

**Le Service des délégués commerciaux du Canada**

*Partout où vous exportez*

**The Canadian Trade Commissioner Service**

*Everywhere you export*

Ce document peut ne pas être entièrement accessible. Pour une version accessible, prière de consulter <http://deleguescommerciaux.gc.ca/gvc-cvm/gvc-cvm.aspx?lang=fra>

# DEVENIR UN MAILLON DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES :

Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises



Affaires mondiales  
Canada

Service des  
délégués commerciaux

Global Affairs  
Canada

Trade Commissioner  
Service

**Canada**

## **Remerciements**

Le Service des délégués commerciaux du Canada voudrait reconnaître le travail de l'auteur Catherine DeJong, des collaborateurs Erik Ens, Clark Goodman, Geneviève Dionne, Karra-Lee Gerrits, Gilles Potvin, Marguerite Thiessen et la Value Chain Initiative d'Agriculture and Food Council of Alberta, de l'éditrice Amanda J.W. McNaughton, et les réviseurs des secteurs public et privé.

## **Avertissement**

L'information contenue dans le présent guide est donnée à titre indicatif et ne doit pas être citée ni considérée comme officielle. Les renseignements peuvent devenir périmés, en tout ou partie, à n'importe quel moment et sans avis préalable.

© Sa Majesté le Reine du chef du Canada, représentée par le ministre du Commerce international, 2010.

Also available in English under the title *Linking In to Global Value Chains: A Guide for Small and Medium-Sized Enterprises*.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

N° de Catalogue : 978-1-100-94293-3

ISBN : FR5-47/2010F-PDF

Imprimé au Canada.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : Émergence des chaînes de valeur mondiales</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 2 : Évaluation de l'état de préparation aux chaînes de valeur mondiales</b>	<b>6</b>
Clarté .....	7
Compétences .....	9
Compatibilité .....	13
<b>Chapitre 3 : Optimiser votre chaîne de valeur mondiale</b>	<b>16</b>
Ventes .....	17
Délocalisation .....	19
Impartition .....	19
Investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) .....	21
Investissement étranger direct (IED) .....	24
Coentreprises et relations stratégiques .....	24
<b>Chapitre 4 : Réaliser votre plan</b>	<b>27</b>
Ressources supplémentaires .....	29
<b>Liste d'exercices</b>	
Exercice 1 : Votre entreprise a-t-elle une stratégie d'affaires précise et efficace? .....	8
Exercice 2 : Établir le schéma de vos activités .....	10
Exercice 3 : Bâtir des relations d'affaires solides .....	14
Exercice 4 : Les ventes sont-elles la bonne stratégie pour mon entreprise? .....	18
Exercice 5 : Choisir le bon partenaire d'impartition .....	20
Exercice 6 : Facteurs à prendre en considération avant d'investir à l'étranger ..	23
Exercice 7 : Choisir le meilleur partenaire .....	25

# Introduction

## À qui s'adresse le guide

Le Service des délégués commerciaux du Canada (SDC) vous présente ce guide qui est créé à l'intention des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada désireuses de prendre de l'expansion à l'étranger. Il vise à présenter le modèle d'affaires des chaînes de valeur comme moyen de stimuler la compétitivité mondiale, la rentabilité et la viabilité à long terme.

Il ne s'agit pas d'un guide qui présente des étapes à suivre ou qui explique en détail la façon de faire. Nous savons bien que chaque entreprise est unique et que ceux qui la comprennent le mieux sont ceux qui se trouvent au cœur de ses activités. Pour cette raison, nous avons visé à présenter diverses stratégies ou options d'affaires que vous pourriez envisager dans la stratégie de gestion de votre entreprise. Toutes les stratégies ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises; notre but consiste à élargir votre réflexion stratégique de manière à ce que vous teniez compte des options que présentent les chaînes de valeur mondiales.

## Structure du guide

La première partie du guide présente le modèle d'affaires des chaînes de valeur mondiales et sa pertinence pour les PME canadiennes. Après cette partie, vous devriez pouvoir répondre à la question « Que peuvent faire les chaînes de valeur mondiales pour mon entreprise? »

Lorsque vous aurez déterminé la pertinence du modèle d'affaires des chaînes de valeur mondiales pour votre entreprise, la deuxième partie vous aidera à déterminer si votre entreprise est prête à tirer parti de ce modèle d'affaires. Une évaluation de votre degré de préparation vous aidera à évaluer vos capacités opérationnelles et à déterminer si votre entreprise répond aux « trois C » nécessaires pour faire des affaires à l'étranger.

La troisième partie du guide présente diverses façons d'optimiser votre chaîne de valeur mondiale. Que ce soit par les ventes, la délocalisation, l'impartition, l'investissement à l'étranger ou la participation à une coentreprise, il existe de nombreuses façons de participer avec succès à des chaînes de valeur mondiales.

Bien que le guide se concentre sur les renseignements pratiques de base, il vous indique également de nombreuses autres ressources qui vous aideront à élaborer votre propre approche à l'égard des chaînes de valeur mondiales.

# Émergence des chaînes de valeur mondiales

## « Un nouveau modèle d'affaires »

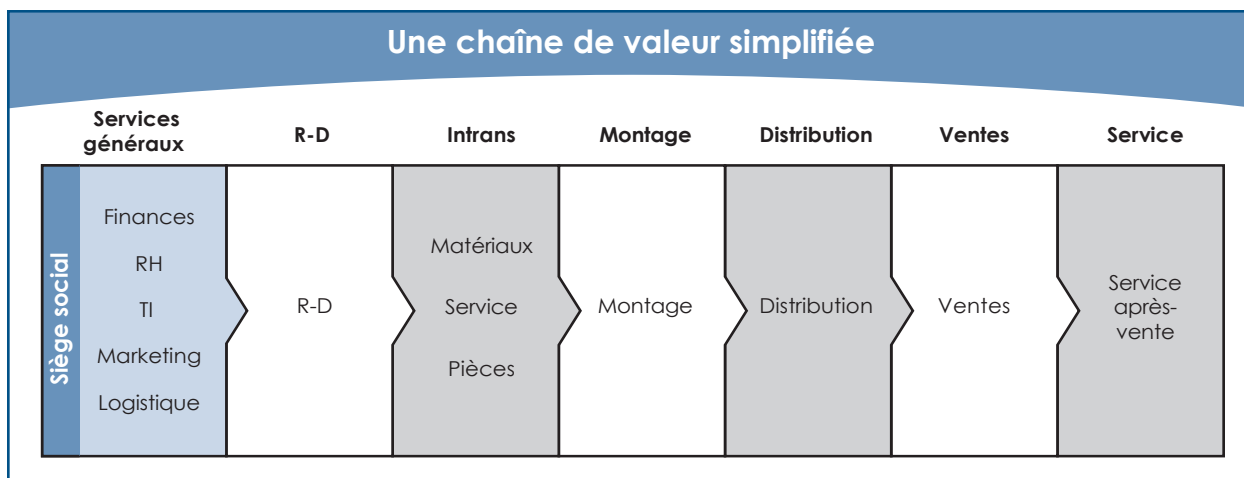
### Les chaînes de valeur mondiales : un volet important du monde des affaires planétaire actuel

De nos jours, le milieu des affaires du Canada est *planétaire*. Les entreprises canadiennes sont forcées de s'adapter au rythme de plus en plus rapide, à la grande échelle et à la complexité croissante de la mondialisation. La baisse des coûts de communication et de transport et l'émergence de nouvelles technologies ont permis à des entreprises de toutes tailles et des quatre coins de la planète de commercialiser leurs produits et services à l'étranger. La portée et l'ampleur de la concurrence ont donc gagné en importance. Pour s'adapter à ce nouveau marché international, les entreprises doivent modifier leur organisation et leur mode de fonctionnement. L'adoption du modèle d'affaires des chaînes de valeur mondiales présente de nombreuses nouvelles options aux entreprises sur la voie de la réussite.

### Qu'entend on par chaînes de valeur mondiales?

#### I. Chaînes de valeur

Une *chaîne de valeur* comprend toutes les étapes que franchit une entreprise pour produire un produit ou un service et le livrer au client, depuis la conception jusqu'à l'utilisation finale, voire au-delà. Ces étapes comprennent des activités comme la recherche et la conception, la production, le marketing, la distribution et l'appui au consommateur final. Comme vous pouvez le voir dans le graphique intitulé « Une chaîne de valeur simplifiée », tous les processus opérationnels d'une entreprise sont représentés dans la chaîne de valeur. La recherche et le développement (R-D), la production, la distribution, les ventes et le service sont tous des processus opérationnels que la plupart des entreprises considèrent comme des aspects fondamentaux de leur stratégie d'affaires. Les services généraux appuient ces processus de base.



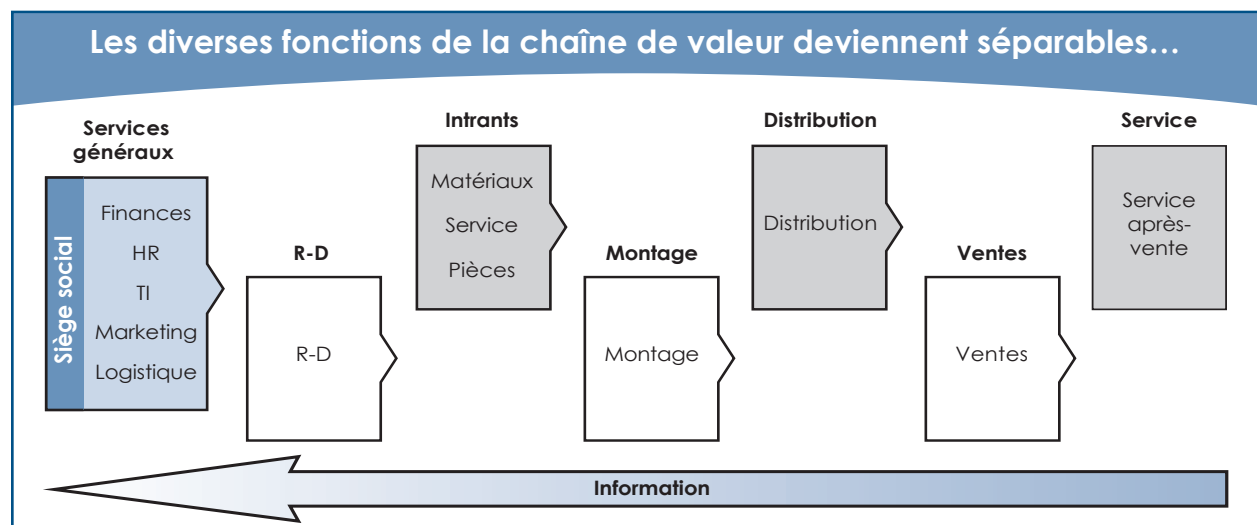
Même si vous reconnaissez peut-être ces processus opérationnels comme des facettes de votre entreprise, vous ne les avez peut-être jamais vus comme des éléments de votre *chaîne de valeur*. Quand vous réfléchissez à votre entreprise et à sa chaîne de valeur, il est utile de considérer chaque processus opérationnel comme un maillon de la chaîne qui ajoute de la valeur à l'ensemble du processus, ou à toute la chaîne de valeur.

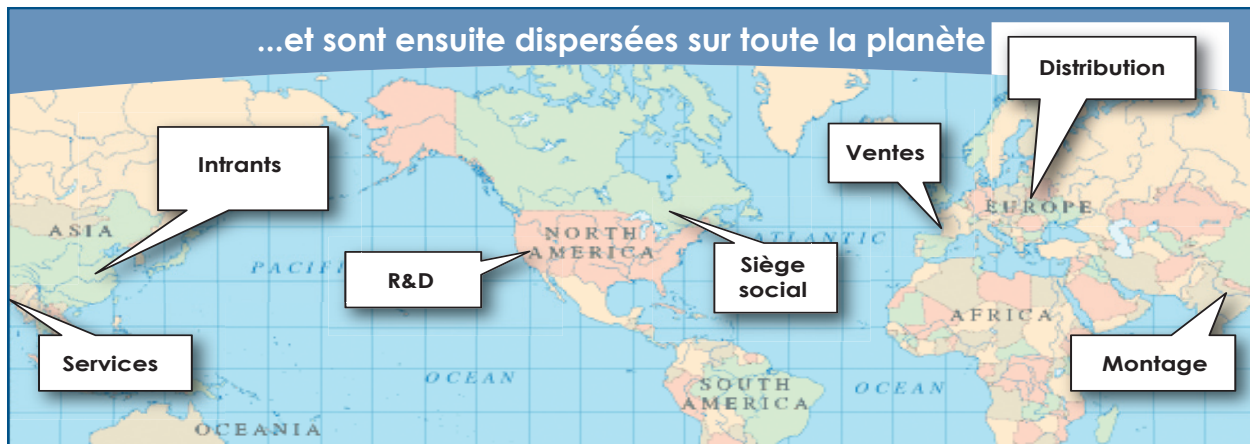
En gérant les activités de la chaîne stratégiquement, une entreprise peut se créer un avantage concurrentiel. Elle doit donc s'assurer que l'offre répond à la demande projetée avec efficacité et efficience tout en apportant une satisfaction maximale au consommateur. La productivité, l'innovation, la souplesse et la sensibilité aux besoins du consommateur deviennent des attributs essentiels de la chaîne de valeur et vous devez choisir la solution la plus efficace pour chaque maillon de la chaîne. Vous devrez peut-être voir plus loin que le cadre de votre entreprise, transformant ainsi ce qui était votre chaîne de valeur intérieure en une *chaîne de valeur mondiale*.

## II. Chaînes de valeur mondiales

Nous savons que les activités dans une chaîne de valeur peuvent être regroupées dans une seule entreprise ou à un seul endroit ou être réparties entre différents endroits et entreprises. Lorsque ces activités sont dispersées dans le monde, il y a une *chaîne de valeur mondiale*. Le graphique suivant illustre comment, dans une chaîne de valeur mondiale, les processus opérationnels auparavant internes deviennent fragmentés et séparables, répartissant la production et les fonctions de soutien entre de nombreux endroits et entreprises internationales, afin d'optimiser les compétences de base de chaque maillon : *les entreprises font ce en quoi elles excellent*.

Par exemple, la société X a son siège social au Canada, sa fonction de R-D aux États-Unis, elle fabrique ses produits en Chine à l'aide de pièces fabriquées en Inde, les vend dans l'Union européenne et offre un service après-vente à partir de la Thaïlande. L'entreprise dans chaque région géographique se spécialise dans une tâche et donne un meilleur rendement que si une seule entreprise les exécutait toutes. C'est la nature d'une véritable chaîne de valeur mondiale.





Quelle que soit leur taille, les PME peuvent saisir les débouchés que présentent les chaînes de valeur mondiales. Ce sera peut-être à une plus petite échelle, mais créer une chaîne de valeur mondiale peut avoir des retombées positives sur votre entreprise. Même si le terme *chaîne de valeur mondiale* est relativement nouveau, l'idée qu'il représente ne l'est pas. Depuis des décennies, les entreprises internationalisent leurs activités et cherchent au-delà de leurs frontières de nouveaux marchés, de nouveaux fournisseurs et de nouveaux partenaires qui peuvent les aider à mieux faire ce qu'elles font. Votre entreprise applique peut-être déjà cette stratégie, mais l'appelle autrement : *gestion des chaînes d'approvisionnement mondiales*, *mondialisation des processus opérationnels* ou, tout simplement, *expansion des affaires*.

Les chaînes de valeur mondiales sont souvent appelées à tort chaînes d'approvisionnement mondiales. Même si les chaînes d'approvisionnement mondiales constituent un élément important des chaînes de valeur mondiales, il ne faut pas confondre les deux. Les chaînes de valeur mondiales comprennent les chaînes d'approvisionnement ainsi que toutes les autres facettes de l'exploitation d'une entreprise, créant ainsi des flux d'*information* dans les deux sens. La demande des clients joue un rôle nettement plus grand dans une chaîne de valeur mondiale, la chaîne constituant un mécanisme qui transmet cette information dans les filières de mise au point de produit, de production et de service. La chaîne de valeur mondiale est une *rue à double sens*, où circulent de l'*information* et des *biens*.

### Et alors?

Le défi des PME canadiennes actives sur la scène internationale a trait au manque de ressources, qu'il s'agisse de capital, d'expérience ou de savoir. Le modèle d'affaires des chaînes de valeur mondiales aide les entreprises à organiser leurs activités de manière novatrice, ce qui permet d'offrir une plus grande valeur à leurs clients en réduisant les coûts et en accroissant la qualité des produits et des services. En se concentrant sur ce dans quoi elles excellent et en exploitant leurs relations stratégiques avec les autres entreprises partenaires pour combler les lacunes, ces entreprises peuvent accroître leur avantage concurrentiel davantage qu'elles n'auraient pu le faire autrement.

**À retenir :** Profiter des chaînes de valeur mondiales – soit le prolongement mondial des processus qui étaient auparavant internes – constitue une importante stratégie d'affaires pour les PME qui veulent réussir sur la scène internationale.

## Évaluation de l'état de préparation aux chaînes de valeur mondiales

### « Votre entreprise est-elle prête à tirer parti des CVM? »

#### Évaluation de l'état de préparation aux chaînes de valeur mondiale

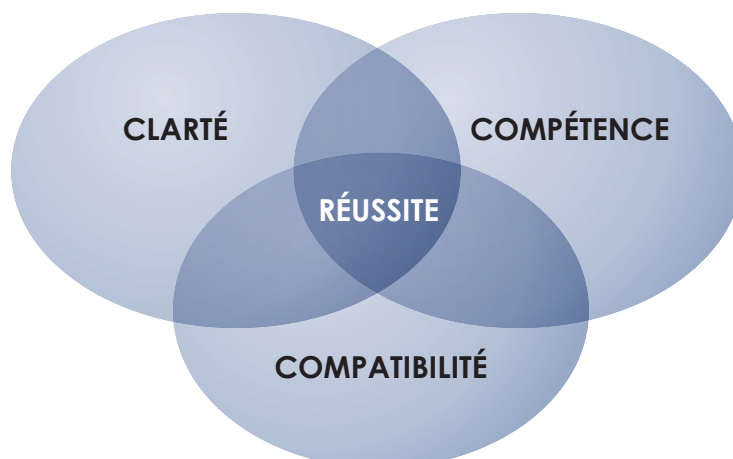
Afin que vous puissiez soutenir avec succès la concurrence dans le milieu des affaires international, il est crucial que vous soyez certain de posséder les attributs opérationnels nécessaires. Une évaluation de l'état de préparation peut être utile pour vous donner cette assurance.

#### Le modèle de l'évaluation de l'état de préparation en fonction des 3C : Clarté, compétences et compatibilité

Ce modèle vise à évaluer si votre entreprise possède ce qu'il faut pour soutenir la concurrence internationale. Il se fonde sur trois facteurs clés de la réussite des chaînes de valeur mondiale: la clarté, les compétences et la compatibilité. Afin d'évaluer l'état de préparation de votre entreprise, vous devez répondre à trois questions simples :

1. Votre entreprise fait-elle preuve de **clarté** dans une solide vision commune ou stratégie d'affaires?
2. Possédez-vous des **compétences** de base concurrentielles que votre entreprise peut exploiter?
3. Votre entreprise peut-elle nouer des relations d'affaires efficaces avec des partenaires **compatibles**?

Afin de répondre à ces trois questions, les entreprises doivent ventiler leurs activités et examiner chaque aspect de celles ci séparément. Le modèle des 3C, illustré ci-dessous, vous aidera dans ce processus. Étape par étape, évaluez chacun des trois C, en comparant les capacités opérationnelles de votre entreprise au modèle à mesure que vous avancez. Quand vous aurez terminé l'exercice, vous devriez être mieux en mesure de dire si votre entreprise est prête à envisager de rivaliser sur le marché international.





## Le premier C : CLARITY

Le premier facteur consiste à avoir une vision ou une stratégie d'affaires solide et claire. Donnant une orientation claire à vos activités, votre stratégie d'affaires devrait préciser la vision et la mission de votre entreprise et indiquer les stratégies de haut niveau qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. Pour être efficace, cette stratégie doit non seulement être comprise mais aussi adoptée par tous les membres de l'organisation, qui devraient aussi comprendre comment cette vision influe sur leur travail de tous les jours et sur leur rôle particulier dans l'organisation. Cette compréhension généralisée de la vision et de la stratégie de votre entreprise fera en sorte que tous les employés visent à atteindre le même but. Quand votre entreprise devra s'adapter à de nouveaux environnements ou de nouvelles structures organisationnelles, une stratégie solide et claire maintiendra la solidarité organisationnelle, ce qui accroîtra vos chances de réussir dans un monde des affaires complexe.

Il est important de se rappeler que la stratégie d'affaires devrait toujours refléter la raison d'être de l'organisation, ses buts et objectifs, et la stratégie qu'elle privilégie pour atteindre ces buts. En tant qu'outil pour guider la prise des décisions et donner aux parties intéressées internes et externes le sentiment que l'entreprise sait où elle va, votre énoncé de mission doit décrire les *but*s (parts de marché visées, réputation internationale, grand acteur national, etc.) de votre entreprise, la *principale partie intéressée* que vous ciblez (clients internationaux, clients nationaux, entreprises multinationales, autres PME, etc.), votre principale *stratégie* et l'*avantage comparatif* qui vous aidera à atteindre ces buts (leadership à faible coût, projet différencié, créneau ciblé, etc.) ainsi que les *compétences de base* et les processus opérationnels qui sont essentiels pour assurer cet avantage comparatif (usine de fabrication novatrice, partenariats stratégiques, investissement massif dans la R-D locale, etc.).

Voici un exemple d'une stratégie d'affaires claire et directe :

*« Pour devenir un fournisseur préférentiel sur le marché mondial des semiconducteurs, la société X vise à s'intégrer dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de grandes multinationales de l'industrie en faisant la promotion de son produit X novateur qui a une durée de vie utile plus longue et peut s'installer plus facilement grâce à la R-D intensive effectuée au siège social de l'entreprise. »*

L'exercice 1 vise à vous aider à évaluer si votre entreprise a une vision et une stratégie d'affaires claires et efficaces. Viennent ensuite des trucs pour élaborer une solide stratégie d'affaires à l'intention des entreprises qui souhaitent accroître la clarté de leur stratégie.

## Exercice 1 : Votre entreprise a-t-elle une stratégie d'affaires claire et efficace?

Afin d'évaluer si votre entreprise a une stratégie d'affaires efficace, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Votre entreprise a-t-elle une stratégie d'affaires officielle qui décrit les buts de votre organisation et les stratégies pour réussir?  
OUI NON
2. Dans l'affirmative, l'interprétation de cette stratégie d'affaires est-elle uniforme dans toutes les facettes de l'organisation?  
OUI NON
3. Le contenu de votre stratégie d'affaires est-il assez précis pour donner une orientation de haut niveau à votre organisation?  
OUI NON
4. Vos employés connaissent-ils les buts et objectifs de haut niveau de l'organisation? Comprennent-ils comment ces buts et stratégies sont reliés à leur énoncé de travail?  
OUI NON
5. Les buts et objectifs décrits dans votre stratégie d'affaires sont-ils pris en considération dans les processus décisionnels? Les renvois à votre mission et à votre stratégie officielle facilitent-ils la prise des décisions?  
OUI NON

Si vous avez répondu NON à l'une ou l'autre de ces questions, la vision et la stratégie de haut niveau de votre entreprise ne sont probablement pas définies clairement. Vous trouverez ci-dessous des trucs pour améliorer votre énoncé de mission et de vision.

## Améliorer la stratégie d'affaires de votre entreprise

Que vous élaboriez une stratégie d'affaires à partir de rien ou visiez à améliorer votre stratégie existante, il existe des questions stratégiques que vous pouvez vous poser pour stimuler votre réflexion et vous diriger dans la bonne direction. Les questions qui suivent visent à susciter la réflexion et à donner une indication de ce que vous pourriez souhaiter inclure dans votre énoncé de stratégie.

1. Où aimeriez-vous voir votre entreprise dans cinq ou dix ans?
2. Comment pensez-vous y arriver?
3. Sur quoi devez-vous vous concentrer pour atteindre ce but?
4. Quels sont les points forts de votre entreprise qui vous font avancer actuellement vers vos buts?
5. Avec qui devez-vous travailler pour atteindre vos buts? Quelle est la meilleure façon de mobiliser cette partie?

Ces questions devraient vous donner matière à réflexion au sujet de la stratégie d'affaires de votre entreprise. Les réponses se retrouvent-elles dans votre stratégie actuelle? Le devraient-elles? Fort probablement. Un énoncé de mission clair et efficace devrait comprendre des éléments de chacune des questions ci-dessus. Élargir votre stratégie pour y ajouter ces éléments renforcera la vision de votre entreprise et orientera plus solidement les principaux décideurs de cette dernière.

## **Le deuxième C : COMPÉTENCES**

Le deuxième C de l'évaluation de l'état de préparation désigne les **compétences de base** d'une entreprise. Ces dernières peuvent se définir comme les processus opérationnels internes essentiels à la réussite d'une entreprise. Si elles sont novatrices et présentent un *trait distinctif*, elles apportent une « valeur ajoutée » aux activités de l'entreprise et peuvent procurer un solide avantage comparatif dans l'industrie. Dans le contexte des chaînes de valeur mondiales, les compétences de base constituent les fondements de chaque maillon de la chaîne. Les entreprises travaillent ensemble en tant que réseau, chacune apportant ce qu'elle fait le mieux (sa compétence de base) afin d'offrir le produit ou le service le plus novateur et le plus efficace possible par rapport aux coûts. Pour faire partie d'une chaîne de valeur mondiale, il est donc essentiel que votre entreprise possède des compétences qui la distinguent des autres et y ajoutent de la valeur, et qui contribuent ainsi à l'efficacité de cette chaîne de valeur mondiale. Afin de vous assurer que votre entreprise possède ces compétences de base, il faut évaluer l'efficacité, l'efficacité et le caractère novateur de vos processus opérationnels actuels.

La première étape pour évaluer les processus opérationnels de votre entreprise consiste à bien comprendre vos activités. Même si cela peut paraître une tâche simple, c'est souvent plus compliqué qu'on ne le croit. Les exercices de schématisation peuvent être utiles pour ventiler les activités de votre entreprise. En divisant vos capacités organisationnelles en processus opérationnels distincts mais interreliés, vous verrez facilement chacune des tâches qu'exécute actuellement votre entreprise. Un examen de cette version « schématisée » de vos activités peut vous aider à cerner les points forts des processus de votre entreprise (vos compétences de base), les faiblesses, les aspects à améliorer et où innover, et peut-être les aspects que votre entreprise ne devrait pas toucher. Cela devrait vous aider à repérer les chevauchements, les freins à la production ou les écarts entre les besoins et les capacités. Schématiser votre chaîne de valeur peut aussi permettre de mieux comprendre comment votre produit se déplace sur le marché, ce qui donne une vision plus large de l'interaction entre les fournisseurs, les partenaires et les clients dans votre chaîne de valeur.

## Exercice 2 : Établir le schéma de vos activités<sup>1</sup>

Tel qu'indiqué à la page précédente, la première étape pour déterminer si la formule des chaînes de valeur mondiales est la bonne pour votre entreprise consiste à vous assurer que vous possédez les compétences de base qui feront de vous un partenaire intéressant dans le contexte d'une chaîne de valeur mondiale. Schématiser votre chaîne de valeur peut vous aider à cerner ces compétences de base ou, si vous n'en avez pas encore, à trouver des façons d'améliorer les processus qui rendront votre entreprise plus concurrentielle dans ce domaine.

Cet exercice vise à vous aider à schématiser les processus de votre organisation. Dans le cadre de cet exercice, il est important de définir vos processus internes, vos fournisseurs et vos clients. Même si ce sont souvent vos fournisseurs qui vous aident à créer de la valeur dans votre chaîne, ce sont vos clients qui définissent la valeur et orientent ainsi vos activités. Vous devriez également savoir quelles ressources (internes et externes) sont affectées à chaque processus.

### 1<sup>ère</sup> étape : Commencer

À l'aide du modèle qui suit, schématisez votre chaîne de valeur pour votre principale gamme de produits.

1. Déterminez d'abord quel produit final ira aux consommateurs, puis remontez à la source. Écrivez le nom de ce produit dans le cercle sur le diagramme de la feuille de travail.
2. Après avoir défini le produit final, demandez-vous : Qu'est-ce qui arrive au produit juste avant qu'il se retrouve là? Inscrivez la réponse dans la case des processus, juste avant le produit final. Posez-vous la question jusqu'à ce que tous les processus soient définis.
3. Examinez maintenant tous vos processus et déterminez quels partenaires et processus participent à chaque processus. Identifiez tous les autres membres de la chaîne, leurs rôles et les ressources participant au processus.
4. Quand vous aurez terminé, posez-vous les questions suivantes :
  - Tous mes partenaires figurent-ils sur le diagramme?
  - Toutes les ressources affectées sont-elles prises en considération?
  - Toutes les étapes de ma chaîne de valeur (services généraux, R-D, production, montage, distribution, ventes et soutien) figurent-elles sur mon schéma?
  - La chaîne est-elle complète, du premier au dernier maillon?

<sup>1</sup> Cet exercice s'inspire de *Value Chain Guidebook: A Process for Value Chain Development*, Second edition Agriculture and Food Council of Alberta, Value Chain Initiative, septembre 2004, p. 65-67.

## 2<sup>e</sup> étape : Utiliser le modèle

**Processus**

**Entreprise/acteur**

**Ressources**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Produit final**

### 3<sup>e</sup> étape : Évaluer votre chaîne de valeur

La prochaine étape consiste à évaluer votre chaîne actuelle. À l'aide du diagramme, répondez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce que vous faites bien?
2. Qu'est-ce que vous faites moins bien? Quels sont les maillons faibles?
3. Où y a-t-il place à amélioration (qualité du produit, efficacies de la production ou de la transformation, logistique, ou qualités du produit spécialisé)?
4. Où se concentrent la plupart des ressources? Cette concentration correspond-elle à votre compétence des processus qui ajoute le plus de valeur?
5. Où sont les ressources limitées/abondantes?
6. Qu'est-ce qui limite votre croissance?
7. Qu'est-ce que vous aimeriez avoir en plus grande abondance? En moindre abondance?
8. Y a-t-il des problèmes logistiques (pensez aux problèmes d'approvisionnement, de transport et d'entreposage)? Où se situent-ils dans la chaîne?
9. De quelle information vos partenaires et vous auriez-vous besoin pour que vous fonctionniez plus efficacement?
10. Quels changements seraient les plus avantageux pour votre entreprise?
11. Quelles relations dans la chaîne sont les plus solides et lesquelles devraient être renforcées?
12. D'après vos clients, quels sont les points forts ou les faiblesses de votre produit ou service? Se reflètent-ils dans votre chaîne?

### 4<sup>e</sup> étape : Suivi

Lorsque vous avez cerné les points forts et les faiblesses de vos processus, identifiez des façons d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de votre chaîne. Rappelez-vous que le principal objectif consiste à repérer les domaines où vous pouvez créer des compétences de base plus solides.

Il est important de reconnaître que la schématisation des chaînes de valeur est un processus continu. À mesure que votre paysage organisationnel change, votre schéma devrait être mise à jour pour refléter la situation actuelle de l'entreprise. Un schéma n'est utile pour repérer les problèmes d'efficacité et les aspects à améliorer que s'il est à jour et complet.

## Renforcer vos compétences de base :

« *Bien faire les choses et faire les bonnes choses!* »

Les PME devraient décider quelles sont leurs compétences de base (ou parfois ce qu'elles *devraient* être) et concentrer leur temps et leurs ressources au renforcement de ces compétences cruciales. Chaque processus opérationnel doit apporter une certaine « valeur ajoutée » à la réalisation de l'objectif principal de l'organisation. Les processus opérationnels inefficients coûtent cher et entravent une entreprise, ce qui limite la capacité de rivaliser face à des concurrents allégés et novateurs. L'amélioration et l'innovation continues sont essentielles pour assurer une intégration réussie aux chaînes de valeur mondiales.

Dès lors, les PME doivent prendre une décision cruciale au sujet de chaque processus et activité fonctionnelle exécutés actuellement. Est-ce que je le fais bien? Cela ajoute-t-il quelque chose à mon produit ou service? Pourrais-je améliorer ce processus? Quelqu'un d'autre pourrait-il faire cela mieux que moi? Voilà des questions que les PME devraient poser pour chaque processus opérationnel interne. Les PME doivent prendre conscience qu'être efficace ne veut *pas dire seulement bien faire les choses, mais aussi faire les bonnes choses!* Quand elles évaluent les processus actuels, les entreprises doivent donc répondre aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce que je *devrais* faire et que je *ne devrais pas* faire?
2. À quoi *devrais-je* consacrer des ressources et à quoi *ne devrais-je pas* en consacrer?
3. Avec qui devrais-je collaborer pour combler les lacunes?
4. Où *devrais-je* le faire?

Quand elles cherchent des entreprises partenaires avec lesquelles elles pourraient collaborer, les PME devraient penser que le monde est à leur portée. La mondialisation a créé un « monde sans frontières »; le partenaire qui vous convient le mieux n'est peut-être pas à côté de chez vous, mais plutôt à l'autre bout du monde. Adopter une approche mondiale à l'égard de vos processus opérationnels et des alliances de production ultérieures vous offrira de multiples possibilités et vous permettra de choisir l'entente la plus efficace. De ce fait, votre compétitivité en sera améliorée.

En réduisant la pression que les processus inefficients imposent sur les ressources limitées de l'entreprise, les PME seront mieux en mesure de consacrer les ressources nécessaires en temps, en argent et en efforts à l'amélioration continue de leurs compétences de base.

## Le troisième C : COMPATIBILITÉ

Le troisième C de l'évaluation de l'état de préparation désigne la **compatibilité** d'une entreprise — sa capacité de nouer des relations d'affaires qui fonctionnent bien. Essentielles à une coordination et à des partenariats efficaces, les solides relations d'affaires sont essentielles à la réussite des chaînes de valeur mondiales. Il s'agit d'un processus complexe et difficile par lequel les entreprises doivent chercher activement

des partenaires prêts à agir de manière concertée à l'avantage de tous les membres du partenariat, pour que tout le monde y gagne.

Une fois établies, ces relations deviennent des atouts de la chaîne de valeur mondiale. Les entreprises capables de fonctionner comme partenaires dans un processus de production plus large peuvent optimiser les compétences de base des autres, devenir plus productives et concurrentielles, individuellement et dans un rôle de concertation plus grand que la somme de ses parties.

### Exercice 3 : Bâtir des relations d'affaires solides

Les relations d'affaires fructueuses reposent sur la confiance. Afin de bâtir des relations solides et efficaces, les entreprises doivent être disposées à accueillir chaleureusement leurs partenaires et à les respecter en tant que membres de l'équipe important et à part entière. Les questions ci-dessous visent à vous aider à évaluer le désir de votre entreprise d'établir de telles relations.

1. Vos partenariats d'affaires sont-ils appréciés dans la stratégie de haut niveau de votre organisation?

OUI

NON

2. Votre entreprise a-t-elle confiance dans ses partenaires actuels?

OUI

NON

3. Votre entreprise a-t-elle consacré suffisamment de ressources (financières, humaines, information, temps, etc.) à l'édification et au maintien de partenariats d'affaires stratégiques?

OUI

NON

4. Votre entreprise est-elle prête à échanger des renseignements pertinents sur le marché ou des pratiques exemplaires avec des partenaires d'affaires?

OUI

NON

Si vous avez répondu NON à l'une ou l'autre de ces questions, votre entreprise n'est peut-être pas outillée pour se lancer dans des partenariats d'affaires importants. Il est donc recommandé que vous utilisiez les trucs suivants pour préparer une collaboration fructueuse avant d'entrer dans une chaîne de valeur mondiale.

### Se préparer à une collaboration fructueuse : Conseils pour bâtir de solides partenariats

**Conseil n° 1 :** Choisir le bon partenaire est une condition essentielle de la réussite. Même si choisir avec soin un partenaire demande du temps sur le moment, cet investissement portera fruit par la suite, car c'est ce qui permettra de nouer une relation lucrative. Quand vous examinez des partenaires potentiels, soyez attentifs aux buts à long terme



de l'entreprise, à sa culture, aux méthodes qu'elle privilégie pour faire des affaires, à ses points forts et ses faiblesses, aux manières dont les entreprises peuvent se compléter, à l'emplacement, aux avantages comparatifs et à l'attitude générale à l'égard des partenariats. Vous pouvez aussi tenir compte des antécédents des partenaires éventuels et de leur capacité, par le passé, à entretenir une collaboration fructueuse.

**Conseil n° 2 :** Les partenariats fructueux reposent sur la confiance. La confiance repose à son tour sur la réputation, l'expérience antérieure, le comportement et le respect des engagements; elle se gagne par une bonne connaissance mutuelle et la fiabilité<sup>2</sup>. Les entreprises doivent s'efforcer de gagner la confiance de leur partenaire, mais aussi d'apprendre à faire confiance à ce dernier. Sans une confiance réciproque, les relations d'affaires seront tendues et inefficaces.

**Conseil n° 3 :** La prise de décisions peut être une source de discorde dans toute relation. Il est donc recommandé aux entreprises de s'entendre au préalable sur un processus décisionnel. Afin de réussir, ce processus doit être perçu comme équitable par toutes les parties intéressées. Il doit être transparent et indiquer clairement qui est responsable de la prise de décisions dans telle ou telle situation.

**Conseil n° 4 :** Il est important de s'assurer que les relations d'affaires sont mutuellement bénéfiques pour qu'elles soient durables. Pour ce faire, il faut définir dès le départ ce que chaque partenaire espère tirer de la relation. À mesure que la relation se consolide, les entreprises devraient rester sensibles aux besoins de leur partenaire et s'efforcer d'atteindre les buts de leur partenaire et les leurs.

**Conseil n° 5 :** Des relations fructueuses nécessitent l'engagement de toutes les parties. Il faut que chaque partenaire fournisse des ressources suffisantes et équitables ou acceptables en argent, en temps et en effort. Les discussions sur l'engagement de ressources et les conséquences du non-respect des engagements devraient avoir lieu au début de la relation afin d'éviter des conflits plus tard.

### Êtes-vous prêt?

Maintenant que votre entreprise a effectué son évaluation de l'état de préparation en fonction des 3C, vous devriez avoir une meilleure idée de la mesure dans laquelle elle est bien prête pour les chaînes de valeur mondiales. Pour plus de renseignements sur l'évaluation de l'état de préparation de votre entreprise, veuillez consulter la bibliographie du présent guide ou communiquer avec votre délégué commercial local.

**À retenir :** Pour réussir, les entreprises doivent d'abord s'assurer qu'elles ont une stratégie claire, des compétences de base distinctes et concurrentielles et la capacité d'entretenir des relations d'affaires compatibles et qui fonctionnent bien.

<sup>2</sup> *Value Chain Guidebook: A Process for Value Chain Development*, Second edition Agriculture and Food Council of Alberta, Value Chain Initiative, septembre 2004, p. 51.

## Optimiser votre chaîne de valeur mondiale

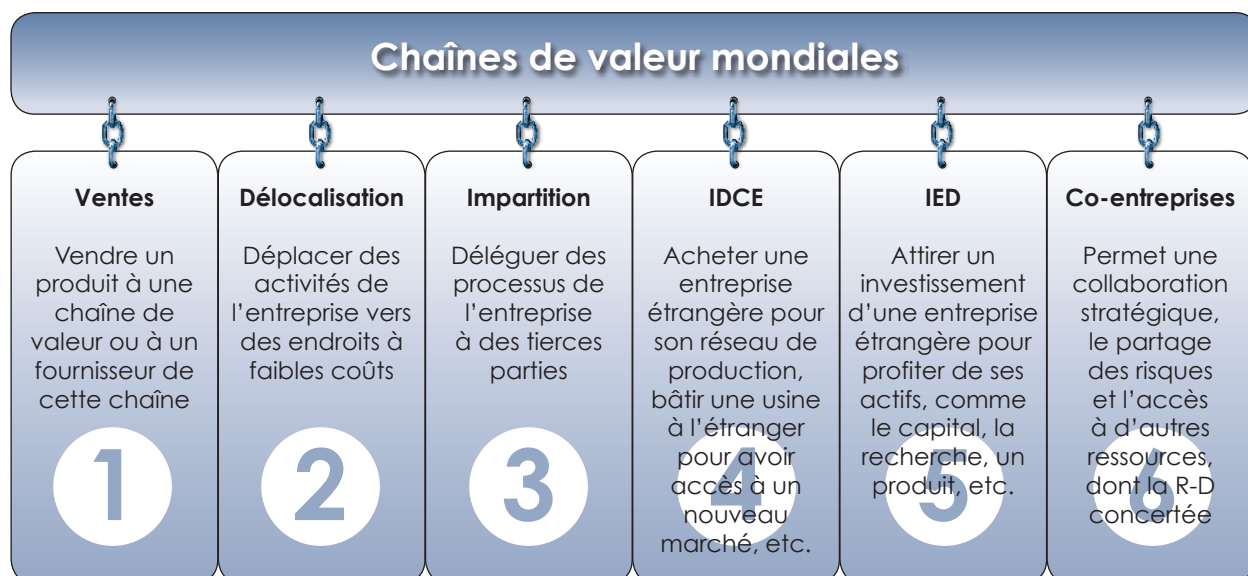
### « Occasions de soutenir la concurrence dans le milieu des affaires international »

Maintenant que vous avez déterminé que votre entreprise possède les capacités nécessaires pour soutenir la concurrence sur la scène internationale, vous devriez commencer à évaluer vos options pour intégrer votre modèle d'affaires actuel à l'approche des chaînes de valeur mondiales. Dans ce chapitre du guide, nous explorerons différentes façons d'aider votre entreprise à tirer parti du marché mondial et à améliorer sa rentabilité et sa viabilité à long terme.

Dans le cadre des chaînes de valeur mondiales, il existe de nombreuses occasions de faire croître votre entreprise. Chacune d'elles adopte une approche différente et intègre les activités de votre entreprise à une étape différente de la chaîne de valeur. Pour optimiser le potentiel de votre entreprise, vous devez trouver le meilleur endroit où situer votre organisation dans la chaîne de valeur. Même si vous serez peut-être attiré par un grand nombre de possibilités que présente ce modèle d'affaires, vous devriez toujours garder en tête la vision et la stratégie d'affaires de votre entreprise. Dans le choix de l'approche qu'adoptera votre entreprise et, par conséquent, de l'endroit où vous vous situerez dans la chaîne, il est important de veiller à ce que les compétences de base de votre entreprise et ses objectifs à long terme soient respectés.

### Options pour optimiser votre chaîne de valeur mondiale

Même s'il existe de nombreuses façons différentes de s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales, certaines sont plus courantes que d'autres. Nous examinerons ici les manières les plus fréquentes d'adapter un modèle d'affaires à l'approche des chaînes de valeur mondiales. Les graphiques ci-dessous présentent un aperçu de ces méthodes d'intégration. Chacune d'elles est ensuite analysée plus en profondeur.



## 1) Ventes

Comme nous l'avons vu, les chaînes de valeur mondiales profitent des frontières ouvertes et permettent à chaque maillon de la chaîne de se spécialiser dans ce en quoi il excelle. Par conséquent, plusieurs grandes entreprises ont réduit leurs activités internes et achètent les pièces et les services dont elles ont besoin d'entreprises externes qui peuvent mieux fournir ces produits et services et le faire plus rapidement et pour moins cher. Cela crée des débouchés pour les PME qui ont de fortes capacités dans leur secteur de produit ou de service. Si votre produit ou service sert d'intrant intermédiaire (c.-à-d. pièces, matières premières, autres composantes, services de gestion ou services financiers, etc.) à une autre entreprise (canadienne ou étrangère), vous pourriez peut-être vous relier à la chaîne de valeur mondiale de cette entreprise en l'approvisionnant directement. Vous pourriez aussi vous relier plus loin sur sa chaîne de valeur, en réalisant des ventes à un fournisseur existant de la chaîne. Le maillon où vous vous accrocherez dans la chaîne existante dépendra de la structure du réseau et de l'endroit où la demande du processus de production de votre produit ou service est la plus élevée.

Il y a de nombreux avantages à tirer d'une approche mondiale et de l'intégration comme fournisseur d'une chaîne de valeur mondiale :

1. Grâce à un marché plus grand, votre entreprise réalisera probablement des ventes plus élevées. En outre, parce que ces ventes seront réalisées avec de grandes entreprises établies, elles seront probablement plus importantes que les ventes sur d'autres marchés, ce qui contribuera à accroître votre stabilité.
2. Puisque votre entreprise diversifie ses ventes vers d'autres marchés internationaux, votre dépendance envers votre marché intérieur diminue, ce qui permet à votre entreprise de mieux résister aux baisses de la demande ou aux ralentissements économiques sur votre marché national.
3. Le transfert d'information dans une chaîne de valeur mondiale (idées, approches, techniques de marketing, etc.) peut être très précieux et aider votre entreprise à rester concurrentielle sur le marché national et sur les marchés étrangers.
4. Les ventes dans une chaîne de valeur mondiale permettent d'établir des partenariats qui peuvent créer des possibilités d'investissement financier ou technologique pour votre entreprise ou fournir une expertise en gestion.
5. En participant à une chaîne de valeur mondiale, votre entreprise acquerra une précieuse expérience internationale. Comme les marchés canadiens et mondiaux sont de plus en plus liés, cela pourrait aider votre entreprise à rester concurrentielle malgré la concurrence mondiale.

Vendre à une chaîne de valeur mondiale existante comporte ses propres difficultés. On peut notamment citer les différences culturelles à surmonter, les frais de déplacement accrus, les besoins de personnel supplémentaire, les modifications éventuelles de la production et des processus, une concurrence accrue, des problèmes de capacité, une paperasserie accrue liée à la documentation des exportations, et l'adoption de nouvelles normes de qualité et de nouveaux processus exigés par les multinationales (ISO, GQT, Six Sigma, etc.). Il est important de vous assurer que les ventes sont la bonne stratégie pour votre entreprise avant d'investir dans cette approche. En outre, les avantages des ventes dans une chaîne de valeur mondiale ne seront peut-être pas

tout de suite évidents. Pour récolter les fruits de cette stratégie, votre entreprise devra être prête à s'investir à long terme, à y consacrer le temps, la détermination et les ressources nécessaires pour devenir et rester un membre précieux de la chaîne de valeur mondiale.

Pour plus de renseignements sur les ventes dans les chaînes de valeur mondiales, consultez le Guide pas-à-pas à l'exportation au <http://deleguescommerciaux.gc.ca/exporters-exportateurs/guide-exporting-guide-exportation.aspx?lang=fr>.

#### **Exercice 4 : Les ventes sont-elles la bonne stratégie pour mon entreprise?**

Afin d'évaluer si les ventes dans une chaîne de valeur mondiale constituent la bonne stratégie pour votre entreprise, posez-vous les questions suivantes :

1. Votre entreprise a-t-elle la capacité de production nécessaire pour servir ses clients nationaux et ceux de votre chaîne de valeur mondiale?
2. Votre capacité de production peut-elle être modifiée facilement si la demande intérieure ou celle des partenaires de votre chaîne de valeur mondiale augmente?
3. Les modifications nécessaires pour rendre votre produit acceptable à d'autres clients sont-elles faciles à effectuer? Les coûts de l'adaptation sont-ils acceptables?
4. Votre service après-vente peut-il être adapté facilement aux besoins des clients étrangers (c.-à-d. langue, culture, climat commercial, heures, etc.)?
5. Possédez-vous l'expérience logistique nécessaire pour vendre dans une chaîne de valeur mondiale? La durée de vie de votre produit est-elle compatible avec les délais de transport?
6. D'autres entreprises de votre secteur utilisent-elles cette stratégie?
7. Votre produit répond-il aux normes techniques ou réglementaires pertinentes?
8. Pouvez-vous respecter les normes de rendement élevé auxquelles s'attendent les multinationales? Investiriez-vous dans la technologie pour obtenir des contrats?

Si vous avez répondu OUI à la plupart de ces questions, votre entreprise devrait continuer d'envisager les ventes dans une chaîne de valeur existante comme une bonne stratégie d'intégration mondiale. Si vous avez répondu NON à la plupart de ces questions, les ventes ne sont peut-être pas la bonne stratégie pour votre entreprise. Vous devriez envisager plutôt les autres façons de s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales présentées dans le reste du chapitre.

## 2) Délocalisation

La délocalisation consiste à déplacer des processus opérationnels internes ailleurs qu'au siège social de l'entreprise afin d'abaisser les coûts ou de profiter d'autres forces locales, comme la main-d'œuvre. Les processus restent sous le contrôle de l'entreprise, mais s'effectuent simplement ailleurs. De cette façon, votre entreprise pourrait créer ou élargir sa propre chaîne de valeur mondiale.

Un exemple bien connu de délocalisation est celui d'entreprises qui établissent leurs centres d'appels en Inde pour profiter d'un vaste bassin de main-d'œuvre, des faibles coûts et des capacités linguistiques de ce pays.

## 3) Impartition

Une autre solution est l'impartition, qui se distingue de la délocalisation, bien qu'il soit facile de confondre les deux. La principale différence est le niveau de contrôle que maintient la société mère—contrôle total dans le cas de la délocalisation et contrôle limité dans le cas de l'impartition, au-delà de la sélection de la source. Cette stratégie comporte deux approches différentes. La première consiste à obtenir les intrants intermédiaires comme les matières premières, les composantes, les sous-systèmes et d'autres biens et services auprès des fournisseurs externes qui offrent le produit le plus attrayant. Ces fournisseurs peuvent être nationaux ou étrangers. Il faut s'efforcer de choisir un fournisseur qui répond le plus directement aux besoins de votre entreprise, en tenant compte des avantages concurrentiels éventuels, de la qualité du produit, de la rentabilité, de la fiabilité, de la rapidité de livraison, de la capacité et de la souplesse de la production et du service après-vente. Ce faisant, votre entreprise crée sa propre chaîne de valeur mondiale et accroît sa compétitivité en profitant des compétences de base d'une autre entreprise.

La deuxième approche de l'impartition consiste à déléguer quelques processus commerciaux à des tierces parties qui peuvent mieux effectuer le travail ou le faire plus rapidement et pour moins cher que votre entreprise. Cette approche va au-delà de l'approvisionnement efficient et réduit le manque d'efficacité des processus opérationnels susceptible de limiter la réussite de votre entreprise. En permettant à votre entreprise de déléguer des processus qui diminuent la valeur vers des fournisseurs plus efficaces, l'impartition peut devenir une stratégie concurrentielle pour les PME. En se concentrant uniquement sur les aspects où elles excellent et en impartissant les processus non essentiels vers des producteurs extérieurs plus efficaces, les PME peuvent accroître la valeur pour les clients en produisant des produits de meilleure qualité à des prix plus bas.

Quand elles décident à qui impartir des activités, les PME devraient adopter une approche globale. Avec l'ouverture des frontières, les progrès des télécommunications et la diminution des coûts de transport, le partenaire qui convient le mieux à une entreprise peut désormais se trouver à l'autre bout du monde. L'entreprise ne devrait jamais perdre de vue sa stratégie d'affaires à long terme. Respecter ces deux conditions permettra à votre entreprise de s'allier à l'organisation la plus susceptible de l'aider à atteindre ses buts internes. Si la stratégie de votre entreprise est le leadership à faibles coûts, il sera important de trouver le partenaire le plus efficient du point de vue des coûts.

Si la stratégie de votre entreprise est axée sur la qualité du produit, votre entreprise voudra trouver un sous-traitant partenaire qui maintiendra les normes de qualité élevées de vos produits. L'exercice 5 aidera votre entreprise à choisir le partenaire d'impartition pertinent.

### Exercice 5 : Choisir le bon partenaire d'impartition

Lorsque vous choisissez un partenaire à qui impartir des travaux, nous vous suggérons de tenir compte de chacun des facteurs ci-dessous, pour déterminer comment les besoins, les buts et les stratégies de votre entreprise peuvent le mieux s'harmoniser avec chacun de vos partenaires d'impartition potentiels.

- 1. Antécédents :** Le fournisseur a-t-il démontré sa capacité de remplir ses engagements en matière de qualité, de prix et de logistique?
- 2. Prix de revient effectif :** Après avoir inclus tous les coûts associés à la conduite des affaires avec cette entreprise (transport, droits de douane, services de courtier, frais bancaires, assurance, etc.), le partenaire potentiel est-il encore une option rentable?
- 3. Qualité du produit :** Le partenaire d'impartition potentiel répond-il à vos normes de qualité? La qualité de son produit est-elle uniforme?
- 4. Logistique :** Le transport entre votre entreprise et le partenaire potentiel est-il faisable, efficace par rapport au coût et fiable?
- 5. Réglementation du commerce :** Y a-t-il des limites ou des règlements commerciaux problématiques concernant le commerce au Canada ou dans le pays où vous souhaitez impartir des activités qui sont susceptibles de nuire à vos activités?
- 6. Facteurs financiers :** Tous les aspects financiers de la transaction ont-ils été évalués avec soin? Quelles sont les modalités de paiement et de livraison de ce fournisseur? Faut-il une assurance supplémentaire?
- 7. Temps de mise en marché :** Comment le temps de mise en marché de votre fournisseur se compare-t-il à celui des concurrents? Le fournisseur peut-il être souple et s'adapter au changement?
- 8. Capacité technologique :** Le fournisseur potentiel possède-t-il la capacité technologique nécessaire pour atteindre vos objectifs de production? Peut-il accroître facilement sa capacité de production au besoin?
- 9. Communications :** Le fournisseur potentiel possède-t-il des systèmes d'information et de communication adéquats, qui s'intègrent bien avec vos processus? Saurez-vous ce qui a été expédié et quand la marchandise arrivera?
- 10. Emplacement :** Avez-vous considéré avec soin les avantages et les inconvénients de faire des affaires là où se trouve actuellement votre fournisseur potentiel? Avez-vous pensé à tenir compte de certains facteurs (c.-à-d. différences culturelles, fuseaux horaires, situation dans une zone de libre-échange existante, etc.)?

#### 4) Investissement direct canadien à l'étranger

L'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) peut s'avérer une excellente stratégie d'expansion d'une entreprise.

En investissant directement sur votre marché cible, vous accédez immédiatement à un marché qui, autrement, serait peut-être difficile à pénétrer, à cause de la réglementation du commerce, des difficultés de transport, etc. Votre entreprise pourra ainsi accroître ses ventes et promouvoir sa croissance par des moyens qui n'auraient pas été possibles à l'aide des exportations. L'investissement direct à l'étranger permet à votre entreprise d'accéder à de nouvelles technologies et à des facteurs de production plus efficaces qui sont peut-être nombreux sur le nouveau marché, mais matériellement limités à ce marché. L'IDCE donne aussi à votre entreprise un contact direct avec vos utilisateurs finaux sur le nouveau marché. L'interaction avec le consommateur final aidera à guider votre entreprise pour qu'elle élabore de meilleurs produits, noue des relations plus solides avec les clients et puisse acquérir de l'expérience locale. La présence de votre entreprise dans le pays facilitera la collecte et la recherche de données, ce qui permettra de posséder l'information et les outils nécessaires pour s'adapter à un nouveau client, une nouvelle culture et une nouvelle façon de faire des affaires. Les entreprises locales seront peut-être plus portées à s'allier à une entreprise à proximité, tandis que les consommateurs, qui considéreront vos activités comme des activités locales et non étrangères, pourront avoir davantage envie d'acheter votre produit.

Des stratégies particulières d'IDCE offrent également leurs propres avantages supplémentaires. En achetant une entreprise existante sur le marché étranger cible, votre entreprise peut profiter des actifs et de l'expérience de l'autre entreprise. En gardant la technologie de production, les méthodes de marketing, le savoir des employés, les relations d'affaires existantes et la clientèle établie de l'autre entreprise, la vôtre peut accroître sa compétitivité sur le marché local, et vous pouvez mieux contrôler la production et les réseaux de distribution. Vous pouvez aussi avoir accès à des idées novatrices dont pourrait profiter le reste de votre chaîne de valeur. Cette stratégie peut aussi être efficace par rapport aux coûts, puisque l'obtention de capacités de production et de distribution existantes par des investissements signifie que votre entreprise n'a pas à les créer elle-même.

Créer une filiale à part entière sur le marché étranger en achetant ou en construisant une usine comporte aussi divers avantages. Vous avez accès à des matières premières, de la main-d'œuvre moins chère ou spécialisée, des technologies, des méthodes opérationnelles novatrices, etc. L'avantage le plus important est peut-être que votre entreprise ne dépend pas d'un partenaire. Vous gardez le contrôle sur votre filiale et pouvez continuer à diriger vos opérations conformément à la stratégie à long terme et à la culture commerciale de votre entreprise. Votre entreprise peut aussi reproduire ailleurs ce qu'elle trouve avantageux dans cette nouvelle expérience et expertise, au profit du reste de la chaîne de valeur.

Étant donné tout l'éventail des avantages qu'il présente, l'IDCE peut s'avérer une excellente stratégie pour votre entreprise. Il n'est cependant pas sans risques. Avant de choisir d'investir à l'étranger, les entreprises devraient effectuer une analyse de marché détaillée afin de s'assurer que le marché convient bien à leur produit (la demande pour leur produit est élevée, la démographie du marché est compatible, la concurrence est gérable, le produit est culturellement acceptable dans le pays, etc.) et qu'il n'y a pas de risques géopolitiques importants susceptibles de compromettre l'investissement de l'entreprise (dangers d'expropriation, politique fiscale, corruption, main-d'œuvre insuffisamment qualifiée, etc.). Mais si l'IDCE convient, il peut être une stratégie permettant aux PME d'améliorer leur accès à de nouvelles technologies, de nouveaux marchés et de nouveaux facteurs de production plus efficaces, ce qui peut améliorer la productivité, la rentabilité et la viabilité à long terme de l'entreprise.



## Exercice 6 : Facteurs à prendre en considération avant d'investir à l'étranger

Avant d'investir à l'étranger, il est crucial que vous compreniez la dynamique, la culture, la réglementation et la démographie du marché sur lequel vous envisagez d'entrer. Cet exercice vise à aider votre entreprise dans ce processus en faisant ressortir certains facteurs déterminants que votre entreprise devra examiner avant d'investir.

- 1. Objet :** Avez-vous l'intention de vendre sur le marché ou de délocaliser à l'étranger des maillons de la chaîne de valeur? La réponse déterminera la valeur relative des réponses ultérieures dans votre décision.
- 2. Démographie du marché :** Quelle est la composition démographique du marché étranger? Votre clientèle cible est-elle abondante sur ce marché? Des facteurs culturels pourraient-ils influencer le succès de votre produit sur ce marché?
- 3. Concurrence :** La concurrence locale est-elle gérable? Votre entreprise possède-t-elle un avantage comparatif qui lui permettra de soutenir la concurrence des entreprises locales?
- 4. Main-d'œuvre :** Y a-t-il une offre suffisante de travailleurs adéquatement qualifiés sur lesquels votre entreprise peut s'appuyer? Quels sont les coûts en main-d'œuvre? Y a-t-il sur ce marché une réglementation du travail restrictive qui pourrait influencer votre productivité?
- 5. Réglementation :** Quelle est la politique fiscale du gouvernement à l'égard des entreprises étrangères? Y a-t-il des risques d'intervention de l'État ou d'expropriation? Y a-t-il d'autres règlements connexes susceptibles d'influer sur le mode de fonctionnement de votre entreprise (normes environnementales, règlements sur la production, normes en matière de sécurité, etc.)?
- 6. Protection de la propriété intellectuelle :** Y a-t-il des lois appropriées pour protéger la propriété intellectuelle de votre entreprise? Ces lois sont-elles appliquées? Y a-t-il un grand danger de contrefaçon ou d'imitation des procédés susceptibles de nuire à la réussite internationale de votre entreprise?
- 7. Appui aux activités étrangères :** Le gouvernement voit-il d'un bon œil l'investissement étranger direct? Accorde-t-il des allègements fiscaux aux entreprises étrangères qui s'installent à certains endroits? Appuie-t-il les entreprises étrangères et apprécie-t-il leurs activités?
- 8. Responsabilité sociale des entreprises :** Y a-t-il des problèmes éthiques au sujet de l'investissement sur ce marché (environnement, exploitation de la main-d'œuvre, etc.)?

## 5) Investissement étranger direct

L'investissement étranger direct (IED) peut aider à consolider les relations entre votre entreprise et une multinationale étrangère. L'exemple évident est un investissement en capital vous permettant d'effectuer des changements, des rénovations ou des innovations qui feraient de vous un lien vital dans la chaîne de valeur mondiale de la multinationale.

L'IED peut vous permettre d'accéder à d'autres fournisseurs potentiels pour votre propre entreprise tout en reliant vos activités au reste de la chaîne de valeur, ce qui pourrait vous permettre de vendre ailleurs. De plus, l'IED peut donner accès à des technologies novatrices, des techniques ou de la R-D dont vous pouvez tirer parti pour améliorer vos propres activités.

Vous voudrez vérifier la compatibilité des intérêts de l'investisseur potentiel avec les vôtres, notamment le mode de fonctionnement, le niveau de contrôle exigé, la propriété intellectuelle, les buts à long terme, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.

## 6) Coentreprises et relations stratégiques

Une autre façon de s'intégrer à une chaîne de valeur mondiale consiste à participer à une coentreprise ou à un partenariat stratégique. Une coentreprise est un partenariat par lequel deux entreprises investissent toutes les deux des capitaux dans une nouvelle entité qu'elles gèrent ensemble ou par l'entremise d'une structure de gestion distincte qui doit rendre des comptes aux sociétés mères, ou par lequel une entreprise étrangère et une entreprise locale concluent une entente de partenariat et exploitent la coentreprise en tant que société en nom collectif. Un partenariat stratégique est assez semblable, mais les modalités relatives aux responsabilités et aux contributions de chaque partenaire peuvent être beaucoup plus variées. Un partenariat stratégique est beaucoup plus souple, ce qui permet aux entreprises partenaires de créer un partenariat sur mesure qui fonctionne bien pour les deux parties.

L'un des plus grands avantages d'un partenariat avec une entreprise locale est le fait que le partenaire peut apporter un complément à vos capacités, de sorte que chaque entreprise se concentre sur ce qu'elle fait et connaît le mieux. Cela peut stimuler la productivité et aussi améliorer la qualité de votre produit ou service. Les partenaires locaux peuvent aussi apporter une expertise locale, des connaissances et des contacts de réseaux qui aideront votre entreprise à prospérer sur le nouveau marché. Ces actifs intangibles sont souvent difficiles à obtenir pour les entreprises étrangères et peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec sur le nouveau marché. Forger des partenariats locaux peut aussi aider votre entreprise à résoudre des problèmes liés aux accréditations professionnelles, au mouvement de personnel au-delà des frontières et à la situation fiscale et juridique. En outre, les partenariats permettent aux entreprises de partager les risques de l'entrée sur un nouveau marché, puisque les deux partenaires apportent des ressources et partagent les profits ou les pertes. Un partenariat avec une entreprise locale vous permettra aussi de regrouper les idées et les ressources. Votre partenaire pourrait vous fournir la

technologie ou le capital auquel votre entreprise n'aurait pas accès par ses propres moyens. Combiner les atouts techniques et financiers de deux entreprises peut accroître votre compétitivité et celle de votre partenaire.

Il existe de nombreux types de mécanismes de partenariat à la disposition de votre entreprise. Si vous pensez que votre entreprise n'est pas prête à participer à une coentreprise, vous pourriez peut-être envisager une licence, une franchise, le comarketing ou la coproduction. Lorsque vous choisissez un mécanisme de partenariat, il est important de garder en tête la vision et les objectifs à long terme de votre entreprise. Pour que le partenariat réussisse, il doit s'efforcer d'atteindre les buts et objectifs que visent les deux entreprises par l'intégration dans une chaîne de valeur mondiale. Il importe également de faire appel à des avocats, des comptables, des banquiers et d'autres professionnels pour s'assurer que toutes les parties comprennent clairement les droits et les responsabilités de chaque partenaire.

### Exercice 7 : Choisir le meilleur partenaire

Pour qu'une alliance réussisse, les deux entreprises partenaires doivent bien se compléter. Choisir une entreprise partenaire constitue une étape très importante pour établir une coentreprise ou un autre type de relation stratégique. L'exercice ci-dessous n'est pas exhaustif, mais il fera ressortir quelques facteurs clés dont votre entreprise devrait tenir compte lorsqu'elle choisira un partenaire.

- 1. Synergies :** Les partenariats fonctionnent le mieux quand les entreprises complètent les points forts et compensent les faiblesses de l'autre. Si la capacité de production de votre entreprise est un point faible, elle devrait être le point fort de votre partenaire, ou vice versa. Cette approche permet à chaque entreprise de faire seulement ce en quoi elle excelle, ce qui accroît la productivité et la compétitivité des partenaires.
- 2. Modèles d'affaires favorisant l'intégration :** Même si les deux entreprises devront peut-être modifier un peu leur façon de faire des affaires, elles devront d'abord s'assurer que leurs modèles d'affaires sont compatibles. Lorsqu'elles se seront associées, les entreprises devront s'entendre sur une stratégie d'affaires unifiée. Choisir une entreprise dont l'approche commerciale ressemble à la vôtre facilitera donc l'intégration.
- 3. Harmonisation de la vision et des buts à long terme :** Pour qu'un partenariat soit efficace, les entreprises doivent pouvoir harmoniser leur stratégie, leur vision et leurs objectifs à long terme. Choisir un partenaire qui a des buts et des objectifs semblables à ceux de votre entreprise accroîtra les chances de réussite du partenariat. Il est important de souligner que les buts et objectifs ne doivent pas nécessairement être identiques, mais ils devraient être compatibles, afin que les deux entreprises travaillent ensemble dans la même direction.

Un grand nombre de coentreprises ou de partenariats finissent par se dissoudre, soit parce qu'ils échouent, soit parce qu'il était convenu au départ qu'ils prendraient fin à une date convenue. Il est important d'exprimer ce qui constituerait de bonnes raisons de mettre fin à une coentreprise ou d'en sortir, avant de la créer. Qu'arrivera-t-il si l'alliance n'est pas rentable? Ou alors, les sociétés mères peuvent atteindre les objectifs en quelques années et estimer qu'il ne vaut pas la peine de poursuivre la coentreprise.

**À retenir :** Il existe différentes stratégies pour développer une chaîne de valeur mondiale ou s'y intégrer. Lorsque vous choisissez votre stratégie, vous devriez envisager les ventes, la délocalisation, l'impartition, l'investissement direct canadien à l'étranger, l'investissement étranger direct, les coentreprises et les relations stratégiques.

## Réaliser votre plan

### « *Contacts et ressources supplémentaires* »

L'émergence des chaînes de valeur mondiales présente de nombreux débouchés aux PME. En s'intégrant à un réseau de production mondial, les PME peuvent élargir leur portée en passant de l'échelle locale à l'échelle mondiale et profiter des avantages d'un marché plus vaste où les facteurs de production sont plus efficaces. Quelle que soit la méthode choisie, les PME peuvent améliorer leur compétitivité locale et mondiale, accroître leurs ventes et améliorer leur rentabilité et leur viabilité à long terme.

L'intégration à une chaîne de valeur mondiale représente un grand pas pour la plupart des PME et il est important de vous rappeler que votre entreprise n'a pas besoin de le faire toute seule. Il existe de nombreuses ressources pour appuyer les PME dans leur expansion internationale. Le **Service des délégués commerciaux du Canada (SDC)** vise à aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger. Le SDC offre quatre services clés. Il aide les entreprises par les moyens suivants :

1. préparation à la conduite d'affaires sur la scène internationale;
2. aide pour évaluer les marchés internationaux potentiels;
3. recherche de contacts qualifiés sur le marché;
4. aide pour résoudre les problèmes.

Visitez le site web du Service des délégués commerciaux au [www.deleguescommerciaux.gc.ca](http://www.deleguescommerciaux.gc.ca) pour de plus amples renseignements y compris les services et les activités du SDC. Vous pouvez également communiquer avec le bureau de SDC au Canada le plus près de chez vous au 1-800-267-8376 (sans frais au Canada).

### Financement

Après avoir examiné les options pour s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales, de nombreuses PME peuvent se sentir dépassées. Les options présentées peuvent paraître non seulement décourageantes, mais aussi extrêmement onéreuses. Il est vrai que plusieurs de ces stratégies exigent des investissements importants, mais les PME ne devraient pas croire qu'elles sont inaccessibles ou irréalisables. De nombreux services, privés et publics peuvent aider les PME à financer leurs activités commerciales internationales.

**Exportation et développement Canada (EDC)** est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada. EDC comprend que les PME ont souvent besoin de financement pour appuyer leurs stratégies internationales. Qu'il s'agisse de payer les coûts initiaux associés à la réalisation d'une importante commande d'exportation, de se lancer sur de nouveaux marchés ou de répondre à la demande de financement d'un acheteur, EDC offre des solutions novatrices de financement, d'assurance et de gestion des risques pour aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion à l'échelle internationale. Comme environ 80 p. 100 de ses clients sont des PME, EDC possède une précieuse expérience auprès de ce type d'entreprises et connaît bien leurs besoins de financement. Pour plus de renseignements sur les services de financement d'EDC, veuillez visiter son site Internet au [www.edc.ca](http://www.edc.ca).

La **Banque de développement du Canada (BDC)** est une institution financière appartenant au gouvernement du Canada, qui vise à appuyer les entreprises canadiennes en leur offrant du financement, du capital de risque et des services de consultation. Elle travaille avec des entrepreneurs de toutes les industries et s'efforce d'aider les entreprises à réaliser leurs projets de développement locaux et mondiaux. Axée sur l'entrepreneuriat canadien, la BDC met l'accent sur les PME dans des secteurs comme la fabrication, l'exportation, l'innovation et les industries du savoir. Pour plus de renseignements sur les services de financement de la BDC, veuillez visiter son site Internet au [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca).

## Ressources supplémentaires

Pour plus de renseignements sur les divers éléments du présent guide, veuillez consulter les ressources supplémentaires ci-dessous.

### *Information sur les chaînes de valeur mondiales*

- **Service des délégués commerciaux – Chaînes de valeur mondiales**  
<http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/cvm/accueil.jsp>
- **CanadExport : Gravissez la chaîne de valeur (balado)**  
<http://deleguescommerciaux.gc.ca/canadexport/139813.aspx?lang=fra>
- **Value chains for new markets factsheet (anglais seulement)**  
[http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/agdex12990](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/agdex12990)
- **Value Chain Assessment Checklist (anglais seulement)**  
[http://www.agfoodcouncil.com/media/9550/vc\\_assesment.pdf](http://www.agfoodcouncil.com/media/9550/vc_assesment.pdf)

### *Ventes dans une chaîne de valeur mondiale*

- **Guide pas-à-pas à l'exportation**  
<http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/guide-exportation.jsp>
- **Exporter aux États-Unis : Guide pour les entreprises canadiennes**  
<http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/exporter-aux-etats-unis.jsp>

## **Financement**

- **Opportunités de financement**  
<http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/financement/accueil.jsp>
- **Exportation et développement Canada – Solutions de financement à l'intention des entreprises canadiennes**  
<http://www.edc.ca/french/financing.htm>
- **Banque de développement du Canada – Financement**  
[http://www.bdc.ca/fr/business\\_solutions/financial\\_services/default.htm](http://www.bdc.ca/fr/business_solutions/financial_services/default.htm)





