



VISION PME DE BDC

Printemps 2009



L'INTERNATIONALISATION, QU'EN PENSENT LES PME?

Afin d'aider les entreprises canadiennes à se faire une idée de ce à quoi ressemble une PME internationalisée, BDC a effectué un sondage¹ auprès d'un groupe de PME qui étaient déjà actives sur les marchés internationaux ou qui envisageaient sérieusement d'étendre leurs activités outre-frontière.

- Les entreprises de tous les secteurs ont clairement la possibilité de s'engager dans des chaînes de valeur mondiales (CVM);
- Un trait distinctif très net de ces PME réside dans le fait que la fragmentation de la production leur permet de se consacrer aux activités essentielles à valeur ajoutée;
- Les PME sont conscientes de la nécessité d'apporter des changements stratégiques et opérationnels pour exercer leurs activités sur la scène internationale;
- Les PME se fraient lentement mais sûrement un chemin dans les CVM en choisissant avec soin leurs partenaires internationaux et en s'appuyant sur leur expérience pour affermir leur engagement avec le temps.

Certaines conditions s'appliquent

- Une solide compréhension de la structure des chaînes de valeur de leur industrie, de la conception à la production et de l'étape du marketing à celle de la distribution, est un facteur clé;
- Les PME doivent clairement comprendre quel est leur avantage concurrentiel à l'intérieur de la chaîne de valeur;
- Une culture managériale qui favorise la recherche et développement (R.-D.), l'innovation et la formation est un aspect fondamental des PME qui intègrent les CVM;
- Les coûts qui devront être engagés pour se conformer aux différentes exigences doivent être planifiés.

Les PME qui ont du succès mettent l'accent sur quatre stratégies clés lorsqu'elles décident de faire des affaires sur la scène internationale :

- Une stratégie de chaîne d'approvisionnement
- Une stratégie de R.-D.
- Une stratégie de fabrication
- Une stratégie de vente et de marketing

¹ Le sondage a été affiché sur le site Web de BDC en juin et juillet 2008, et 466 entreprises au total y ont participé volontairement. Les résultats sont considérés comme exacts à $\pm 4,5\%$, 19 fois sur 20.



QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE INTERNATIONALISÉE ?

L'idée généralement admise est qu'une entreprise internationalisée doit exporter ses produits ou services à l'extérieur du Canada. Or, contrairement à ce que croient la plupart des gens, la réalité englobe bien d'autres aspects. Une entreprise internationalisée aiguisé en effet son avantage concurrentiel non seulement en exportant directement ses produits ou services à l'étranger, mais aussi en fragmentant sa chaîne d'approvisionnement, en important des intrants, en investissant dans l'implantation d'usines et d'équipement à l'étranger, en encourageant les investissements étrangers et en vendant ses produits ou services à des entreprises nationales à vocation exportatrice. Ceci explique pourquoi le terme *chaînes de valeur mondiales* est régulièrement utilisé pour décrire la dynamique commerciale à un niveau plus global. Une PME devient donc une entreprise internationalisée lorsqu'elle décide d'intégrer ces CVM.

C'est là une stratégie qui peut générer des avantages considérables. En fragmentant la production, en externalisant certaines activités et en se centrant sur celles qui créent le plus de valeur ajoutée, une entreprise peut déployer plus efficacement ses ressources et contribuer de la sorte à améliorer son avantage concurrentiel sur le marché. Les marchés

évoluent rapidement, et les occasions émanant de régions en plein essor telles que l'Asie, le Brésil et la Russie se multiplient. Exploiter directement ou indirectement ces marchés fait partie des moyens qui peuvent aider les entreprises à faire face à la volatilité des taux de change et à la montée de la concurrence en provenance de ces mêmes régions.

L'internationalisation des entreprises est une tendance qui ne date pas d'hier. Elle s'est toutefois accélérée récemment sous l'effet de l'assouplissement des barrières commerciales, des coûts de transport et de communication moins élevés et d'une économie plus diversifiée, qui compte maintenant des joueurs issus de pays en développement où abonde une main-d'œuvre bon marché. Cela engendre des possibilités considérables pour les PME canadiennes, et il est impératif pour elles de comprendre cette dynamique. Pour demeurer concurrentielles, les entreprises doivent élaborer une stratégie en regard des CVM. Même si elles ne doivent pas obligatoirement y participer, elles doivent néanmoins absolument avoir une stratégie proactive pour déterminer si elles ont intérêt ou non à le faire.

Une PME devient une entreprise internationalisée lorsqu'elle intègre des CVM.



RAISONS D'OPTER POUR L'INTERNATIONALISATION

Les données disponibles tendent à indiquer que les PME qui décident de participer aux CVM tirent profit de cette stratégie. Une étude réalisée en 2007 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)², qui comprenait des études de cas portant sur 20 pays et cinq secteurs industriels représentatifs, a révélé ce qui suit :

- Faire partie des CVM améliore la présence internationale et la croissance des PME;
- Les PME peuvent garantir leur position dans les marchés spécialisés et dans les marchés à créneaux à mesure qu'elles prennent conscience de leurs forces concurrentielles, souvent associées à leur souplesse et à la qualité de leurs produits et services;
- L'externalisation des activités non essentielles leur permet de se centrer sur ce dans quoi elles excellent ce qui, en retour, accroît leur compétitivité;
- La circulation de l'information rend les PME plus efficaces, car elle les aide à améliorer leur technologie et à apprendre des expériences des entreprises partenaires.

Autrement dit, les entreprises qui décident de jouer un rôle dans les CVM deviennent plus productives parce qu'elles mettent l'accent sur les activités essentielles génératrices de valeur. Bénéficiant ainsi d'une plus vaste clientèle, elles en retirent une rentabilité supérieure et un environnement d'affaires plus stable. L'innovation s'en trouve elle aussi facilitée du fait que l'information provenant des technologies de pointe circule de façon plus efficace. Enfin, une meilleure

connaissance du paysage concurrentiel aide les entreprises à démarquer leurs produits et à répondre aux besoins des marchés à créneaux.

Les entreprises doivent toutefois remplir certaines conditions préalables avant de s'engager dans les CVM. Premièrement, il est crucial qu'elles possèdent une solide compréhension de la structure des chaînes de valeur de leur industrie. Comprendre la dynamique des chaînes de valeur, de la conception à la production et de l'étape du marketing à celle de la distribution, peut s'avérer ardu dans certaines industries. Par exemple, cette dynamique est généralement plus facile à saisir dans le secteur manufacturier que dans celui des services, comme le tourisme. Deuxièmement, les PME doivent clairement comprendre quel est leur avantage concurrentiel à l'intérieur de la chaîne de valeur. Là encore, cette tâche peut se révéler difficile en raison du rythme de changement effréné du marché mondial. Cela exige du temps et des efforts que les entreprises doivent être disposées à investir. Troisièmement, une culture managériale qui favorise la R.-D., l'innovation et la formation est un aspect fondamental des PME qui intègrent les CVM. Celles-ci doivent en effet généralement s'attendre à devoir accomplir des tâches changeantes et plus complexes. Finalement, les coûts qui devront être engagés pour se conformer aux différentes exigences des fournisseurs doivent être planifiés dès le départ. Dans certains cas, le fait de participer à une CVM peut obliger une entreprise à respecter des normes privées et à faire preuve d'un niveau de transparence supérieur à celui qui est exigé dans son pays d'origine à l'égard de certains aspects de ses opérations.

Les PME qui participent aux CVM tirent profit de cette stratégie.



² Organisation de coopération et de développement économiques, *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*.



CARACTÉRISTIQUES DES PME INTERNATIONALISÉES

Malgré le rôle de plus en plus important que joue le commerce international en tant que moteur du développement économique, seule une faible proportion de PME canadiennes exercent leurs activités sur la scène internationale. Les recherches montrent qu'à peine 8 % environ des PME canadiennes exportent leurs produits et services³. Les PME de moins de 50 employés constituent à peu près les trois quarts de l'ensemble des établissements exportateurs, mais ne représentent *grosso modo* que le tiers de la valeur totale des exportations. À l'inverse, une minorité d'entreprises exportatrices (6 %) qui emploient plus de 200 personnes interviennent pour plus de 40 % dans la valeur totale des exportations. Même s'il est clair que le gros des exportations du Canada est concentré entre les mains d'une poignée de grandes entreprises, il demeure crucial de comprendre de quelle manière les PME canadiennes intègrent les CVM.

Afin d'aider les entreprises canadiennes à connaître les caractéristiques d'une PME internationalisée, BDC a effectué un sondage⁴ auprès d'un groupe de PME qui étaient déjà actives sur les marchés internationaux ou qui envisageaient sérieusement d'étendre leurs activités outre-frontière. Les répondants provenaient de la plupart des secteurs industriels (diagramme 1). Leur profil, sur les plans de la taille et de la région, était représentatif des PME canadiennes. Malgré la forte concentration d'entreprises dans les secteurs de la fabrication et des services aux entreprises, il est important de souligner que les PME internationalisées ne se limitent pas à ces industries. Les entreprises de tous les secteurs ont clairement la possibilité de s'engager dans des CVM.

L'autre caractéristique marquante qui ressort est que les PME canadiennes qui forment ce groupe sont extrêmement bien engagées dans les CVM (tableau 1). Elles tirent environ le quart de leur chiffre d'affaires des exportations tandis que les importations, également très importantes, représentent 15 % de leurs ventes. Autre signe de leur engagement marqué dans les CVM: elles utilisent plus du quart de leurs importations pour produire des biens ou services destinés à des marchés étrangers. Par conséquent, un trait distinctif très net de ces PME réside dans le fait que la fragmentation de la production leur permet de se consacrer aux activités essentielles à valeur ajoutée.

Comme l'illustre le diagramme 2, bien que les États-Unis demeurent un important partenaire commercial, l'Asie est devenue une source

Tableau 1 : Les PME canadiennes sont bien engagées dans les CVM

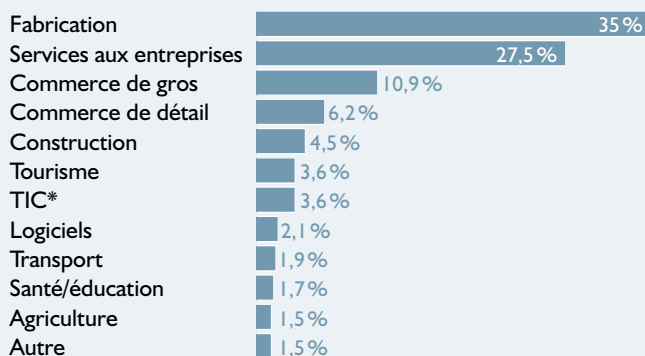
Valeur moyenne des exportations, 2007 <i>en tant que % du chiffre d'affaires</i>	2,9 M\$ 24 %
Valeur moyenne des importations, 2007 <i>en tant que % du chiffre d'affaires</i>	2,1 M\$ 15 %
Part des importations de l'entreprise ayant servi à produire d'autres produits ou services	62 %
Part des importations de l'entreprise ayant servi à produire d'autres produits ou services vendus à l'étranger	28 %
Part de l'entreprise qui travaille avec un fournisseur étranger	60 %
Valeur moyenne des ventes totales de l'entreprise en 2007	4,7 M\$

Source : Banque de développement du Canada, 2008.

d'importations cruciale, quoique son importance reste moindre sur le plan des exportations. Il importe ici de préciser que ces données sur les PME concordent avec les statistiques commerciales pour l'ensemble de l'économie canadienne, incluant les grandes entreprises. D'autres recherches confirment l'engagement des entreprises dans les CVM en Asie. À titre d'exemple, une étude récente réalisée par Le *Conférence Board du Canada*⁵ affirme que : « Les entreprises canadiennes [...] semblent recourir de plus en plus aux intrants provenant d'Asie, tels que les pièces de machines, pour rendre les chaînes d'approvisionnement canadiennes plus concurrentielles » [traduction]. Encore une fois, cela révèle que les entreprises canadiennes se servent des CVM pour préserver leur position concurrentielle sur le marché.

Diagramme 1 : Une bonne diversification par secteur

Répondants, selon le secteur (pourcentage)

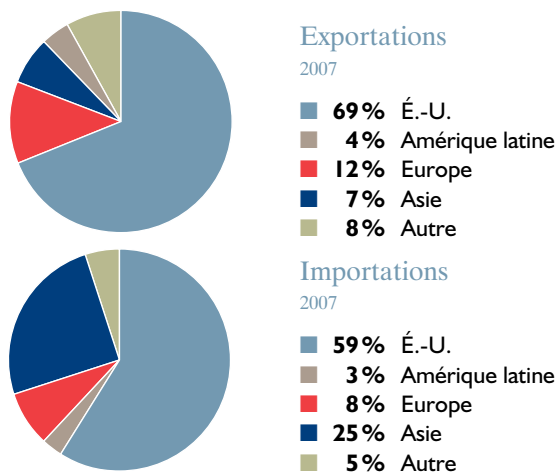


Source : Banque de développement du Canada, 2008.

*Technologies de l'information et des communications.

Diagramme 2 : L'Europe et l'Asie sont des partenaires commerciaux de première importance

Part du commerce par région (pourcentage)



Source : Banque de développement du Canada, 2008.

Les principales décisions d'affaires (tableau 2) des entreprises canadiennes qui intègrent les CVM cadrent avec les résultats des recherches menées dans d'autres pays. La pénétration de marchés à créneaux, le développement de nouvelles affaires, l'amélioration des produits et services en tant que tels ou des processus de prestation et le raffinement des stratégies de marketing sont des exemples qui démontrent que les PME sont conscientes de la nécessité d'apporter des changements stratégiques et opérationnels pour exercer leurs activités sur la scène internationale.

Le fait que les PME comprennent qu'elles peuvent adopter une stratégie « pas à pas » pour intégrer les CVM vient appuyer ces résultats. L'internationalisation n'est manifestement pas une option « tout ou rien » réservée exclusivement aux grandes entreprises. Les éléments d'information disponibles donnent à entendre que les PME se fraieront lentement mais sûrement un chemin dans les CVM en choisissant avec soin leurs partenaires internationaux (fournisseurs, distributeurs et clients) et en s'appuyant sur leur expérience pour affermir leur engagement avec le temps.

Les investissements étrangers sont un autre aspect clé des CVM, et les PME canadiennes tirent parti de ce moyen pour améliorer leur position concurrentielle. Les PME canadiennes qui ont délocalisé certaines de leurs activités représentent environ le cinquième de l'ensemble des répondants. Ces entreprises ont transféré une partie de leurs activités commerciales principalement pour se concentrer sur les activités essentielles, lancer un nouveau produit, améliorer la qualité, réduire les coûts de main-d'œuvre et accéder à de nouveaux marchés. L'assouplissement des obstacles au mouvement des capitaux a contribué ces dernières années à la croissance importante des investissements étrangers directs sous forme d'investissements en installations nouvelles ou de fusions et acquisitions. Cette composante des CVM est un outil fondamental, qui aide les PME à s'adapter à l'intensification des pressions concurrentielles internationales.

Tableau 2: Les PME canadiennes font des choix clairs lorsqu'elles s'engagent dans les CVM

Principaux changements apportés au cours des cinq dernières années (pourcentage des répondants)

Développement de produits ou services créneaux	60 %
Amélioration de la qualité des produits ou services	59 %
Intensification ou amélioration des activités de marketing	59 %
Adoption de nouvelles activités commerciales	53 %
Réduction du délai de production nécessaire pour répondre aux demandes des clients	52 %
Amélioration de la conception et des fonctionnalités des produits	50 %

Source : Banque de développement du Canada, 2008.



³ Orser et coll., *Les PME exportatrices canadiennes*.

⁴ Le sondage a été affiché sur le site Web de BDC en juin et juillet 2008, et 466 entreprises au total y ont participé volontairement. Les résultats sont considérés comme exacts à $\pm 4,5\%$, 19 fois sur 20.

⁵ Goldfarb et coll., *Au point mort*.



VISION PME DE BDC

BDC PEUT AIDER

BDC a relevé quatre stratégies clés sur lesquelles les PME qui ont du succès mettent l'accent lorsqu'elles décident de faire des affaires sur la scène internationale :

UNE STRATÉGIE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

en vertu de laquelle une entreprise importe des intrants meilleur marché tout en maintenant ses prix, grâce à quoi elle améliore ses marges bénéficiaires, ou dans le cadre de laquelle elle développe des capacités (fabrication de petite série, personnalisation, livraison juste-à-temps, etc.) lui permettant de devenir l'un des maillons de la chaîne d'approvisionnement de multinationales.

UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R.-D.)

en vertu de laquelle une entreprise développe une culture organisationnelle qui appuie l'innovation tout en comprenant précisément l'avantage concurrentiel dont elle bénéficie sur le marché. L'accent sera généralement mis sur un produit ou service qui ne peut pas aisément être reproduit et qui s'adresse à une clientèle spécifique au sein de marchés à créneaux. L'utilisation des programmes de crédits d'impôt pour la R.-D. est un outil de première importance pour les entreprises qui adoptent cette stratégie. Sur ce plan, le Canada occupe le premier rang, parmi 22 pays de l'OCDE, au chapitre des programmes d'encouragement fiscal à la R.-D. les plus avantageux.

UNE STRATÉGIE DE FABRICATION en vertu de laquelle une entreprise réduit son coût unitaire grâce à des économies d'échelle, à l'accès à une main-d'œuvre bon marché et à la capacité de payer les fournisseurs en devises étrangères. Ce genre de stratégie peut prendre les formes suivantes :

- production au Canada, à l'aide de technologies et de méthodes de fabrication de pointe;
- transfert de la production à l'extérieur du Canada pour se rapprocher de la clientèle internationale;
- déménagement d'une ou de plusieurs usines à l'extérieur du Canada afin de réduire les coûts et d'accroître la compétitivité;
- déménagement d'une ou de plusieurs usines pour préserver la proximité avec les clients importants qui vont s'installer à l'étranger.

UNE STRATÉGIE DE VENTE ET DE MARKETING en vertu de laquelle une entreprise déploie des efforts afin d'être reconnue sur le marché comme un fournisseur de produits ou services haut de gamme destinés à une clientèle sélecte. Par la suite, celle-ci peut adopter différents moyens pour protéger son marché et y affermir sa présence, notamment :

- concéder l'utilisation de marques ou de technologies sous licence à des entreprises étrangères indépendantes;
- bâtir des relations d'affaires fondées sur la confiance en constituant une équipe de vente canadienne qui sera dépêchée sur les marchés étrangers ou embaucher une équipe de vente à l'étranger tout en assurant la production au Canada;
- assurer la production dans un autre pays et embaucher sur place une équipe de vente nationale ou s'associer à un distributeur étranger.

Au fil des ans, BDC a constaté que les PME qui obtiennent le plus de succès utilisent en général au moins une de ces quatre stratégies lorsqu'elles décident de s'internationaliser. Elles peuvent, dans certains cas, passer à d'autres stratégies, voire en élaborer d'autres simultanément, mais il reste que la stratégie maîtresse correspond habituellement à la principale force de l'entreprise, à qui elle sert de point de référence dans un environnement inconnu.

Le récent sondage de BDC révèle par ailleurs que l'accès au financement constitue une entrave pour la vaste majorité des entreprises. Les recherches⁶ confirment que la disponibilité du financement constitue un réel obstacle du fait que les PME exportatrices en démarrage sont plus de quatre fois plus susceptibles de voir leurs demandes de prêt d'exploitation refusées que les entreprises bien établies. Les exportateurs en démarrage sont en outre plus de deux fois plus nombreux que les entreprises en démarrage qui n'exportent pas à essuyer un refus lorsqu'ils sollicitent un prêt d'exploitation. BDC peut aider ces entreprises à accéder à du financement.

BDC peut aider les entreprises à accéder à du financement.



⁶ Riding et coll., *Minding the Gap*.

L'ÉVALUATION RISQUES-AVANTAGES: UN INCONTOURNABLE

L'expérience permet de penser que la décision de se lancer sur la scène internationale est une démarche qui se fait pas à pas. Dans le climat d'incertitude économique qui règne actuellement, s'engager dans le processus d'internationalisation est une tâche qui peut sembler ardue. D'un autre côté, cette période d'incertitude peut servir de point de départ de la planification de la prochaine phase de croissance étant donné que la mondialisation demeurera toujours un élément moteur du marché. Des ressources doivent être allouées pour déterminer quel plan est le plus approprié pour l'entreprise étant donné que des questions importantes — comme l'accès au financement, la gestion à distance des relations avec les clients et les fournisseurs et les incidences fiscales — doivent être réglées avant toute chose. De nombreux facteurs, notamment ceux qui suivent, influenceront sur le processus de planification :

- le degré de concurrence que présentent les entreprises étrangères au Canada et la grappe industrielle locale;
- le marché à créneaux qui sera servi, sa phase de croissance relative et l'importance de la concurrence que l'entreprise devra affronter sur le marché international visé;
- la capacité d'innovation de l'entreprise par rapport à ses concurrents;
- la participation de personnes de l'étranger au sein de l'équipe de direction ou à titre de propriétaires;
- le réseau d'affaires de l'équipe de direction, son expérience à l'échelle internationale et la perception qu'elle a de l'internationalisation.

Une évaluation risques-avantages reposant sur ces facteurs pourrait déboucher sur le constat que les entreprises n'ont pas toutes intérêt à internationaliser leurs activités. Il n'en demeure pas moins que toute entreprise doit être consciente de l'importance de prendre une décision éclairée relativement à ses stratégies d'affaires afin de faire face à cette réalité.

L'instabilité du marché des devises et l'émergence rapide de joueurs provenant de nations commerçantes non traditionnelles telles que la Chine, l'Inde, le Bangladesh, le Vietnam, le Brésil et la Russie contraignent les entreprises à une réflexion qui recèle d'énormes possibilités. Au bout du compte, il est primordial que les PME déterminent leur avantage concurrentiel et qu'elles adaptent leur modèle d'affaires en conséquence si elles veulent assurer leur prospérité à long terme.

Il est primordial que les PME déterminent leur avantage concurrentiel.



BIBLIOGRAPHIE

FISCHER, Eileen, et Rebecca Reuber. *Quelles PME arrivent le mieux et le plus efficacement à étendre leur présence sur les marchés internationaux?*, examen de la littérature récente et des implications pour la politique sur les PME canadiennes, projet de rapport, Ottawa, Le Conference Board du Canada, septembre 2008.

GOLDFARB, Danielle, et Doris Chu. *Au point mort : La participation du Canada aux chaînes d'approvisionnement régionales et mondiales*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, mai 2008.

MACMILLAN, Kathleen. *PME canadiennes et mondialisation : Facteurs de succès et défis*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, mai 2008.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Rapport documentaire publié dans le cadre de la conférence mondiale de l'OCDE tenue à Tokyo les 31 mai et 1^{er} juin 2007.

ORSER, Barbara, Martine Spence, Allan Riding et Christine Carrington. *Les PME exportatrices canadiennes*, Ottawa, Industrie Canada, 2008.

RIDING, Allan, et Brad Belanger. *Minding the Gap: Assessment of Financing Gaps Related to SME Exporters in Canada*, Ottawa, Université d'Ottawa et Industrie Canada, février 2007.

COLLABORATEURS

Jérôme Nycz

Vice-président, Stratégie et planification

Karen Kastner

Directrice, Planification institutionnelle et gestion des stratégies

Sylvie Ratté

Économiste principale, Stratégie et planification

Susan Hughes

Chef, Politique gouvernementale et revue législative

Copyright © 2009

Banque de développement du Canada