

Au-delà de l'import-export...

Utilisez l'international pour bonifier votre chaîne de valeur

Juin 2006

Depuis une dizaine d'années, le commerce international a évolué à tel point que l'expression « import-export » ne résume plus très bien la réalité que vivent nos entreprises sur les marchés étrangers. En effet, un nombre grandissant d'entreprises, même de taille modeste, peuvent et doivent redéployer mondialement ce qu'il convient d'appeler leur chaîne de valeur pour rester dans la course. De l'approvisionnement au service après-vente, en passant par les opérations et la commercialisation, les PME qui souhaitent rivaliser dans la cour des grands doivent constamment chercher à se doter d'outils de calibre international.

Assez fréquemment, entendons-nous des dirigeants de PME prétendre offrir « le meilleur produit au monde ! ». Or, en franchissant les frontières, un certain nombre d'entre eux réalisent assez tôt qu'il est difficile d'être à la hauteur d'une telle prétention en s'abstenant de s'approvisionner auprès des « meilleures sources mondiales ».

L'évolution du commerce mondial s'est accompagnée de nouvelles règles et de nouveaux défis, mais aussi d'un vaste choix de modèles d'affaires qui s'offrent à nos entreprises et qui se moquent de la géographie. Nous n'avons pas fini d'entendre parler de sous-traitance à l'étranger, d'*offshoring*, de cession de licence, de coentreprise et d'investissement direct étranger. Voilà des mots qui sont sur les lèvres de plusieurs dirigeants de PME cherchant à accroître leur compétitivité.

La libéralisation des marchés mondiaux depuis la chute du mur de Berlin, conjuguée à l'apparition de l'Internet au cours des années 90 permet désormais à une entreprise de promouvoir virtuellement ses produits et services à travers le monde et même de transiger au moyen de cette plateforme. Toutefois, en observant un nombre grandissant de nouveaux joueurs qui viennent rivaliser dans leur propre cour, nos dirigeants de PME songent non seulement à faire les choses différemment, mais aussi à faire de nouvelles choses pour consolider leur marché intérieur tout en assurant leur rayonnement sur la scène internationale.

Les appareils, les meubles et les services que nous consommons sont en fait de plus en plus « décomposés ». Un produit ou un service n'est plus le fruit d'une production issue d'un seul et même pays mais de groupes de pays. Non seulement les biens qu'on retrouve dans notre salon et notre chambre à coucher proviennent-ils de multiples pays étrangers mais leurs composantes ont également plusieurs origines. A l'heure actuelle, plus de 60 % de ce qui est produit, provient d'un pays différent de celui de l'entreprise d'origine. Les services sont également touchés de plein fouet par cette tendance (ex. : centres d'appels en Inde). Cette réalité représente également un véritable défi pour les entreprises qui doivent déterminer le véritable contenu national de leurs produits afin de tirer parti des privilèges tarifaires (ou éviter des droits douaniers) contenus dans les accords de libre-échange.

Or le dirigeant de PME qui souhaite maintenir sa compétitivité et sa pérennité dans ce nouvel environnement commercial mondial a la responsabilité d'examiner les options à sa portée, dont notamment :

- Le repérage des meilleures sources d'approvisionnement à l'échelle mondiale ;
- La sous-traitance de certaines activités non rentables ;
- La création d'alliances stratégiques (avec ou sans capital) ;
- L'investissement dans une filiale de production ou de commercialisation.

De tels choix ne s'improvisent pas car il faut en analyser leur portée, leurs avantages, inconvénients, risques ainsi que le contrôle souhaité par la PME sur son activité internationale.

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise se matérialise souvent grâce au développement, en amont, d'un réseau de fournisseurs, d'équipementiers et de sous-traitants opérant au sein de pays détenant des avantages comparatifs par rapport au Canada. Or, la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise peut ainsi être redéployée à la lumière de ses besoins internes et des potentialités externes. D'ailleurs, Exportation et développement Canada (EDC) reconnaît que pour générer des gains de productivité et par conséquent une compétitivité accrue au pays comme à l'étranger, l'investissement direct étranger s'impose parfois comme une option constructive pour les PME qui exportent et importent.

De même, une alliance avec un partenaire en aval, soit au niveau de la commercialisation, peut s'avérer une excellente stratégie d'entrée sur un marché étranger. Dans un contexte où la durée de vie des produits est en chute libre, l'entreprise ne dispose pas de décennies pour vendre, d'où la pertinence de partenaires localisés stratégiquement et qui soient disposés et aptes à collaborer à l'effort promotionnel et commercial. Chose certaine, en ce vaste monde, une PME qui cherche à faire tout par elle-même risque de rater certaines occasions d'affaires ou alors de se faire disqualifier à moyen terme. Surtout pour une PME, l'expansion internationale passe nécessairement par le partenariat. Dans le cas de marchés lointains, le partenaire devient plus qu'une simple courroie de transmission, il représente l'entreprise même sur ce territoire et permet d'éliminer sinon de réduire l'impact de la barrière culturelle. Encore faut-il choisir le bon partenaire¹.

¹ Voir la chronique s'intitulant "Ce cher partenaire étranger !"

Par ailleurs, l'établissement d'une filiale de production ou de commercialisation est une approche plus sophistiquée et s'accompagne aussi de règles qui vont au-delà de celles associées aux simples activités de négoce comme l'import-export. La protection de la propriété intellectuelle, la fiscalité internationale, l'environnement et le droit du travail ne sont que quelques considérations à avoir à l'esprit quand vient le temps d'investir à l'étranger. Encore là, d'autres types de partenaires (ex. : institution financière, avocat, consultant en marketing...) pourraient ici intervenir afin d'aider l'entreprise à bien définir son modèle d'affaires.

Bref, la réévaluation de la chaîne de valeur de la PME dans une perspective élargie apparaît comme une des avenues permettant de proposer une véritable offre de classe mondiale. En élargissant sa chaîne de valeur à l'échelle du globe, la PME se dote de nouvelles options qui lui procureront une réduction de coûts, une meilleure qualité et un accès à de nouvelles sources et ressources pour rayonner.

Cette chronique vous est offerte par la Caisse centrale Desjardins.