

Environnements:

- économique;
- sociodémographique;
- politique;
- culturel;
- réglementaire et législatif;
- etc.

Demande (clientèle):

- taille du marché;
- segmentation;
- comportement d'achat (critères, processus...);
- etc.

Offre (concurrence):

- nombre;
- taille des concurrents;
- stratégies rivales;
- pratiques;
- positionnement;
- etc.

Circuits de distribution :

- structure;
- fonctionnement;
- types et nombre d'intermédiaires;
- etc.

Risques :

- crédit;
- financier;
- taux de change étranger;
- politique;
- etc.

Le processus de ciblage des marchés s'effectue de la façon indiquée ci-dessous.

Ciblage associé au marché

- Ciblage par expansion: L'entreprise vise souvent les marchés le plus à proximité, qui constituent les marchés naturels pour une entreprise qui débute à l'exportation (ex.: nord-est américain).
- Ciblage par contraction: L'entreprise choisit la région ou le pays offrant le meilleur potentiel pour ses produits ou services. L'entreprise ne retiendra ici que les pays qui répondent à des conditions qui constituent, pour l'entreprise, un filtre lui permettant d'éliminer progressivement les pays, allant des moins attrayants aux plus attrayants (approche discutée un peu plus tôt).

Ciblage associé au produit (service)

- Ciblage par diffusion: Cette stratégie s'applique particulièrement dans le cas des produits industriels ou des produits de niche. Les marchés pour ces produits comptent souvent peu de clients qui sont souvent répartis de façon diffuse dans plusieurs pays.
- Ciblage par concentration: Une telle approche s'applique dans le cas des produits de masse ou de grande consommation. L'entreprise vise ici un nombre important de clients dans une zone donnée où un potentiel existe pour le produit.

ACTIVITÉ 2 : Meubles Sélects inc. – 1^{re} partie

CHOIX DES PRODUITS-MARCHÉS

Vous êtes invité, à titre de président de Meubles Sélects, à analyser différentes options quant aux produits-marchés à considérer dans le cadre d'un projet d'internationalisation de l'entreprise.

Pour ce faire, vous recevez les deux documents suivants :

- A. Diagnostic à l'exportation – Meubles Sélects inc.;
- B. Rapport de données secondaires.

À la lumière des renseignements contenus dans ces documents, vous devez effectuer et justifier vos choix de produits et de marchés visés.

NACARA COSMÉTIQUES À L'ASSAUT DES CONTINENTS

Nacara Cosmétiques, fondée en 1999, a créé la première gamme de produits de maquillage multiethnique (pour peaux foncées) destinée à être commercialisée à travers des réseaux de pharmacies et de magasins spécialisés au Canada. Le plan d'affaires initial s'attaquait rapidement au marché américain dès la deuxième année.

En 2000, jugeant que le créneau visé était en croissance importante, Nacara a rédigé un plan d'exportation, notamment dans le but d'identifier des distributeurs américains et européens, de calculer les prix et marges respectives, puis de définir et de mettre en œuvre les actions de prospection au sein des circuits de distribution visés.

Toutefois, comme pour plusieurs autres entreprises, les événements du 11 septembre 2001 ont quelque peu bouleversé les activités de Nacara aux États-Unis, forçant celle-ci à se replier, à réviser son plan d'exportation et à se prévaloir des services d'un expert-conseil en la matière. Depuis maintenant un an, Nacara exporte en Haïti et dans les Antilles et vient tout juste de parapher une entente de distribution pour l'État de la Floride. De plus, grâce à un partenariat avec une institution financière importante et un importateur camerounais, Nacara a lancé le concept « Kiosque Beauté Nacara » dès le mois de juin 2004. Les produits Nacara seront donc distribués dans toute l'Afrique de l'Est et très prochainement dans certaines villes européennes.

Les étapes et obstacles qui surviennent amènent souvent la direction de l'entreprise à modifier sa stratégie. Plusieurs facteurs extrinsèques doivent être pris en considération dans l'établissement des prix, de la stratégie de lancement et de la vente des produits. Afin d'être efficace, il importe de s'entourer de gens d'expérience et de prendre le temps de bien se renseigner sur le marché visé à l'étranger.

Caroline Coulombe, présidente



4

COMMENT FORMULER SA STRATÉGIE INTERNATIONALE

LES MODES D'ENTRÉE

Lorsque le couple produit-marché a été identifié puis évalué favorablement grâce à une étude rigoureuse au cours des étapes précédentes, une décision doit être prise quant à la façon d'aborder le pays et d'y développer un courant d'affaires intéressant et durable. Les principaux modes d'internationalisation de l'entreprise apparaissent au tableau ci-dessous.

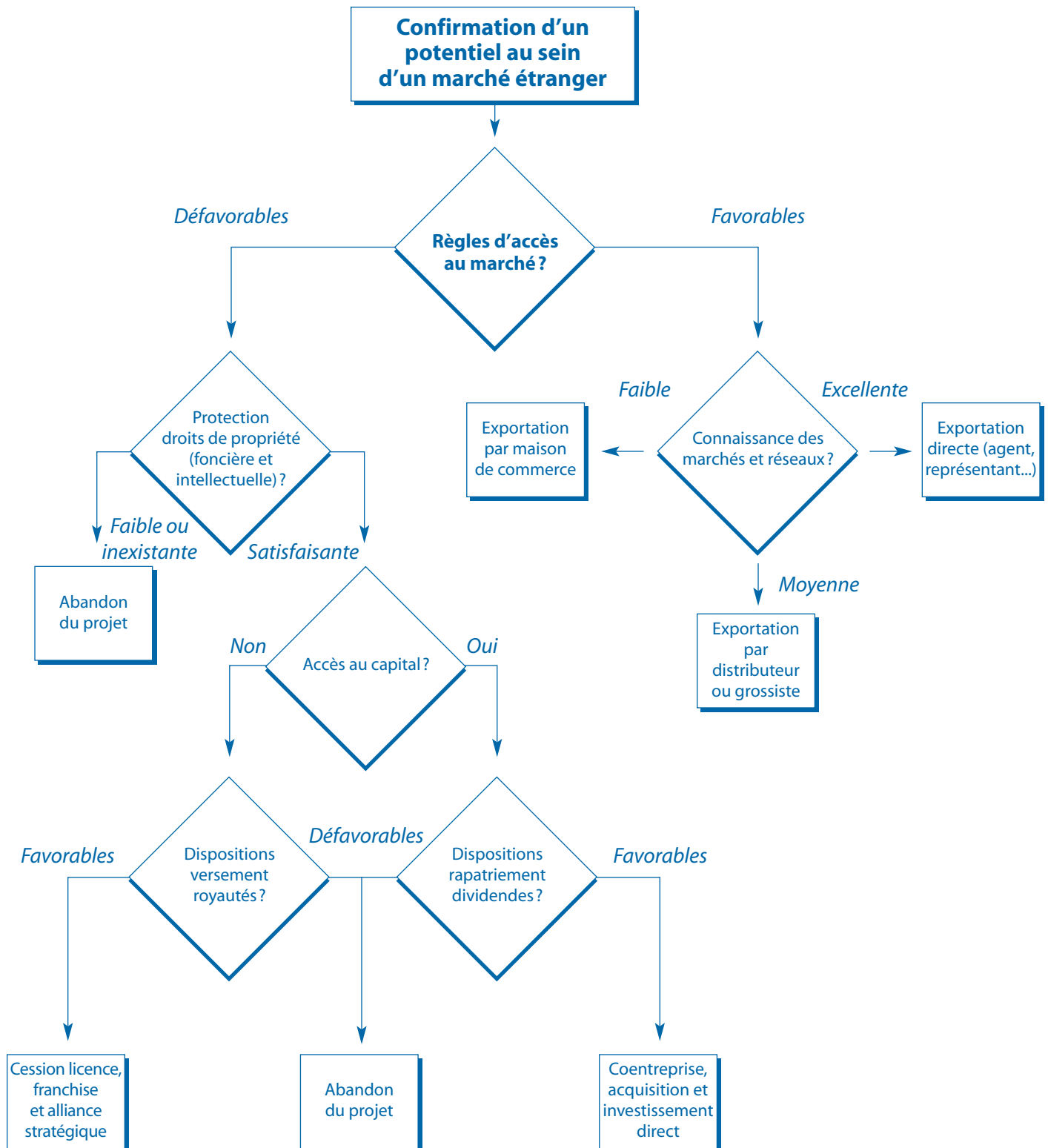
Modes d'entrée et leurs canaux de distribution ¹

Modes d'entrée	Vente directe (intervenants)	Vente indirecte (intermédiaires)	Vente en partenariat (partenaires)
Canaux de distribution	Représentant	Maison de commerce	Alliance stratégique
	Agent manufacturier	Distributeur	Coentreprise (<i>joint venture</i>)
	Licencié sous contrôle	Licencié sans contrôle	Consortium
	Succursale		Sous-traitant
	Filiale		Groupe d'exportateurs

¹ A. Panet-Raymond et D. Robichaud, *Le commerce international: une perspective nord-américaine*, Éditions Chenelière McGraw-Hill, 2004.

Le schéma de la page suivante présente, de façon simplifiée, un certain nombre de questions auxquelles le dirigeant d'entreprise doit parfois répondre afin d'exercer le meilleur choix en ce qui concerne le mode d'entrée dans le pays cible. Au-delà des variables spécifiées (règles d'accès au marché, dispositions fiscales ou de protection des droits de propriété, et accès au capital), plusieurs autres facteurs entrent généralement en ligne de compte lorsqu'il s'agit de choisir la meilleure stratégie d'entrée comme la distance géographique, le degré de contrôle requis sur le produit, la capacité de production déjà utilisée ou engagée, le cadre juridique, les infrastructures locales, le risque politique, le risque de change, le risque de crédit, le risque financier, le cycle de vie des produits, le degré de complexité du produit et la connaissance du marché étranger.

ARBRE DÉCISIONNEL DES MODES D'ENTRÉE À L'ÉTRANGER



LA STRATÉGIE DE MARKETING INTERNATIONAL

À la lumière des résultats de l'étude du marché cible, l'entreprise devra définir un marketing-mix qui lui permet de se distinguer de la concurrence et de présenter une offre attrayante aux yeux des clients potentiels étrangers. Il doit toujours y avoir une cohérence stratégique entre l'approche marketing et le mode retenu pour entrer dans le marché étranger.

Produit (service)

Afin de satisfaire aux exigences d'un nouveau marché, il arrive parfois qu'un produit doive subir certaines adaptations tant de contenu que de conditionnement, d'emballage et d'étiquetage. Les environnements juridique, économique et technologique ainsi que le climat dicteront parfois ces exigences que l'exportateur devra nécessairement prendre en compte. Certains changements vont de soi et peuvent être apportés assez facilement (ex. : langue du pays et voltage), tandis que d'autres changements peuvent être moins évidents pour une entreprise qui en est à ses premières heures à l'exportation. Même pour certains pays avec lesquels on note peu de différences culturelles, des adaptations importantes peuvent être nécessaires lorsque le produit se trouve, dans chaque pays, à des étapes différentes du cycle de vie, ce qui exigerait un marketing-mix distinct. Les principaux éléments à surveiller dans l'adaptation du produit à la réalité du marché étranger visé sont les suivants :

- normes (certification);
- formats;
- design;
- couleurs;
- saveurs;
- présentation, conditionnement et emballage;
- étiquetage;
- marquage du pays d'origine;
- langue(s).

Prix

Plusieurs variables doivent être examinées de près dans l'établissement de la structure du prix pour le produit destiné à être exporté, sans quoi, toute erreur se reflètera directement sur les marges bénéficiaires ou les ventes réalisées et pourrait aller jusqu'à mettre en cause la viabilité du projet d'exportation. Parmi ces variables on retrouve notamment :

- les coûts de fabrication (fixes et variables);
- les prix de la concurrence;
- le pouvoir d'achat des clients visés;
- la sensibilité (élasticité) de la demande par rapport au prix;
- la taille du marché potentiel;
- les droits de douanes;
- les taxes locales (ex.:TVA);
- le coût d'adaptation du produit;
- les frais d'emballage et d'étiquetage;
- les coûts de la force de vente dédiée à l'exportation;
- les commissions à des intermédiaires;
- les frais de référencement;
- le fret et les assurances;
- les garanties et assurances crédit;
- le taux de change (et les instruments de couverture);
- le bénéfice anticipé.

En contexte d'internationalisation, l'entreprise peut avoir recours à différentes politiques ou approches pour établir sa structure de prix. Les politiques ci-dessous s'offrent à une entreprise exportatrice.

Prix fondé sur la concurrence (politique de suiveur)

Permet de se tailler la meilleure part possible du marché en basant le prix sur celui d'un produit comparable.

Prix fondé sur le coût total

Permet de couvrir les coûts fixes et variables liés à l'exportation.

Prix fondé sur le coût marginal

Permet de couvrir uniquement les coûts variables de production et d'exportation. Les frais généraux et autres frais fixes sont imputés aux ventes nationales.

Prix de pénétration

Permet de maintenir le prix initial à un niveau relativement bas de manière à réussir l'entrée et le gain de parts de marché. On cherche ici à atteindre des économies d'échelle. Cette technique est souvent employée lorsqu'il s'agit de produits de grande consommation ou encore lorsque la demande est sensible au prix.

Prix d'écémage

Permet de maintenir les prix à un niveau suffisamment élevé de manière à générer des bénéfices à court terme avant que la concurrence ne fasse son apparition. Cette technique est souvent employée pour des produits nouveaux et/ou des marchés de niche où la demande est moins sensible au prix.

La politique de prix doit tenir compte de la réaction probable des concurrents déjà présents sur le marché visé ainsi que de la capacité de l'exportateur à soutenir une éventuelle guerre des prix.

Une stratégie de prix de pénétration peut provoquer une guerre des prix, alors qu'une stratégie de prix fondée sur l'écémage ou sur la concurrence présentera moins de risque.

La grille ci-après illustre les différentes composantes entrant dans le calcul du prix à l'exportation de tables de chevet vendues dans le marché de trois États du nord-est des États-Unis (New York, New Jersey et Connecticut).

GRILLE DE CALCUL DU PRIX À L'EXPORTATION

Postes à considérer dans le prix à l'exportation			Produit: table de chevet	
	Coût de fabrication unitaire	A	44,00	\$ CAN
Plus	Frais d'emballage (ex.: langue et design de l'étiquette) pour le marché américain	B	4,50	\$ CAN
Moins	Remboursement des droits de douane sur certaines composantes importées <i>drawbacks</i> (ex.: 10% sur l'acier importé)	C	2,75	\$ CAN
Plus	Marge bénéficiaire du fabricant canadien (30%)	D	13,20	\$ CAN
Plus	Frais de développement et mise en marché aux E.-U. (coût à l'unité)	E	22,00	\$ CAN
	Prix de vente unitaire en \$ CAN (excluant les frais de transport et de logistique): Total de A à E	F	86,45	\$ CAN
TAUX DE CHANGE: 1 \$ US = 1,33 \$ CAN				
	Prix de vente en \$ US (F/taux de change CAN/US)	H	65,00	\$ US
Plus	Coûts de logistique et de transport (en \$ US: courtier en douane, droits de douane (le cas échéant), coût de transport à destination et assurances du transport des marchandises) Ex.: 8% du prix unitaire (en \$ US)	I	5,20	\$ US
Plus	Prime d'assurance (% * prix estimé) pour clients étrangers (EDC)	J	1,00	\$ US
	Prix de vente au distributeur (Total de H, I et J)	K	71,20	\$ US
Plus	Bénéfice du distributeur au détaillant (ex.: marge 20%)	L	17,80	\$ US
	Prix de vente au détaillant (Total de K et L)	M	89,00	\$ US
Plus	Bénéfice du détaillant au consommateur (ex.: marge 40%)	N	59,33	\$ US
	Prix de vente final au consommateur (Total de M et N)	O	148,33	\$ US

Promotion

La promotion englobe tous les moyens mis à contribution pour faire connaître le produit ou service auprès de la clientèle visée. Il s'agit de l'activité de marketing la plus visible et, par conséquent de celle qui, en contexte d'internationalisation, exige souvent le plus d'adaptation aux goûts et aux préférences des clients ciblés.

Par exemple, dans le cadre d'un projet d'exportation, l'entreprise participera à des missions commerciales ou de prospection ainsi qu'à des foires à l'étranger dans le but de se faire connaître, de promouvoir ses produits (services) et de repérer d'éventuels clients.

Quels que soient l'approche adoptée ou le matériel fourni à des clients potentiels étrangers, les outils de promotion, le message, les noms de marque, les logos et l'argumentaire de vente doivent être adaptés à la réalité du segment de clientèle cible pour pouvoir générer des résultats à la hauteur du potentiel identifié. L'entreprise ne peut connaître cette réalité qu'après avoir recueilli un minimum de renseignements sur le marché étranger visé.

Il est parfois indiqué de porter une attention particulière aux couleurs, aux formes, à la langue et à la culture du pays. Aussi, est-il important de déterminer si l'origine des produits (ex.: du Québec, du Canada ou d'Amérique du Nord) a un impact (favorable ou défavorable) sur l'attrait des produits (perception du «*Made in*»).

Parmi les actions, modes et outils de promotion les plus utilisés en contexte d'exportation (internationalisation), on retrouve:

- la participation aux foires internationales;
- la participation à des missions commerciales à l'étranger;
- la publicité dans les revues spécialisées (ex.: publireportage);
- la promotion conjointe (coop) avec les intermédiaires ou détaillants;
- les programmes incitatifs destinés aux vendeurs (ex.: concours);
- les pochettes d'information, fiches techniques, DVD/CD et vidéos d'entreprise dans la langue du pays visé;
- l'adaptation du site Internet de l'entreprise (contenus informationnel, technique, promotionnel et transactionnel) et la promotion dans des portails visant le marché cible (ex.: le délégué commercial virtuel: Infoexport).

Distribution et logistique d'exportation

Circuits de distribution

La stratégie de distribution doit être en lien avec le choix du mode d'entrée. Dans le cadre d'un projet d'exportation, l'entreprise ne peut présumer que les modes de distribution seront identiques à ceux de son marché au Québec.

La structure de la distribution et l'organisation de la commercialisation varient fortement selon les pays. Certains marchés sont structurés suivant un canal de distribution long, qui est composé de plusieurs intermédiaires prélevant chacun une marge sans pour autant ajouter de valeur au produit. Ces multiples maillons de la chaîne peuvent alourdir le prix de vente final. En revanche, certains intermédiaires sont critiques et contribuent effectivement à accroître la valeur du produit en raison de la pertinence de leur rôle et de l'efficacité de leurs opérations dans le processus de distribution. Une fois de plus, le dirigeant doit avoir une compréhension claire des caractéristiques des circuits de distribution du marché cible ainsi que du rôle et de l'influence des principaux intervenants.

Logistique de distribution

La logistique porte sur tous les aspects de transport des marchandises, à l'entreposage, à l'assurance des produits, au contrôle des stocks, etc. Des experts en transport international (ex. : transitaires, transporteurs, assureurs...) interviennent ici pour conseiller l'entreprise afin qu'elle choisisse un mode de transport efficace, économique et en conformité avec les délais exigés.

Voici certaines considérations dont l'expédition de marchandises à l'étranger doit tenir compte :

- nature du produit;
- valeur du produit;
- rapport poids/volume;
- distance à parcourir;
- nécessité d'une chaîne de froid (ex. : agroalimentaire);
- délais de livraison exigés;
- coûts;
- assurances;
- documentation;
- formalités douanières (ex. : C-TPAT).

Service après-vente

Enfin, peu importe le mode d'entrée ou l'intermédiaire retenu, le service après-vente (SAV) doit représenter une préoccupation constante pour l'exportateur s'il souhaite que les retombées de ses efforts soient permanentes. Voilà qui implique un personnel qualifié et des délais de réponse ou d'intervention courts. Le plan d'affaires internationales doit donc prévoir des ressources locales à l'écoute et à la disposition de la clientèle de même que des outils et des moyens qui assurent une remontée, jusqu'à l'entreprise exportatrice, de l'information sur les besoins et problèmes de cette clientèle.

Alors que les fabricants et distributeurs recherchent constamment de nouveaux moyens de se distinguer de la concurrence, un certain nombre d'avenues de SAV peuvent constituer une source d'avantages concurrentiels. Appliquées de façon efficace, les politiques de SAV peuvent assurer et même accroître le degré de fidélité de la clientèle.

ACTIVITÉ 3 : Meubles Sélects inc. – 2^e partie

STRATÉGIES D'ENTRÉE ET MARKETING

À partir des choix de produits et marchés préalablement effectués dans la première partie du cas de Meubles Sélects inc., vous êtes à ce stade invités à analyser les différents modes d'entrée qui se présentent à l'entreprise, à retenir les meilleurs et à justifier vos choix.

Pour ce faire, vous consulterez les deux documents suivants :

- A. Rapport de données primaires ;
- B. Compte rendu d'une mission de prospection.

Grâce aux renseignements apparaissant dans ces deux rapports, vous devrez choisir des modes d'entrée et justifier vos choix. Ces décisions représentent le cœur du plan d'affaires internationales, puisque l'investissement préconisé dans le plan en matière de ressources humaines, financières et matérielles reposera sur la pertinence de l'information obtenue et analysée.

BERMEX INTERNATIONAL INC.

La compagnie Bermex International inc., qui a été fondée en 1983, compte aujourd'hui 400 employés répartis dans cinq usines munies d'équipements à la fine pointe de la technologie. Le succès de l'entreprise sur les marchés internationaux s'explique par la planification d'une démarche qui se résume ainsi :

- Depuis le milieu des années 80, nous nous sommes toujours bien documentés (études de marché) sur l'industrie du meuble par l'intermédiaire de notre association AFMQ.
- Nous avons établi nos premiers contacts à la fin des années 80 avec des agents de vente de la côte est américaine.
- Au cours des années 90, nous avons adapté nos produits pour répondre aux exigences de la clientèle américaine.
- Nous avons participé au plus important salon du meuble aux É.-U. (*High Point*) au milieu des années 90.
- En 2000, nos ventes aux É.-U. représentaient 50% de notre chiffre d'affaires.
- En 2002, nous avons lancé un concept de mise en marché, nous positionnant favorablement par rapport à nos concurrents américains et surtout chinois.
- En 2002 et 2003, nous avons commencé à desservir l'ouest américain et nos ventes aux É.-U. ont alors représenté 75 % de notre chiffre d'affaires.
- En 2004, Bermex accélère sa croissance grâce à un plan d'exportation très dynamique incluant:
 - un nouveau catalogue de produits pour le marché américain;
 - une schématique complète en modélisation de tous nos produits en couleur;
 - une offre de produits élargie *Design it your Way*;
 - un nouveau site Internet plus complet et interactif;
 - une amélioration de notre salle d'exposition de *High Point*.

Aujourd'hui, Bermex se prépare à faire une incursion en Europe (France, Allemagne et Royaume-Uni). Encore une fois, notre démarche repose sur un certain nombre d'études confirmant un intérêt des consommateurs pour une gamme de produits ainsi que sur un plan d'exportation. Si c'était à refaire, je procéderaï exactement de la même manière, c'est-à-dire en investissant du temps, en planifiant et en procédant par étapes.

Daniel Walker, Président



LEÇONS ET CONSEILS PRATIQUES

- Démarrez un projet d'affaires internationales en commençant toujours par un diagnostic à l'exportation confirmant que l'entreprise est en position d'entreprendre un projet de ce genre.
- Sachez que l'international représente une piste de croissance pour l'entreprise qui cherche à poursuivre l'expansion de ses activités.
- Gardez à l'esprit que la conduite d'affaires au sein des marchés étrangers n'est pas simple, car elle se distingue très souvent des pratiques courantes de votre marché intérieur.
- N'oubliez pas que le plan d'affaires internationales représente un outil indispensable pour assurer la réussite de votre entreprise à l'étranger.
- Assurez-vous que l'élaboration de votre plan d'affaires internationales doit être précédée de la réalisation d'un diagnostic à l'exportation de votre entreprise ainsi que de l'analyse de renseignements sur le marché visé (concurrence, demande, canaux de distribution...) et sur l'environnement d'affaires.
- Souvenez-vous qu'à la différence d'un plan d'exportation, le plan d'affaires internationales tient compte de l'ensemble des activités et capacités de votre entreprise et ne se limite pas à l'exportation mais peut inclure d'autres stratégies comme l'importation, les partenariats, les accords de licences, les coentreprises et l'investissement direct à l'étranger.
- Sachez que, même si le plan d'affaires internationales constitue un document précieux pour le banquier ou l'investisseur potentiel, cet outil doit représenter tout d'abord une feuille de route pour la haute direction et pour le personnel clé dédié aux activités internationales.
- Révisez votre plan d'affaires internationales de façon régulière pour obtenir les résultats souhaités. Mais surtout, veillez à le mettre à exécution.



GUIDE DE DIAGNOSTIC À L'EXPORTATION

MANAGEMENT

- Qui s'intéresse à l'exportation au sein de l'entreprise ?
- Qui connaît l'exportation ?
- Qui peut s'occuper des tâches quotidiennes reliées à l'exportation ?
- L'entreprise a-t-elle des objectifs précis ? Une mission bien définie ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un plan stratégique de développement ?
- L'exportation est-elle considérée comme importante pour la croissance de l'entreprise ?

FINANCES

- Des prévisions budgétaires sont-elles faites régulièrement ?
- L'entreprise a-t-elle une liquidité acceptable ?
- L'entreprise utilise-t-elle une marge de crédit ? De quelle façon ?
- Les coûts de revient de ses produits (services) sont-ils calculés de manière précise ?
- Les profits de l'entreprise sont-ils réinvestis dans l'entreprise ?
- L'entreprise a-t-elle un bon contrôle de ses finances ?

PRODUCTION

- La fabrication des produits est-elle planifiée ?
- L'entreprise effectue-t-elle un bon contrôle de ses stocks de composants ou de matières premières ?
- Son approvisionnement est-il fiable ? Dispose-t-elle de plusieurs fournisseurs ?
- L'entreprise exerce-t-elle un contrôle de qualité serré de ses produits ?
- Sa capacité de production est-elle suffisante pour une augmentation de ses ventes ?
- Ses brevets sont-ils déposés et ses marques de commerce sont-elles enregistrées ?

MARKETING

- L'entreprise a-t-elle des objectifs de vente précis ?
- Connaît-elle sa part de marché ?
- L'entreprise vend-elle à une clientèle nombreuse ?
- Le produit ou le service offert présente-t-il un caractère distinctif ou un avantage concurrentiel ?
- L'entreprise a-t-elle recours souvent à des études de marché ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une documentation adéquate et d'outils promotionnels soignés ?
- L'entreprise offre-t-elle un service après-vente soutenu et assure-t-elle un suivi auprès de sa clientèle ?

BIBLIOGRAPHIE



- ALBAUM, Gerald (University of Oregon), Jesper STRANDSKOV, (Aarhus School of Business, Denmark), Edwin DUERR (San Francisco State University) et Laurence DOWD. *International Marketing and Export Management, Fourth Edition*, London, Pearson Education Limited, 2002, 673 pages, ISBN 0-273-65521-3.
- ASTRUP, Jonas et al. *Guide to export-import basics, Second Edition*, ICC (International Chamber of Commerce), Paris, 2003, 350 pages, ISBN 92-842-1309-6.
- BANQUE ROYALE. *Le premier guide annuel de l'exportation pour la PME canadienne*, (Collection « PME et Exportation », No 2, 31 janvier 1998).
- BANQUE ROYALE ET MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *L'exportation*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 1999, ISBN 2-89472-088-2 (Transcontinental) et ISBN 2-921681-89-7 (Fondation de l'entrepreneurship).
- BARRELIER, A. et al. *Exporter. Pratique du commerce international, 17^e édition*, Paris, Les Éditions Foucher, 2002, 694 pages, ISBN 2-216-09245-2.
- CATEORA, Philip R. *International Marketing*, Boston, Irwin McGraw-Hill, 2004-2005, 697 pages, ISBN 0-07-294164-2.
- CROUÉ, Charles. *Marketing international, 4^e édition*, Paris, Édition De Boeck Université, 2003, 672 pages, ISBN 2-80414-101-2.
- DAVID, Jean-Paul. *L'Internationalisation des PME: une grille d'analyse*, L'Expansion Management Review – Harvard L'Expansion, numéro 105, juin 2002.
- DE MELO, Jaime et Jean-Marie GRETHER. *Commerce international, Théories et applications*, Paris, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., Département De Boeck Université, 1997, 844 pages, ISBN 2-8041-2426-6.
- DENIS, Jean-Émile. *La PME et l'exportation*, Gaëtan Morin éditeur, 1984.
- L'État du monde 2004- Annuaire économique et géopolitique mondial*, Montréal-Paris, Éditions du Boréal/Éditions La Découverte, 2003, 668 pages, ISBN 2-7646-0257-x.
- GRAUMANN-YETTOU, Sylvie. *Guide pratique du commerce international: exportation/importation*, Paris, Litec: Librairie de la Cour de cassation, 1997, ISBN 2711127362.

GRIFFIN, Ricky W. et Michael W. PUSTAY. *International Business, A Managerial Perspective*, Upper Saddle River, New Jersey, Third Edition, Prentice Hall (Pearson Education), 2002, 652 pages, ISBN 0-13-032907-X.

KEEGAN, Warren J. et Mark C. GREEN. *Global Marketing, Third Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003, 666 pages, ISBN 0-13-066998-9.

PANET-RAYMOND, Antoine J. *La filière de l'exportation*, Publications du Québec, 1999, ISBN 2-551-18125-9.

PANET-RAYMOND, Antoine J. et Denis ROBICHAUD. *Le commerce international: une perspective nord-américaine*, Éditions Chenelière McGraw-Hill, Montréal 2004, ISBN 2-7651-0395-X.

PASCO, Corinne. *Commerce international*, Paris, Edition Dunod, 1997, 137 pages, ISBN 2100033492.

Le Premier Guide Annuel de l'exportation pour la PME canadienne, Commandité par la Banque Royale, Collection PME et Exportation, No 2, 31 janvier 1998.

RAINELLI, Michel. *La nouvelle théorie du commerce international, 3^e édition*, Paris, Édition La Découverte, 2003, 121 pages, ISBN 2707141259.

ORGANISMES ET LIENS PERTINENTS



BDC: Banque de développement du Canada
www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/exporting.htm

CCC: Corporation commerciale canadienne
www.ccc.ca

CCN: Conseil canadien des normes
www.scc.ca/fr/index.shtml

CRIQ: Centre de recherche industrielle du Québec
www.criq.qc.ca/fr/0100_enaff/p0110_criq_exportation.html

DEC: Développement économique Canada
www.dec-ced.gc.ca/asp/General/main.asp?LANG=FR

EDC: Exportation et développement Canada
www.edc.ca

MAECI: Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
www.dfait-maeci.gc.ca/menu-fr.asp

MDERR: Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche
www.mderr.gouv.qc.ca/accueil.html

MEQ: Manufacturiers et exportateurs du Québec
www.cme-mec.ca/national/index-en.asp

RECOMEX: Réseau des commissaires à l'exportation du Québec
www.recomex.ca/

REPEX: Regroupement des professionnels à l'exportation
www.repex.qc.ca

STATISTIQUE CANADA (pour une recherche sur le système harmonisé)
www.statcan.ca/trade/htdocs/f_hsinfo.html

WTC: World Trade Centre Montréal (Chambre de commerce du Montréal métropolitain)
www.cmm.qc.ca/asp/contenu.asp?GrSection=7&lang=1&rubrique=4292



Barrière non tarifaire

Lorsque la barrière vise la quantité de biens plutôt qu'un prix, on parle alors d'une barrière non tarifaire. Une barrière non tarifaire peut prendre plusieurs formes (ex. : quotas, permis d'importation, normes abusives et bureaucratie). Au même titre que les barrières tarifaires, les barrières non tarifaires visent à décourager les exportateurs et acheteurs.

Barrière tarifaire

Il est question ici d'une barrière à l'exportation qui prend la forme d'un droit de douane (taxe à l'importation) et a pour conséquence d'accroître le prix de vente du produit et de décourager les exportateurs et acheteurs.

Cycle de vie du produit

Le concept de cycle de vie d'un produit repose sur l'hypothèse qu'un produit a une durée de vie limitée, qu'il évolue suivant diverses phases et que les conditions du marché (et les stratégies des entreprises) évolueront en conséquence. Les différentes phases du cycle de vie du produit sont :

- la création et le lancement,
- la croissance ou expansion,
- la maturité,
- le déclin et
- l'extinction.

L'exportateur tirera avantage du fait que le cycle de vie d'un produit peut varier d'un marché ou pays à l'autre, si bien que la durée totale de vie de son produit peut être prolongée grâce aux activités d'exportation.

Diagnostic international

Il s'agit de l'autoévaluation de l'entreprise en regard d'un projet d'affaires à l'étranger. L'entreprise fait le point sur ses forces ou avantages et faiblesses ou désavantages, évalue la mise à niveau que requièrent ses ressources, équipements et systèmes, fait le bilan de ses expériences internationales (succès, échecs et difficultés) et analyse la performance de ses activités dans un contexte d'internationalisation.

Données primaires

Les données primaires sont de l'information que l'on obtient de première main, c'est-à-dire par des sondages, des enquêtes sur le terrain, des groupes de discussion... et non disponibles autrement. Cette information est généralement plus spécifique aux besoins de l'entreprise et permet de compléter, d'enrichir et de valider des renseignements obtenus dans le cadre d'une étape préalable de recherche de données secondaires.

Données secondaires

Les données secondaires sont de l'information publique, c'est-à-dire ayant déjà été colligée et analysée pour d'autres fins par certains organismes publics ou privés (ex. : rapports de recherche et études gouvernementales ou d'associations sectorielles, statistiques, articles de presse et bottins industriels). Les données secondaires sont particulièrement utiles à l'entreprise qui cherche à brosser rapidement un portrait préliminaire du marché cible et à évaluer la pertinence d'investir temps et argent dans une étude plus poussée qui viserait à préciser et valider les renseignements de marché.

Exportation directe

L'exportation directe d'un produit exige que l'entreprise (exportateur) assure un contrôle et un lien plus étroits auprès du client ou utilisateur du produit. Les approches adoptées pour l'exportation directe sont, à titre d'exemple, la mise à contribution de représentants de l'entreprise, l'ouverture d'un bureau de vente ou d'une succursale au sein du pays cible ou encore le recours à un agent établi dans le pays visé et qui agira exclusivement au nom de l'entreprise exportatrice.

Exportation indirecte

Les approches d'exportation indirecte prennent plusieurs formes, notamment le recours ou la vente à un distributeur, à un grossiste ou à un courtier au sein du pays visé. À noter aussi que les premières approches d'une entreprise à l'international sont parfois caractérisées par la vente de ses produits à une maison de commerce extérieur établie dans son propre pays. Il s'agirait en ce cas d'une vente intérieure plutôt que d'une exportation indirecte, bien qu'il s'agisse d'une première expérience pour l'entreprise de vente de ses produits à l'étranger.

Plan d'affaires internationales

Un plan d'affaires internationales tient compte de l'ensemble des activités et capacités de l'entreprise à moyen et long termes de même que des multiples débouchés sur la scène internationale. Un plan de ce type peut inclure différentes approches d'internationalisation qui vont au-delà de l'exportation, comme l'importation, la création de partenariats, la conclusion d'accords de licences, le transfert de technologies, la formation de coentreprises et l'investissement direct à l'étranger.

Plan d'exportation

Un plan d'exportation est une feuille de route qui décrit les objectifs, les cibles, les moyens, les actions et les défis de l'entreprise pour réaliser la vente de ses produits à l'extérieur des frontières nationales (de son marché intérieur).