

Mémoire soumis par Brent McNiven, XPM Global Consultants Ltd  
28 décembre 2018

## **Introduction**

La présente analyse porte sur les PME dotées de ressources limitées.

Professionnel accrédité en commerce international, je compte 25 ans d'expérience dans plus de 20 pays.

J'aborderai deux sujets : les mesures que le gouvernement pourrait ou devrait prendre et les moyens dont disposent les PME pour tirer parti des accords de libre-échange en général.

Pour établir un cadre de référence, il faut d'abord définir les profils des PME exportatrices.

## **Profils des PME exportatrices**

Les recherches et la pratique tendent à montrer que 20 % des PME auraient des produits ou des services convenant à l'exportation. De plus, les PME exportatrices appartiennent généralement (même s'il y a évidemment des exceptions) à l'une des trois grandes catégories suivantes.

### **PME exportatrices d'expérience**

Entreprises exportatrices chevronnées et prospères, qui savent comment tirer leur épingle du jeu et qui ne demandent généralement rien à l'État, sauf de maintenir un environnement propice à la croissance.

Le développement de l'entreprise est géré à l'interne. En ce qui concerne la pénétration de marchés à court terme, les taux de réussite supérieurs à 60 % ne sont pas rares.

Souvent, ces entreprises exportent depuis leur création et continuent sur la même lancée.

Beaucoup d'entre elles (on ignore le nombre exact) ont recours à des sociétés étrangères affiliées. Même si des données précises sur les ventes ne sont pas disponibles, les publications d'EDC évaluent l'ampleur des activités des sociétés étrangères affiliées.

### **PME bien préparées et informées**

Ces PME ont mené des recherches approfondies sur des marchés cibles potentiels. Elles ont mis au point des plans d'affaires étoffés qui tiennent compte à tout le moins des aspects suivants : les opérations, le marketing, la gestion des risques, le développement organisationnel et l'analyse des concurrents. Elles maîtrisent les connaissances nécessaires pour y arriver à l'interne.

Une fois établies, elles passent rapidement dans la catégorie des PME exportatrices d'expérience et sont laissées à elles-mêmes.

De façon générale, ces entreprises présentent un grand nombre des caractéristiques suivantes :

- La majorité d'entre elles doivent établir une relation à long terme avec des fournisseurs et des clients et ainsi s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement locale.

- Par défaut, l'approche des entreprises qui réussissent correspond à celle des PME exportatrices prospères décrite ci-dessus.
- Elles ont des objectifs précis : elles axent leurs efforts sur un ou deux pays ou vendent à quelques clients multinationaux, peu importe leur emplacement.
- Elles sont agiles : elles suivent un rythme trop rapide pour demander de l'aide gouvernementale et sont rarement admissibles aux programmes de financement du commerce offerts par l'État.
- Elles partent du principe que la plupart des marchés du monde sont déjà passés à des chaînes d'approvisionnement intégrées et fondées sur des relations, qui sont efficaces même au sein des pays protectionnistes.
- Elles s'appuient sur une expertise interne tout en faisant appel à des experts externes sur certains sujets.

#### Recours aux programmes gouvernementaux

Selon notre expérience, parmi plus de 100 projets de développement international des entreprises, un seul a été jugé admissible à un programme d'aide au commerce (environ 1 200 \$), ce qui met en lumière l'important écart entre les besoins éprouvés des PME exportatrices et la perception de la réalité définissant les mesures gouvernementales.

En général, les entreprises bien préparées parviennent à dégager des revenus importants dans les 6 à 12 mois suivant la première percée selon un taux de réussite dépassant 50 %, même si certaines d'entre elles atteignent des taux de plus de 70 %.

#### **PME restantes**

Ce groupe immense présente les besoins les plus criants; il est le plus grand utilisateur des services gouvernementaux.

Ces PME n'ont qu'un seul dénominateur commun : novices dans le processus d'exportation, elles ont toutes les mêmes besoins de base, peu importe leur industrie ou leur secteur.

#### Aide au démarrage requise

- En général, elles ne sont pas – encore – bien préparées pour rendre leurs produits exportables.
- Certaines d'entre elles ont des produits prêts pour l'exportation, mais elles ont besoin de conseils de gestion sur le passage des marchés nationaux vers les marchés internationaux.
- D'autres tentent de déterminer si leurs produits ou leurs services peuvent être exportés de façon concurrentielle.

#### Niveau de préparation

- Peu d'entre elles ont établi des plans stratégiques complets qui tiennent compte du contexte d'exploitation, des dispositions législatives notamment en matière de responsabilité et de contrats, de la réglementation fiscale, de la gestion des risques ou des questions propres à une industrie, comme les mesures phytosanitaires, l'emballage, l'étiquetage, la mise à l'essai, etc. (Je le précise : une liste de souhaits de 10 à 15 pages ne suffit pas.)

- Il est rare qu'elles aient mené une analyse organisationnelle pour déterminer ce dont elles auront besoin au moment de la mise en œuvre de l'initiative d'exportation, s'il y a lieu.
- Il serait utile pour toutes ces entreprises d'avoir accès aux méthodes utilisées par les PME exportatrices d'expérience, qui sont éprouvées, peu risquées et peu coûteuses, pour pénétrer rapidement et efficacement des marchés (il est inutile de réinventer la roue).

#### Sources d'information

- Pour obtenir des renseignements sur les marchés, elles s'appuient sur les missions et les foires commerciales, malgré l'existence de méthodes plus rapides, plus simples et beaucoup plus abordables.
- De façon générale, elles sont excessivement dépendantes du gouvernement comme principale et souvent seule source d'information à l'échelle internationale.
- Elles sont très réticentes à payer pour recevoir des services de consultation de qualité; elles préfèrent obtenir des conseils gratuitement de la part d'Affaires mondiales.
- Elles obtiennent souvent les bonnes réponses, mais elles ne posent pas les bonnes questions.

#### **Stratégies de pression et d'attraction dans les marchés d'exportations**

À la lumière des leçons tirées pendant plus d'une décennie par des professionnels chevronnés en développement du commerce, ainsi que des recherches incluant un suivi des missions et des foires commerciales, des entrevues auprès de PME exportatrices et des conversations approfondies avec des représentants responsables du développement au sein de gouvernements étrangers, on a dégagé une grave lacune dans la pénétration des marchés d'exportations :

- Comme il a été noté ci-dessus, les nouvelles PME exportatrices du Canada privilégient principalement la stratégie d'exportation traditionnelle dite « de pression ».
- Or, la grande majorité des acheteurs internationaux et la plupart des concurrents étrangers du Canada ont adopté une approche d'approvisionnement « d'attraction » depuis de nombreuses années. Les acheteurs se trouvent ainsi aux commandes.

Voici un exemple clair du pouvoir de l'acheteur (attraction) par rapport à celui de l'exportateur (pression) : une nouvelle entreprise importatrice latino-américaine a facilement trouvé et évalué des fournisseurs, puis signé des ententes d'approvisionnement et de services avec plus de 30 partenaires dans 14 pays (attraction) en moins de 120 jours. Au cours des deux années suivantes, elle est devenue une entreprise de plusieurs millions de dollars qui vend principalement à des filiales canadiennes. Pourtant, un seul exportateur canadien l'a approchée afin qu'elle vende ses produits (pression). Le ratio de 30-1 indique clairement où se trouve le pouvoir dans les marchés locaux, et seuls des experts-conseils spécialisés peuvent venir en aide aux PME dans ce domaine.

#### **Transition vers les services et les produits à forte valeur ajoutée et à forte composante de services (produits hybrides)**

La définition de ce qui est exporté a changé depuis notre arrivée dans le milieu il y a 25 ans.

Avant 1990, les PME canadiennes exportaient des produits en utilisant des méthodes de pression, habituellement par l'entremise de vendeurs. Elles vendaient des produits, sans aller plus loin : il n'était pas nécessaire d'établir et d'entretenir des relations avec les utilisateurs finaux.

Depuis 2008, les services représentent 50 % des exportations. Il semble que les ventes de produits ne nécessitant l'établissement d'aucune relation soient maintenant passées à seulement 20 % du total des exportations.

Les 30 % restant sont des produits à forte valeur ajoutée et à forte composante de services ou de propriété intellectuelle, qui exigent l'établissement d'une relation étroite avec l'acheteur. À défaut d'un meilleur terme, nous parlons de produits hybrides comme il ne s'agit pas exclusivement de produits ou de services.

Le passage vers les services et les produits hybrides à valeur ajoutée a entraîné deux grands changements :

1) Les exportateurs prospères s'intègrent à la chaîne d'approvisionnement locale, puis ils « attirent » des exportations du Canada.

En termes simples, pour offrir des services ou s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement, les PME doivent effectuer un « travail » dans le pays cible. Elles doivent donc être dotées de la structure organisationnelle pour signer des contrats, ouvrir des comptes bancaires, payer de l'impôt, effectuer des importations et des exportations, contracter des assurances et obtenir des visas de travail. Les accords de libre-échange ne facilitent aucune de ces activités.

Selon les rapports d'EDC, la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement, qui nécessite habituellement une filiale à l'étranger pour « attirer » des exportations, est beaucoup plus efficace et plus répandue que les tentatives de « pousser » des exportations vers l'extérieur du Canada.

2) Le plus gros changement est peut-être le fait que pour exporter des services, ce sont des gens, et non des produits, qui doivent être déplacés. La capacité de déplacer rapidement et facilement les personnes qui détiennent les connaissances protégées par la propriété intellectuelle est essentielle au succès.

L'appendice 1603 définit les modalités de la mobilité du personnel dans pratiquement tous les accords de libre-échange signés par le Canada.

Traditionnellement, les clients ou les consommateurs avaient l'habitude de fournir les visas nécessaires. Toutefois, même si ce modèle demeure relativement commun chez certaines multinationales, il est de plus en plus délaissé par les clients de PME.

De façon générale, les restrictions s'appliquant à la mobilité du personnel se multiplient rapidement partout sur la planète, en particulier aux États-Unis comme l'ont démontré les récents changements apportés à l'ALENA.

### **Mesures que le gouvernement devrait ou pourrait prendre**

Une chose saute aux yeux : la pratique courante d'offrir un seul modèle de missions commerciales ou de services-conseils ne répond pas aux besoins des exportateurs.

Concentrer ses efforts pour étendre les accords de libre-échange existants, particulièrement pour obtenir des gains en matière de mobilité du personnel et pour créer de meilleures conditions d'exploitation pour les PME offrant des services et des produits hybrides.

Avoir davantage recours aux associations professionnelles existantes comme le Forum pour la formation en commerce international (FITT), qui offre un excellent ensemble de ressources, de cours et d'ateliers pouvant fournir la trousse d'outils nécessaires pour les exportateurs potentiels. Le FITT a établi un réseau de

professionnels accrédités en commerce international qualifiés qui peuvent servir de conseillers de confiance pour les PME exportatrices.

### **Mesures et indicateurs de rendement clés**

De nombreuses PME nous ont demandé des données sur les taux de réussite dans les 6 ou 12 mois et sur les retombées des missions commerciales afin de prendre des décisions éclairées.

Il y a beaucoup de participants, mais peu d'annonces de réussite (à l'exception des séances photo organisées).

Selon les enquêtes que nous avons menées, il arrive que des dizaines d'entreprises participent à une mission, mais qu'aucune ne soit satisfaite des résultats.

Où se trouvent ces données? Comme elles peuvent être anonymisées, il est inutile de sortir l'excuse de la protection de la confidentialité.

### **Développer une approche inclusive axée sur la collaboration avec les consultants du secteur privé**

Deux voies bien distinctes s'offrent aux PME à la recherche d'un soutien à l'exportation : elles peuvent opter pour les services gouvernementaux « gratuits » ou embaucher des consultants du secteur privé.

L'absence d'une approche inclusive axée sur la collaboration qui offrirait un service intégré aux PME potentiellement exportatrices au Canada pourrait expliquer en partie pourquoi elles font piètre figure par rapport à leurs pairs. Les PME allemandes exportent plus de 20 % de leur production; leurs homologues américaines, plus de 30 %. Selon les meilleures données accessibles, les PME canadiennes exportent moins de 5 % de ce qu'elles produisent.

Comme il a déjà été dit, un seul projet sur 100 a eu droit à une aide gouvernementale. Autrement dit, si le gouvernement a soutenu un seul projet alors que les 99 autres se sont tournés vers des consultants du secteur privé, ne doit-on pas conclure qu'il serait plus productif d'inclure ces consultants en développement du commerce et des entreprises dans une approche concertée?

On pourrait entre autres éliminer les restrictions appliquées à l'aide aux entreprises qui excluent les fonds versés aux consultants pour le développement du commerce international.

### **Accords de libre-échange : valeur limitée pour la majorité des PME**

Les exportateurs doivent s'en remettre aux accords de libre-échange ou mettre au point des solutions de rechange qui nécessitent souvent la création d'une société affiliée à l'étranger. Ce n'est pas un hasard si les plus grandes histoires de réussites en exportation ont recours à des sociétés étrangères affiliées et délaissent les accords de libre-échange.

Les accords de libre-échange peuvent être avantageux ou très avantageux pour les exportations de produits simples. Ils peuvent fournir un excellent soutien dans des conditions d'exploitation générales. Toutefois, d'autres méthodes à faible risque et à faible coût sont habituellement plus efficaces pour exporter des services et des produits hybrides.

Il est vrai que certains accords de libre-échange du Canada mentionnent les services. Toutefois, en pratique, aucun d'entre eux ne favorise ou ne facilite les exportations de services pour la majorité des PME. Comme les

rapports d'EDC l'indiquent, les sociétés étrangères affiliées offrent une approche efficace, qu'il y ait un accord de libre-échange ou pas.

Nous avons participé à l'implantation de nouvelles entreprises dans cinq pays où un accord de libre-échange s'appliquait. Nous avons constaté que la présence de tels accords n'entraînait pas d'avantages significativement supérieurs par rapport aux projets réalisés dans des pays où il n'y en avait pas. Le fait de s'implanter localement réduit toujours plus les coûts et les risques que l'application d'un accord de libre-échange.

Enfin, ces accords ne règlent pas la question des pratiques restrictives du commerce alors que les sociétés étrangères affiliées offrent des solutions efficaces. Par exemple, beaucoup de pays autorisent exclusivement les fournisseurs locaux ou régionaux enregistrés à faire des affaires avec les industries stratégiques, les gouvernements et les entreprises d'État. Aucun des accords de libre-échange signés par le Canada ne prévoit un accès aux marchés soumis à de telles conditions.

### **Ma liste de souhaits**

Étendre les accords commerciaux et les conventions fiscales à des pays comme le Brésil, dont les entreprises ont investi massivement au Canada et détiennent de larges secteurs d'industrie (exploitation minière, cimenterie, empaquetage de la viande, même Tim Horton), mais qui demeurent difficiles d'accès pour les entreprises canadiennes.

Suivre l'exemple du Mexique en développant un réseau complet d'accords de libre-échange. Le Mexique a des accords avec 45 pays et fait partie des 9 pays latino-américains de l'ALADI. Il profite d'un accès préférentiel lorsqu'il exporte plus de 3 millions de véhicules ainsi que des logiciels, des appareils électroniques et des produits manufacturés partout dans le monde. Le Canada n'a pas d'accès préférentiel à la plupart de ces pays, mais c'est le cas des sociétés étrangères affiliées à des entreprises canadiennes qui sont établies au Mexique. Pourquoi ne pas uniformiser les règles du jeu?