HD9985
.C32
E914
c. 1 aa

Industrie, Sciences et Technologie Canada
Industry, Science and Technology Canada

IC

L'exportation des services aux États-Unis

Guide

LES INDUSTRIES DE SERVICES

Canada

L'exportation des services aux États-Unis

Guide

Ministry of International Business
& Immigration
Province of British Columbia
Canada

Industrie, Sciences et Technologie Canada
Industry, Science and Technology Canada

L'exportation des services aux États-Unis

Guide
avril 1990

INDUSTRY, SCIENCE AND
TECHNOLOGY CANADA
LIBRARY

AUG 20 1993

BIBLIOTHÈQUE
INDUSTRIE, SCIENCES ET
TECHNOLOGIE CANADA

Préparé pour

Ministry of International Business
& Immigration
Province of British Columbia
Canada

Industrie, Sciences et
Technologie Canada

Industry, Science and
Technology Canada

par

Ernst & Young

TABLE DES MATIÈRES

1 Pourquoi lire ce guide? Devriez-vous profiter de l'Accord de libre-échange pour exporter vos services aux États-Unis? 1
Que contient ce guide? 1
Pourquoi lire ce guide? 1
Pourquoi s'établir sur le marché américain? 1
Structure du guide 3

2 Le commerce des services. Qu'entend-on au juste par « exporter des services »? 5
Qu'est-ce qu'un service? 5
Importance du secteur des services 6
Qu'est-ce qu'un service exporté? 6
Complexité du secteur de l'exportation des services 7
Distinction entre « commerce de services » et « investissement en services » 7
Le Canada est-il exportateur de services? 9
Libre-échange et services 9

3 Ce qu'il faut savoir sur l'Accord de libre-échange. 11
Quel effet aura l'Accord de libre-échange sur les exportations de services? 11
Le principe du traitement national. Qu'entend-on par « traitement national »? 12
L'autorisation de séjour temporaire pour gens d'affaires : qui peut profiter des dispositions de l'Accord en la matière 14
En matière d'investissement, quelles dispositions de l'Accord intéressent le commerce des services? 17

4 Comment réussir en régime de libre-échange? Connaître son entreprise, son marché, ses compétiteurs.
Réussirez-vous sous le régime du libre-échange? 19
Pouvez-vous renforcer votre position actuelle sur le marché? 19
Comment savoir si je suis prêt à pénétrer le marché américain? 19
Vos points forts et vos points faibles : un examen à faire 23
Prochaine étape : connaître le marché américain 23

5 **Pourquoi des recherches? Importance de bien étudier le marché américain** 25
Pourquoi étudier un marché? 25
Quels renseignements devez-vous chercher? 26
Évaluez vos connaissances actuelles 27

6 **Comment étudier un marché. Techniques de recherche et sources d'information sur le marché américain des services.** 31
Quelles techniques employer pour étudier le marché des services? 31
Les données existantes 31
Où trouver des données existantes 31
Comment s'y prendre pour interroger des spécialistes ou des clients éventuels? 35
Que représentent toutes ces données pour vous? 37

7 **La décision de pénétrer le marché américain et ce qu'elle implique.** 39
Points à considérer pour exporter des services avec succès 39
Choix des marchés cibles 39
À l'affût des débouchés 42
Comprendre les risques et les obstacles 43
Aide canadienne aux exportateurs de services 45
La grande décision 48

8 **Les stratégies de développement des marchés. Quelles sont les plus efficaces pour les entreprises de services?** 51
Choix des stratégies de commercialisation 51
Stratégies pour vous faire connaître 52
Stratégies en réponse aux attentes des clients 54
Stratégies d'établissement des prix 55
Autres stratégies d'exportation 57
« Tâter le terrain » 57
Mettez le tout sur papier 58

9 **Le plan d'exportation. Élaboration d'un plan et de stratégies pour pénétrer le marché américain.** 61
Le plan d'entreprise 61
Comment faire des affaires aux États-Unis? 61
Incidence financière 62
Autres facteurs à considérer 63
Points essentiels d'une stratégie efficace d'exportation de services 64
La coentreprise : une autre possibilité 65

10 Les alliances. Facteurs clés pour exporter des services avec succès en coentreprise. **67**
Qu'est-ce qu'une alliance? 67
Que peut vous apporter une alliance? 67
Types d'alliances 68
Pour réussir en coentreprise 68
Définir avec grand soin les modalités de l'accord 68
Les objectifs stratégiques doivent cadrer avec les moyens disponibles 69
Choisir le partenaire avec grand soin 70
Lier la relation aux résultats 70
Engagement résolu et procédure de « divorce » 71
Considérations fiscales concernant les coentreprises 71
En regardant l'avenir 72

11 Conclusion. L'évolution du marché continental des services durant les années 90. **73**
Passer la frontière durant les années 90 73
Prévisions dans le secteur nord-américain des services pour les années 90 73
Services et commerce des services : des horizons illimités 74
Qu'est-ce que cela signifie pour vous? 74

ANNEXES
Annexe A : Le marché américain des services 77
Annexe B : Les services de la construction 83
Annexe C : Les services informatiques 95
Annexe D : Les services d'ingénierie et d'architecture 103
Annexe E : Les services d'ingénierie et de conseil en matière d'environnement 111
Annexe F : Les services commerciaux d'enseignement et de formation 117
Annexe G : Services visés par le principe du traitement national prévu dans l'Accord de libre-échange 123
Annexe H : Sources d'information et lectures recommandées 127
Annexe I : Dix commandements pour réussir vos entrevues non structurées dans le cadre d'une étude du marché 137

CHAPITRE 1

Pourquoi lire ce guide?
Devriez-vous profiter de l'Accord de libre-échange pour exporter vos services aux États-Unis?

Que contient ce guide?

Le présent guide offre aux entreprises de services des stratégies pratiques pour leur permettre de s'établir avec succès sur le marché américain grâce à l'Accord de libre-échange. Il contient également des renseignements importants sur ce marché et sur la façon d'y faire des affaires.

Pourquoi lire ce guide?

Depuis les années 50, le commerce mondial des marchandises connaît une croissance vertigineuse. Et maintenant, les pays commerçants du globe parlent de commerce des services.

Les années 90 marqueront-elles le début d'une croissance sans précédent du commerce des services? Verrons-nous ce secteur exploser sous l'action conjuguée des technologies de l'information et des technologies des communications?

L'Accord de libre-échange conclu entre le Canada et les États-Unis donne une longueur d'avance aux entreprises nord-américaines désireuses d'être aux premiers rangs dans le commerce mondial des services. L'Accord de libre-échange est le premier grand accord commercial qui libéralise le commerce des services.

Si vous vous êtes posé des questions comme : « Pourrais-je vendre mes services sur le marché américain? L'Accord de libre-échange m'y aiderait-il? Par où commencer?, », poursuivez vos lectures.

Pourquoi m'établir sur le marché américain?

Que votre entreprise soit de grande envergure ou qu'elle ne comprenne que vous-même, vous vous dites probablement : « pourquoi me donner du mal, alors que la clientèle est suffisante près de chez moi? » Si vous avez ce sentiment, vous n'êtes pas le seul.

La proportion de fabricants qui exportent se situe à moins de 30 p. 100. Dans une bonne partie du secteur des services, il est rare qu'on exporte, sauf dans les domaines du tourisme, des expéditions et des services commerciaux (assurances, génie-conseil). Donc, pourquoi se donner ce mal!

Pénétrer le marché américain pourrait vous apporter plusieurs avantages :

- Diversification de votre marché, qui diminuerait votre dépendance à l'égard d'un seul débouché;
- Élargissement de votre base de clientèle;
- Exposition à de nouvelles technologies, à de nouvelles conceptions de financement et à l'évolution des tendances;
- Connaissance des stratégies de vos futurs concurrents;
- Accès à d'autres idées, à des gens plus compétents et à un plus vaste réservoir de savoir-faire.

De plus, en vous établissant sur le marché américain, vous rehausserez sans doute votre réputation d'organisation dynamique. Vu que le régime de libre-échange encouragera les entreprises américaines à pénétrer le marché canadien durant les années 90, bien des clients voudront s'assurer que les services qu'ils se procurent au Canada valent ceux que fournissent les entreprises américaines. Il vous sera plus facile d'en faire la preuve si l'on voit votre entreprise concurrencer « les meilleurs » aux États-Unis, sur leur propre terrain.

Votre entrée sur le marché américain pourrait vous apporter d'autres avantages, comme :

- Augmenter vos recettes;
- Grossir vos profits;
- Accroître la longévité de vos conceptions de service;
- Faire une meilleure utilisation de votre personnel;
- Faire une meilleure utilisation de votre matériel et des sommes affectées aux frais généraux;

En fait, on peut montrer par maints arguments qu'il peut être payant d'entrer sur un nouveau marché, que vous vendiez des produits, des services, ou les deux.

Pourquoi les entreprises de services « exportent »*

Voici (par ordre de fréquence) les principaux motifs cités par un échantillon d'entreprises de Vancouver comme raisons pour lesquelles elles exportent leurs services (selon une enquête menée en 1987).

1. Désir d'élargir l'entreprise.
2. Suite à des appels de propositions non sollicités.
3. Fléchissement du marché intérieur.
4. Exposition à de nouveaux marchés dans le cadre de projets canadiens réalisés à l'étranger.

Plus de 60 p. 100 des répondants ont dit exporter pour « élargir leur entreprise », c.-à-d. pour répondre à la « traction » des marchés extérieurs, au lieu d'attendre d'être « poussés » à s'établir sur de nouveaux marchés.

Autre conclusion intéressante, qui se retrouve également dans une enquête analogue menée à Seattle : les petites entreprises de services cherchent tout aussi activement que les grandes à s'établir sur de nouveaux marchés. En fait, la plupart de celles qui « exportent » hors de leur rayon immédiat d'action sont ordinairement des entreprises jeunes, qui ont grandi dans un milieu local.

*Coffey, W.J. et McRay, J.J. *Service Industries in Regional Development*, Victoria, C.-B. : The Institute of Research on Public Policy, 1989.

Toutefois, l'entreprise qui veut exporter des services doit surmonter divers obstacles, par exemple :

- Présence de concurrents déjà établis sur le marché américain;
- Taille insuffisante de l'entreprise (trop faible potentiel de gestion ou marché trop restreint);
- Distance et coûts des communications, qui rendent les contacts personnels difficiles;

- Coût élevé à payer pour obtenir des données concernant le marché américain;
- Obstacles tenant à la nature même du service (services qui ne peuvent « voyager » facilement).

Ces barrières empêcheraient-elles votre entreprise d'exporter avec succès? Oui, si vous ne savez pas discerner les obstacles et ne luttez pas pour les surmonter. Non, si vous connaissez bien votre organisation et le marché américain. Comme tout autre projet à réaliser, exporter suppose une planification soignée et approfondie.

Le présent guide vous aidera à dresser avec soin les plans voulus pour une fructueuse implantation sur le marché américain.

Structure du guide

Le guide s'articule comme suit :

Introduction

Le commerce des services. Qu'entend-on au juste par « exporter des services? »
Examen de la notion de « commerce des services ».

Ce qu'il faut savoir sur l'Accord de libre-échange.
Coup d'oeil sur la portée de l'Accord pour les entreprises de services.

Préparation

Comment réussir en régime de libre-échange. Bien connaître son entreprise, son marché, ses compétiteurs.
Présentation de quelques facteurs clés pour planifier son entrée sur le marché américain.

Pourquoi des recherches? Importance de bien étudier le marché américain.
Étude du marché des États-Unis et questions clés à se poser.

Comment étudier un marché. Techniques de recherche et sources d'information sur le marché américain des services.
Lignes directrices pour les exportateurs de services concernant l'étude du marché américain.

La décision d'entrer sur le marché américain et ce qu'elle implique.
Conseils sur les grands facteurs à considérer avant de décider d'exporter aux États-Unis.

Stratégies

Les stratégies de commercialisation pour élargir son marché. Quelles sont les stratégies efficaces pour les entreprises de services?
Examen de diverses stratégies de commercialisation pour pénétrer sur de nouveaux marchés, et des facteurs à considérer quand on veut s'implanter outre-frontière.

Le plan d'entreprise. Élaboration d'un plan et de stratégies pour pénétrer sur le marché américain.

Conseils sur les grands facteurs et stratégies à considérer en établissant un plan d'exportation de services aux États-Unis.

Les alliances. Facteurs clés pour exporter des services avec succès en coentreprise.
Facteurs à considérer pour conclure avec une entreprise américaine une alliance ouvrant l'accès au marché américain.

Conclusion. L'évolution du marché continental des services durant les années 90.
Ce que les années 90 réservent aux exportateurs canadiens de services.

Annexes

Aperçu du commerce des services aux États-Unis en général et, plus précisément, des services suivants : construction, informatique, environnement, ingénierie, architecture, éducation et formation. Les annexes donnent aussi des sources générales d'information sur le marché.

Le guide en un coup d'œil			+
INTRODUCTION	1. Pourquoi lire ce guide? Devriez-vous profiter de l'Accord de libre échange pour exporter vos services aux États-Unis?	2. Le commerce des services. Qu'entend-on au juste par exporter des services?	3. Ce qu'il faut savoir sur l'Accord de libre-échange.
PRÉPARATION	4. Comment réussir le libre-échange? Bien connaître son entreprise , son marché, ses compétiteurs.	5. Pourquoi des recherches? Importance de bien et étudier le marché américain.	6. Comment étudier un marché. Techniques de recherche et sources d'information sur le marché américain des services.
	7. La décision de pénétrer sur le marché américain et ce qu'elle implique.		
STRATÉGIES	8. Les stratégies de développement des marchés. Quelles sont les plus efficaces pour les entreprise de services?	9. Le plan d'entreprise Élaboration d'un plan et de stratégies pour pénétrer sur le marché américain.	10. Les alliances. Facteurs clés pour exporter des services avec succès en coentre-prise.
	11. Conclusion. L'évaluation du marché continental des services durant les années 90.		

CHAPITRE 2

Le commerce des services
Qu'entend-on au juste par « exporter des services »?

Qu'est-ce qu'un service?

Définir un service est chose difficile, car ce dernier est incorporel de nature. Quand un client vous achète un service, il achète fort probablement votre promesse de lui fournir ce à quoi vous vous engagez.

Un service implique généralement un contact personnel entre un consommateur et un fournisseur. Mais ce type de service dispensé « en direct » ou en personne (enseignement, interprétation artistique devant un public ou soins médicaux) n'est qu'une catégorie parmi plusieurs. À l'autre extrémité de la gamme se trouvent des services entièrement « impersonnels », comme les télécommunications ou les services accompagnant un produit.

En télécommunications, la prestation du service dépend de technologies diverses (câbles, satellites, autres), sans contact direct entre l'usager et le personnel de l'entreprise. Certains types de service chevauchent deux secteurs, comme la radiodiffusion, qui allie à la technologie un savoir-faire professionnel, par exemple pour la réalisation d'une émission de radio.

Le tableau ci-après donne des définitions de services personnels ou commerciaux établies par le bureau américain d'évaluation des technologies (U.S. Office of Technology Assessment)

Services vendus principalement au secteur commercial ou industriel	
Services financiers	Banques (y compris les banques d'affaires et les maisons de courtage), assurance, crédit-bail.
Transports et distribution	Transport ferroviaire, maritime, aérien et routier;entreposage, distribution, commerce de gros.
Services professionnels et techniques	Architecture, génie, construction (conception ou architecture, gestion de chantiers, techniques et services à contrat), gestion, comptabilité, services juridiques, fabrication technique sous licence et vente.
Autres services commerciaux	Services technologiques d'information (dont les services de logiciels, de télécommunications, d'information et de traitement des données), franchisage, publicité et autres services (vente d'immeubles commerciaux, voyages d'affaires, sécurité, services postaux et messageries).

Services vendus en grande partie à des particuliers	
Commerce de détail	Y compris les restaurants.
Soins de santé	Tant publics que privés.
Voyages, loisirs	Par exemple agences de voyages, clubs sportifs et cinémas.
Enseignement	Tant public que privé.
Autres	Autres services à caractère social (y compris les services de l'État). Autres services aux particuliers.

Importance du secteur des services

Au Canada, près des trois quarts des emplois (plus de sept millions) se situent dans le secteur des services, à quoi il faut ajouter ceux de la construction (500 000).

Près de la moitié de ces emplois se trouvent dans les services aux entreprises et le quart dans le secteur commercial. Pour le reste, les trois grands secteurs de l'administration publique (transports, communications et autres services d'utilité publique), ainsi que les finances, les assurances et l'immobilier emploient chacun 8 à 11 p. 100 du personnel des services au Canada. Dans la catégorie « services commerciaux », plus de 40 000 personnes sont employées dans chacun des secteurs suivants : agences de personnel, services informatiques, génie, services juridiques et services de sécurité, de comptabilité et d'experts-conseils en gestion.

Qu'est-ce qu'un service exporté?

Quand y a-t-il « exportation de services? » La question peut paraître simple, mais définir cette expression peut être compliqué.

Pour qu'il y ait exportation, il faut qu'il y ait paiement par un résident d'un pays étranger à un résident d'un autre pays en échange d'un avantage quelconque.

Dans le cas des marchandises, celles-ci sont généralement transportées, ce qui rend assez simple la mesure de ces exportations. Mais le commerce des services revêt diverses formes, et bien des services sont difficiles à mesurer.

Exporter des services implique généralement des déplacements et des contacts personnels de la part d'un fournisseur (par exemple un expert-conseil en gestion ou un architecte canadien travaillant aux États-Unis).

Toutefois, le commerce international des services revêt bien d'autres formes, comme le montre le tableau de la page 9. Certains types de services n'exigent guère de déplacements de personnes (par exemple l'octroi de droits d'exploitation sous licence). Nombre de services sont incorporels de nature, d'où la difficulté de les mesurer avec précision.

Dans le tableau suivant, on doit tout particulièrement remarquer les services qui accompagnent certains produits exportés. On prévoit que l'Accord de libre-échange augmentera les exportations de marchandises et les entreprises canadiennes verront ainsi s'accroître les occasions d'exporter des services liés à ces produits (p. ex. services de génie liés à la vente d'équipement ou services de formation liés à la vente de produits de haute technologie).

Complexité du secteur de l'exportation des services

Les explications suivantes pourront vous aider à comprendre d'autres « subtilités » du commerce des services.

L'un de ses aspects les plus évidents est le passage d'une frontière par des consommateurs (des touristes) ou par des producteurs (p. ex. des experts-conseils) qui vont travailler, se recréer ou acheter des services dans un autre pays.

Mais il y a aussi les passages de véhicules de transport ou encore la transmission de signaux de télécommunication d'un pays à l'autre. Faire passer la frontière d'un pays à des marchandises, des passagers ou des unités de message constitue un service en soi, donc une exportation. De même, les dispositions juridiques associées au transfert des idées ou du savoir-faire d'un pays à un autre constituent aussi une transaction internationale.

Le commerce le plus difficile à mesurer est celui des services vendus à l'étranger par une succursale ou une société affiliée. Supposons qu'une entreprise canadienne fournisse à un client dans l'État de Washington un service comprenant à la fois un apport du bureau principal de cette entreprise canadienne et un apport de sa succursale américaine. Seul compte comme service exporté l'apport du bureau principal. L'apport de la succursale américaine n'entre pas dans les statistiques officielles des exportations.

Distinction entre « commerce de services » et « investissement en services »

La difficulté de mesurer les exportations réalisées par l'entremise d'une succursale montre l'importance de distinguer entre « commerce de services » et « investissement en services », quand le service doit être fourni grâce à un investissement dans une installation aux États-Unis. Par exemple, les services de traitement des données fournis par une entreprise de la Colombie-Britannique à des clients californiens grâce à un réseau de télécommunications répondent nettement à la définition de « commerce ». Si ces services sont fournis par la filiale californienne de la compagnie, ils constituent une activité d'investissement.

Le commerce des services exige souvent des investissements à l'étranger. Les professionnels, par exemple, doivent ordinairement avoir des contacts personnels étroits et fréquents avec leurs clients, ce qui peut les obliger à se doter d'un bureau et d'un personnel aux États-Unis pour ne pas être obligés d'exporter leurs services par l'entremise d'employés faisant la navette entre les deux pays.

Pour réussir aux États-Unis, vous aurez peut-être à y investir, même en fournissant vos services depuis le Canada. Mais un investissement dans l'établissement d'un bureau aux États-Unis ne compte pas dans les statistiques du commerce comme exportation de service. Donc, quand vous examinez les statistiques du commerce des services, rappelez-vous que les transferts de capitaux et le rendement des investissements sont généralement exclus de ces chiffres, encore que la distinction soit souvent floue.

Une exportation de services peut exister dès lors ...	Exemples de services
Qu'un ressortissant américain vient au Canada (temporairement) pour y acheter un service.	Logement, vente au détail, transport, enseignement, services de santé.
Qu'un service accompagne un produit exporté (service compris dans le produit) ou est vendu avec le produit.	Données sur bandes ou disques informatiques inclus dans la vente d'un ordinateur (pour un disque d'ordinateur, ce qui est compté, c'est la valeur de son contenu intellectuel, non celle du disque lui-même). Mise en place, formation et service après-vente, (installations informatiques). Assurances, financement et autres services essentiels à la vente de produits.
Qu'un service accompagne un produit exporté (service compris dans le produit) ou est vendu avec le produit.	Données sur bandes ou disques informatiques inclus dans la vente d'un ordinateur (pour un disque d'ordinateur, ce qui est compté, c'est la valeur de son contenu intellectuel, non celle du disque lui-même). Mise en place, formation et service après-vente, (installations informatiques). Assurances, financement et autres services essentiels à la vente de produits.
Que des services sont dispensés au Canada à une succursale, à une filiale ou à une société affiliée.	Assurances, banque, publicité, comptabilité. Seule la partie fournie par le siège social canadien (services de gestion, appui à l'entreprise, risques assumés par le siège social dans les polices d'assurances) peut compter comme élément d'exportation dans le bilan final de la transaction. Exemple : société de publicité qui exporte à sa succursale américaine des services de traitement des données ou des services de gestion fournis au Canada même, comme superviser les cadres du service de commercialisation.
Qu'un contrat octroie des droits d'utilisation d'une propriété intellectuelle, d'une technologie ou d'autres services.	Brevets, marques de commerce, franchises, livres, films, droits de radiodiffusion ou d'enregistrement.
Que des services sont fournis électroniquement par radio ou réseaux de télécommunications.	Transmission de la voix humaine, de matériel vidéo, de données et d'autres informations.
Qu'un service est dispensé dans son pays d'origine (Canada) pour un produit d'origine américaine.	Tests de laboratoire, réparation (p. ex. de navires américains dans des ports canadiens).
Qu'un véhicule de transport passe une frontière.	Le transport de produits et de passagers d'un pays à un autre est une exportation de services, y compris les services des chauffeurs de camions et d'autobus ou ceux du personnel des sociétés aériennes.
Qu'un fournisseur canadien de services traverse la frontière pour aller travailler aux États-Unis.	Services professionnels, comme ceux d'experts-conseils en informatique ou en gestion d'entreprise, services de génie, services juridiques, dispensés par un Canadien aux États-Unis.

Le Canada est-il exportateur de services?

Depuis toujours, le Canada importe plus de services qu'il n'en exporte. Actuellement, sa balance commerciale en ce domaine accuse un déficit évalué à six milliards de dollars. La majeure partie de ce déficit (plus de 70 p. 100) tient à son commerce de services avec les États-Unis.

Les principaux services exportés par le Canada actuellement se situent dans les secteurs suivants : services aux entreprises (35 p. 100 du total), voyages (30 p. 100), transports et expéditions de marchandises (25 p. 100). Outre les expéditions outre-frontière et le tourisme, le secteur qui offre le meilleur potentiel d'exportation pour les Canadiens (le service le plus exportable) est probablement le vaste secteur des services aux entreprises. Le tableau ci-après montre la situation du Canada par rapport à celle des États-Unis dans le domaine des services aux entreprises. Actuellement, la majeure partie du déficit global du Canada dans ce secteur (tous pays réunis) tient au niveau très élevé des investissements directs américains au pays en fourniture de services aux entreprises. Ces investissements entraînent diverses transactions de services, p. ex. importation de services de recherche et développement ou versements à l'étranger pour divers services (redevances, honoraires de gestion, etc.).

Libre-échange et services

Vous savez maintenant ce qu'on entend par exportation de services. En poursuivant votre lecture, vous verrez quels effets aura l'Accord de libre-échange sur le commerce des services.

Situation du Canada dans ses échanges avec les États-Unis (secteur des services aux entreprises) - 1988

Déficit		**Excédent**	
	(En millions de dollars)		(En millions de dollars)
Brevets et redevances	800	Communications	80
Services de gestion	700	Services de conseil	50
Recherche et développement	230	Traitements	50
Services de location de matériel	200		

Déficit total des échanges du Canada avec les États-Unis dans le secteur des services aux entreprises : 3,1 milliards de dollars en 1988.

CHAPITRE 3

Ce qu'il faut savoir sur l'Accord de libre-échange :

Quel effet aura l'Accord de libre-échange sur les exportations de services?

Les restrictions imposées au commerce des services sont différentes de celles qui touchent le commerce des produits. Pour ces derniers, les principales barrières commerciales sont ordinairement des barrières douanières ou des mesures non tarifaires, comme les quotas. Un ensemble de politiques gouvernementales quelque peu différent s'applique au commerce international des services, comme les règles régissant le séjour temporaire des gens d'affaires ou les exigences discriminatoires en matière d'autorisation d'exercer et de reconnaissance professionnelle, qui sont autant de restrictions gênant la vente de services dans un pays étranger.

Voici d'autres exemples d'obstacles à la libre exportation des services :

- règles concernant la résidence;
- exigences légales pour obtenir un permis d'exploitation;
- non-reconnaissance des normes professionnelles;
- pratiques préférentielles en matière d'achat ou obligation d'engager un pourcentage minimum de gens du pays;
- restriction d'accès aux réseaux de télécommunications;
- restrictions en matière d'investissement;
- réglementation locale des entreprises;
- barrières commerciales limitant le commerce des produits vendus avec des services connexes.

Les nouvelles règles libéralisant le commerce des services figurent dans trois chapitres de l'Accord de libre-échange : le chapitre 14 — Services, le chapitre 15 — Autorisation de séjour temporaire pour gens d'affaires et le chapitre 16 — Investissement. Ces chapitres sont interdépendants, car pour réussir sur un marché d'exportation, un fournisseur de services doit pouvoir, dans bien des cas, traverser la frontière facilement. En outre, il se peut qu'il ait à investir sur son nouveau marché.

Ce fournisseur peut se voir refuser les avantages du chapitre sur les services, si son service est fourni indirectement par un ressortissant de pays tiers.

Avant l'Accord de libre-échange, le commerce d'une vaste gamme de services aux entreprises n'était visé par aucun accord commercial bilatéral ou multilatéral. L'Accord de libre-échange est le premier grand accord commercial à avoir libéralisé le commerce des services.

L'Accord le fait au moyen de dispositions capitales qui portent sur :

- le traitement national
- l'autorisation de séjour temporaire pour gens d'affaires
- l'investissement.

Le principe du traitement national

Qu'entend-on par « traitement national »?

Le principe du traitement national signifie que les deux pays signataires doivent accorder à un ressortissant de l'autre pays qui vient y vendre des services un traitement non moins favorable que celui qu'il accorde aux siens qui vendent le même service.

Toutefois, ce principe n'oblige pas les deux pays à adopter des règlements identiques sur la vente des services. Chacun reste libre de réglementer ce commerce ou non, et de la manière qu'il veut. Ce que l'Accord prescrit, c'est que quand il y a réglementation, le pays Accord doit accorder un traitement égal des deux parties.

Le principe du traitement national s'applique aux gouvernements fédéraux, provinciaux et à ceux des États.

Quels services sont visés par le principe du traitement national?

L'Accord ne libéralise pas le commerce des services dans tous les cas, mais dans la plupart. Il vise un vaste éventail de services commerciaux et professionnels, énumérés à l'annexe G du Guide. L'Accord vise la vaste majorité des services commercialisables, dont — pour n'en nommer que quelques-uns — les services forestiers, l'ingénierie ou les services informatiques.

Les dispositions de l'Accord contre tout traitement discriminatoire s'appliquent non seulement à la prestation commerciale directe d'un service, mais aussi aux activités auxiliaires connexes, comme l'accès aux systèmes de distribution, l'établissement d'une présence commerciale autre qu'un investissement réalisé pour commercialiser un service, ou encore l'investissement à faire pour pouvoir fournir un service. L'Accord ne définit pas l'expression « présence commerciale », mais elle paraît signifier toute activité nécessaire pour vendre un service par des moyens publicitaires ou la création d'une clientèle sur le marché.

Il faut cependant noter que l'Accord interdit à chaque pays signataire d'exiger d'un fournisseur, comme condition à remplir pour pouvoir y fournir un service, qu'il investisse ou établisse une présence commerciale dans ce pays.

Services non visés par le principe du traitement national

Les principaux services non visés par le principe du traitement national sont les transports, les télécommunications de base (comme le téléphone), certains services professionnels (médicaux, dentaires, juridiques) ainsi que les services sociaux, ou les services d'enseignement et de santé dispensés par l'État.

L'Accord ne s'applique pas aux règlements adoptés par les provinces ou les États concernant les courtiers en valeurs mobilières ou les institutions financières issues d'une loi provinciale (les caisses populaires).

Les services qui ne sont pas visés par l'Accord peuvent continuer à être réglementés d'une façon discriminatoire vis-à-vis des services importés de l'autre pays.

Y a-t-il des exceptions au principe du traitement national?

L'application du principe du traitement national comporte quelques réserves et exceptions :

Principe des droits acquis. L'Accord reconnaît que des barrières existaient déjà dans le commerce des services et qu'elles ne peuvent pas être supprimées immédiatement, d'où l'application du « principe des droits acquis » (Grandfathering Clause) qui permet de garder des pratiques qui vont à l'encontre des dispositions de l'Accord en matière de traitement national.

La clause des droits acquis confère de facto aux prescriptions de l'Accord un caractère prospectif. Tout nouveau règlement portant sur l'un des services visés doit dorénavant être entièrement conforme au principe du traitement national. De plus, toute modification apportée à un règlement existant ne doit pas la rendre plus discriminatoire qu'elle ne l'est déjà.

Différences de traitement admises. L'Accord reconnaît qu'en certaines circonstances, des raisons justifient qu'un pays accorde aux fournisseurs de services de l'autre pays un traitement différent de celui qu'il accorde aux siens. L'Accord le permet, pourvu que cette différence de traitement ne « soit pas plus importante que ce qui est nécessaire pour des considérations de gestion prudente, de fiducie, de santé et de sécurité, ou de protection des consommateurs ». Il faut aussi que le traitement différent « équivaille dans les faits » au traitement accordé par le pays à ses fournisseurs nationaux.

Un exemple de ce dernier cas serait celui d'un gouvernement qui exigerait d'un fournisseur de services le dépôt d'une caution pour protéger les consommateurs. En pareil cas, le pays doit donner préavis à l'autre de la mesure projetée.

Marchés publics et subventions. Le chapitre sur les services n'énonce ni droits, ni obligations en matière de marchés publics et de subventions. En d'autres termes, les gouvernements peuvent, quand ils se procurent des services, accorder un accès préférentiel aux fournisseurs de services qui relèvent d'eux. Un gouvernement peut également subventionner un service sans être tenu de fournir aux gens de l'autre pays un droit égal à cette subvention.

Que prévoit l'Accord en matière d'autorisation d'exercer et de reconnaissance professionnelle?

L'Accord prévoit que chaque pays peut continuer à autoriser et à réglementer les services visés, en matière de compétence et de capacité. Mais toute disposition nouvelle portant sur l'autorisation d'exercer doit dorénavant être conforme au principe du traitement national. Chaque pays doit faire en sorte que ces nouvelles dispositions n'aient pas pour but ou effet de traiter de façon discriminatoire les gens de l'autre pays. De même, les deux parties sont convenues de travailler ensemble à ce que soient reconnues par l'autre partie les exigences à satisfaire pour être habilité à fournir les services visés (reconnaissance professionnelle et autorisation d'exercer).

Au sujet de la reconnaissance professionnelle et de l'autorisation d'exercer, le principe des droits acquis s'applique à toute disposition antérieure à l'Accord qui serait incompatible avec le principe du traitement national. Par exemple, une différence dans les droits exigés pour exercer une profession peut être maintenue, si elle existait avant l'entrée en vigueur de l'Accord.

Dans l'Accord, trois annexes sectorielles portent expressément sur la reconnaissance professionnelle et l'autorisation d'exercer dans les secteurs suivants : services architecturaux, tourisme ainsi que services informatiques et services améliorés de réseau de télécommunications de base. Ces annexes visent à libéraliser le commerce dans ces secteurs. Par exemple, l'annexe sectorielle concernant les architectes veut favoriser l'élaboration de normes et d'exigences professionnelles mutuellement acceptables. De plus, le principe des droits acquis ne s'applique pas aux services d'architecture et de tourisme, ni aux services améliorés de télécommunications. L'Accord implique donc expressément qu'il faudra modifier certaines lois et pratiques actuelles.

Le chapitre 17 de l'Accord prescrit également certains changements dans les services financiers relevant des gouvernements fédéraux (autres que les services d'assurances).

Les deux pays sont convenus d'élargir les obligations prescrites par le chapitre sur les services. À cette fin, ils chercheront, par voie de négociation, à modifier ou à supprimer les dispositions incompatibles existantes (c.-à-d. maintenues selon le principe des droits acquis) et à ajouter à l'Accord d'autres annexes sectorielles.

L'autorisation de séjour temporaire pour gens d'affaires

Qui peut profiter des dispositions de l'Accord en la matière?

L'objectif du chapitre 15 de l'Accord, qui porte sur l'autorisation de séjour temporaire pour gens d'affaires, est de favoriser l'adoption de procédures et critères faciles à comprendre. Les dispositions de l'Accord s'appliquent sur une base de réciprocité et leur teneur fait fond sur les règles des deux pays en matière de visas délivrés aux non-immigrants. Comme le Guide s'adresse à des Canadiens envisageant de faire des affaires sur le marché américain, les paragraphes qui suivent seront centrés sur la réglementation américaine.

L'Accord énonce les deux définitions suivantes :

- **gens d'affaires (ou homme ou femme d'affaires)** s'entend des citoyens du Canada ou des États-Unis qui font le commerce de produits ou de services, ou qui s'adonnent à des activités d'investissement;
- **séjour temporaire** s'entend d'un séjour sans intention de résidence permanente.

L'Accord permet dorénavant aux gens d'affaires de quatre catégories d'entrer plus facilement aux États-Unis par les points frontaliers américains :

- gens d'affaires en visite
- négociants et investisseurs
- gens mutés à l'intérieur d'une société
- professionnels exerçant dans certains domaines.

Tous les requérants des catégories ci-dessus doivent avoir la citoyenneté canadienne et satisfaire aux conditions ordinaires d'admission (santé, sécurité publique, autres). Ils doivent également produire une preuve de leur citoyenneté canadienne, comme un passeport canadien en règle, un acte de naissance ou une carte de citoyenneté canadienne. Cependant, comme l'acte de naissance et la carte de citoyenneté canadienne ne portent pas la photographie de l'intéressé, l'immigration américaine demande ordinairement une autre pièce d'identité qui aura été délivrée par un gouvernement et comportera une photographie du porteur (comme un permis de conduire).

L'Accord supprime les validations d'offre d'emploi pour ces nouvelles catégories, ce qui élimine du même coup les encombrantes formalités qui obligeaient l'employeur américain à prouver aux Services d'immigration des États-Unis qu'aucun citoyen américain n'était disponible **pour combler le poste.**

Gens d'affaires en visite (statut B-1)

Est admis en cette qualité tout citoyen canadien qui demande à entrer aux États-Unis afin d'y mener, pour le compte de son entreprise canadienne, une activité professionnelle nommée dans l'Accord, et qui est rémunérée par cette entreprise. Le tableau de la page suivante énumère certaines de ces activités.

Les requérants de la catégorie « Gens d'affaires en visite » peuvent demander leur admission à n'importe quel point frontalier américain. Ils n'ont aucun droit à payer pour une autorisation de séjour de cette catégorie, mais on peut leur demander de produire un document attestant qu'ils s'adonnent à l'occupation professionnelle déclarée. Le séjour est accordé pour la durée nécessaire à l'exécution des activités prévues (maximum un an).

Pour éviter tout problème, on peut prendre les mesures de précaution suivantes (qui ne sont pas forcément indispensables) :

- Avoir un billet de retour partant de la ville où est situé le bureau local de la société mère canadienne. (Cela risque d'être impossible si le séjour aux États-Unis est de longue durée).
- En plus de la preuve de citoyenneté et des pièces d'identité voulues, avoir un document attestant qu'on est employé par une firme canadienne (carte d'employé ou carte d'affaires). Un document indiquant le type d'entreprise pour laquelle travaille le requérant et, si possible, le poste qu'il occupe et son titre professionnel pourrait, à l'occasion, être utile.
- L'homme ou la femme d'affaires en visite peut juger utile d'apporter un document montrant que le but de sa visite s'inscrit dans l'une des sept catégories d'activités professionnelles ouvrant droit au visa B-1.
- Si cela convient, avoir une lettre écrite par le client (sur son propre papier à lettre) attestant qu'il a engagé l'entreprise canadienne pour lui fournir des services aux États-Unis, et que le requérant (dont le nom sera mentionné dans la lettre) doit fournir ces services aux termes du contrat. Nous le répétons, cette lettre n'est pas nécessaire, mais elle pourrait faciliter les choses si l'employé doit voyager fréquemment.

Gens d'affaires en visite : activités ouvrant droit à l'admission	
Recherche et conception	Chercheurs qui, dans les domaines technique, scientifique et statistique, effectuent des recherches pour leur propre compte.
Culture, fabrication et production	Acheteurs et gestionnaires de la production qui effectuent des transactions commerciales pour le compte d'une entreprise située au Canada.
Commercialisation	Responsables d'études de marché et analystes du marché qui font des travaux de recherche ou d'analyse pour leur propre compte.
Ventes	Représentants de commerce ou agents qui prennent des commandes ou négocient des contrats de produits ou de services. Acheteurs agissant pour le compte d'une entreprise située au Canada.
Distribution	Transporteurs qui livrent des marchandises au Canada ou qui y prennent des marchandises pour les transporter aux États-Unis.
Service après-vente	Installateurs, réparateurs et préposés à l'entretien, de même que les superviseurs, possédant les compétences spécialisées essentielles à l'exécution des obligations contractuelles du vendeur, qui assurent le service ou forment des travailleurs à cette fin, en exécution d'une garantie ou de tout autre contrat de service lié à la vente de machinerie ou d'équipement commercial ou industriel.
Services généraux	À cette catégorie appartiennent les professionnels, ainsi que les cadres qui travaillent dans les secteurs suivants : gestion, services financiers, relations publiques, publicité et tourisme.

Il n'est remis aucun document particulier aux gens d'affaires admis dans la catégorie B-1. Donc, pour chaque demande d'entrée aux États-Unis, il faut démontrer qu'on répond aux conditions d'admission dans cette catégorie.

Négociants et investisseurs (visa « E »)

Ces deux groupes sont réunis dans une même catégorie. Dans le cas du Canada, le terme « négociant » désigne une personne de nationalité canadienne travaillant pour une entreprise à appartenance canadienne, ou sous contrôle canadien, qui est établie aux États-Unis et qui mène un important commerce (50 p. 100 ou plus) de produits ou de services entre le Canada et les États-Unis. De même, le terme « investisseur » désigne une personne de citoyenneté canadienne qui a investi ou est en train d'investir une somme importante dans une entreprise aux États-Unis.

Pour être admis dans cette catégorie, un négociant doit occuper un poste de superviseur ou de directeur dans une entreprise de propriété canadienne ou avoir des compétences essentielles à l'exploitation de cette entreprise.

Dans le cas d'un investisseur, il faut que son séjour soit dans le but de développer et de diriger une entreprise dans laquelle il a investi. Il doit s'agir d'une entreprise commerciale en activité produisant des biens ou des services, et l'investisseur doit occuper un poste lui permettant de la développer et de la diriger. Aucun investissement minimum n'est exigé, mais l'investisseur doit établir qu'il a le contrôle (au moins 50 p. 100) des fonds investis. Il doit s'agir d'un investissement de risque, au sens commercial du terme, ce qui veut dire qu'un investissement ayant pour seul but d'assurer un gagne-pain à l'investisseur et à sa famille ne répondrait pas aux critères.

Les négociants et les investisseurs doivent demander leur visa auprès d'un consulat américain avant de pouvoir voyager. Des droits sont exigés pour l'examen de la demande. Il est recommandé aux visiteurs de cette catégorie d'être également porteur d'un passeport.

Mutations à l'intérieur d'une société (statut L-1)

Une personne qui a été, sans interruption pendant au moins un an, au service d'une entreprise canadienne en tant que directeur, superviseur ou spécialiste est admissible dans cette catégorie. Le requérant doit être muté au sein de la même entreprise aux États-Unis (ou dans une filiale de celle-ci ou une entreprise affiliée) en tant que directeur, superviseur ou à un poste exigeant des connaissances spécialisées.

L'employeur doit remplir un formulaire de demande au nom de la personne mutée. Ce formulaire s'obtient du service d'immigration et de naturalisation des États-Unis (U.S. Immigration and Naturalization Service). Au point frontalier américain, l'intéressé présente ce formulaire dûment rempli, une preuve de citoyenneté et une attestation de son expérience. Il peut être indiqué, dans certains cas, de soumettre d'abord le formulaire de demande à un consulat américain. Des droits sont exigés pour l'examen de la demande.

Professionnels (statut TC)

Les titulaires d'un baccalauréat (sauf mention à l'effet contraire), habilités à exercer l'une des professions énumérées au tableau de la page suivante, sont admissibles dans cette catégorie. Ils doivent être de citoyenneté canadienne.

Le requérant doit produire une offre d'emploi d'un employeur américain, ainsi que des documents attestant la nature et la durée de l'activité prévue. Il doit démontrer qu'il sera rémunéré par un employeur américain. En outre, il doit produire une attestation de sa formation et des références appropriées, ainsi que, le cas échéant, une preuve qu'il satisfait à toutes les conditions requises pour pouvoir exercer. Il est important de noter qu'un requérant porteur d'un contrat dûment signé prévoyant la fourniture de services professionnels

à court terme est également admissible dans cette catégorie. Il y a un droit à payer au point frontalier américain pour l'examen de la demande.

Visas et renseignements

Il existe un consulat général des États-Unis à Vancouver, C.-B., tél. (604) 685-4311. Il y a également un bureau du service d'immigration et de naturalisation des États-Unis à Blaine, dans l'État de Washington, tél. (206) 332-8511 ou 332-8512. On peut également s'adresser au service douanier des États-Unis, à l'aéroport international de Vancouver, tél. (604) 278-3360.

En matière d'investissement, quelles dispositions de l'Accord intéressent le commerce des services?

Les dispositions suivantes de l'Accord relatives à l'investissement intéressent les exportateurs de services :

- Comme nous l'avons dit déjà, l'Accord interdit aux deux pays signataires d'adopter toute disposition qui obligerait un fournisseur de services à établir une présence commerciale dans l'autre pays ou à y investir pour être autorisé à y mener son commerce. Toutefois, les conditions du marché pourraient rendre préférable, voire nécessaire d'établir une présence commerciale dans l'autre pays. Par exemple, pour une agence de voyage canadienne, il pourrait se révéler nécessaire d'investir dans l'établissement d'un bureau aux États-Unis pour faire progresser son commerce outre-frontière.
- Le chapitre 16 de l'Accord définit un cadre à l'intérieur duquel chaque pays s'engage à accorder le traitement national aux investisseurs de l'autre pays.
- En plus des dispositions de l'Accord en matière de services ou de séjour temporaire des gens d'affaires, celles qui concernent l'investissement sont libellées de telle sorte que ni l'un ni l'autre des pays signataires ne peut adopter une loi ou un règlement qui serait discriminatoire vis-à-vis des fournisseurs de services de l'autre pays.
- Toutefois, le principe des droits acquis s'applique à l'ensemble des lois et règlements antérieurs à l'Accord qui ne seraient pas conformes au principe du traitement national.

Catégories professionnelles exonérées des validations de l'offre d'emploi

(Définitions complètes à l'annexe 1502.1, appendice 2, de l'Accord)

expert-comptable	Éleveur	Architecte	Analyste de systèmes informatiques	Diététicien
expert en réclamations découlant de catastrophes	Économiste	Ingénieur	Ingénieur forestier	Horticulteur
Directeur d'hôtel (baccalauréat et 3 années d'expérience)	Journaliste (baccalauréat et 3 années d'expérience)	Avocat	Bibliothecaire MLS	Expert-conseil en gestion (Bacc. ou expérience équivalente)
Mathématicien	Médecin et services professionnels connexes	Nutritionniste	Obtenteur	Psychologue
Gestionnaire de parcours (agent de protection des ressources naturelles)	Adjoint de recherche (attaché à un établissement d'enseignement postsecondaire)	Technicien ou technologue	Scientifique	Travailleur social
Sylviculteur (Spécialiste des sciences forestières)	Rédacteur de publications techniques	Orienteur		

Donc, l'Accord de libre-échange facilite la vie à ceux qui veulent faire des affaires aux États-Unis. Et puis après?

Connaître l'Accord de libre-échange est un premier pas vers une éventuelle décision d'étendre votre entreprise au marché américain. Mais bien évidemment, cette décision ne se limite pas à cette seule étape. Le chapitre suivant vous engagera dans un processus qui vous conduira, étape par étape, à une décision bien réfléchie et fondée sur la connaissances des faits quant à votre éventuelle entrée sur le marché américain.

CHAPITRE 4

Comment réussir en régime de libre-échange?
Connaître son entreprise, son marché, ses compétiteurs

Réussirez-vous sous le régime du libre-échange?

Maintenant que vous voyez les effets qu'aura l'Accord de libre-échange sur le commerce des services, il vous faut regarder de plus près ses effets sur votre entreprise. Votre but ici est de voir si vous êtes bien équipé pour faire face au libre-échange, pour profiter des occasions qu'il offre et pour affronter les menaces qu'il présente.

Cette démarche s'articule en trois grandes étapes :

Connaître son entreprise

Connaître son marché

Connaître ses compétiteurs

Pouvez-vous renforcer votre position actuelle sur le marché?

Vous voudrez d'abord savoir, et à juste titre, quels effets aura l'Accord de libre-échange sur vos affaires au Canada. En d'autres termes, il est fort possible que votre souci initial soit de renforcer la position que vous occupez sur le marché canadien, afin de protéger votre entreprise de la concurrence américaine à venir.

C'est donc chez vous que doivent commencer les trois étapes ci-dessus. Posez-vous des questions comme :

- L'Accord aura-t-il un effet sur le fonctionnement de votre entreprise au Canada? Par exemple, aura-t-il une incidence sur vos coûts de production, vos rapports avec les fournisseurs, vos possibilités de financement? Votre entreprise a-t-elle la capacité voulue pour se protéger de la concurrence américaine au Canada?
- L'Accord aura-t-il des effets sur le fonctionnement de votre marché. Par exemple, aura-t-il des effets sur vos clients, les clients ou de vos concurrents les normes de ce marché?
- L'Accord aura-t-il des effets sur le fonctionnement de vos compétiteurs canadiens? Par exemple, aura-t-il des effets sur leurs coûts de production, leurs intentions d'exporter, leur capacité de soutenir la concurrence américaine?

Enfin, vous devez examiner les stratégiques que votre entreprise adoptera pour protéger sa position sur le marché canadien. Vous trouverez à la page suivante certaines des stratégies sur lesquelles devrait se concentrer votre entreprise pour améliorer ses résultats sur le marché intérieur.

Comment savoir si je suis prêt à pénétrer le marché américain?

Votre deuxième grande question sera probablement : « Suis-je prêt à entrer sur le marché américain et puis-je y réussir? »

Pour élargir son marché, toute entreprise de services, quels que soient son champ d'activité ou sa taille, a, pour y arriver, l'option d'exporter. Mais comme tout projet commercial, ce moyen exige un dur labeur.

Sur les marchés d'exportation, tout comme sur les marchés locaux, le succès exige de bien connaître son entreprise, son marché et ses compétiteurs.

Les entreprises qui connaissent leurs points forts et leurs points faibles et qui sont déjà de forts concurrents sur leurs marchés locaux réussissentgénéralement mieux que les autres sur les marchés étrangers.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez des questions sur vos points forts et vos points faibles. Ce sont des questions que vous devez vous poser avant de vous lancer sur le marché américain. Vos réponses doivent être sincères. Prenez le temps d'en peser soigneusement les implications.

Stratégies pour renforcer votre position sur le marché	**Quels efforts consacrez-vous à ces stratégies actuellement (aucun,quelques-uns, beaucoup)**	**Quels efforts devrez-vous y consacrer actuellement? dans 5 ans? (aucun quelques-uns, beaucoup)**
Me concentrer sur des services à plus forte valeur ajoutée		
Accelérer la mise au point de nouveaux services		
Améliorer la qualité des services ou des employes		
Accroitre l'efficacité		
Resserrer mes relations avec les clients		
Utiliser de nouvelles technologies		
Améliorer la gestion		
Me doter d'une caisse spéciale pour lutter contre la concurrence		
Améliorer le système de production des rapports		
Intensifier les activités de formation et de perfectionnement		

Connaître son entreprise	**Vos réponses et ce qu'elles impliquent**
Avez-vous une base-clientèle et une assiette financière solides au Canada?	
Votre service a-t-il été mis à l'essai de façon probante sur le marché canadien?	
Pourriez-vous élargir facilement votre entreprise si vous trouviez de nouveaux marchés?	
Vos prix sont-ils compétitifs?	
Quelle est la rentabilité de votre entreprise a divers niveaux de prix?	
Dans quels domaines votre service est-il supérieur à ceux de vos concurrents?	
Avez-vous une image de marque distinctive?	
Pourriez-vous servir à la fois vos clients canadiens et vos clients américains, en particulier si vos affaires augmentaient au Canada?	
Est-ce que vous ou d'autres membres de votre entreprise disposez du temps qu'exige l'établissement sur un nouveau marché?	
Exporter serait-il pour vous un engagement à long terme ou êtes-vous à la recherche d'une occasion de gain?	

Connaître son marché	**Vos réponses et ce qu'elles impliquent**
• Avez-vous réalisé tout votre potentiel sur le marché canadien?	
• Qui achète vos services actuellement? Sont-ils très répandus, ou sont-ils utilisés par certains groupes en particulier?	
• Qui prend généralement la décision d'acheter?	
• Qu'est-ce qui influe sur l'utilisation de vos services? Facteurs géographiques ou démographiques? Produits ou services complémentaires? Situation économique? Base de connaissances?	
• Y a-t-il des restrictions qui limitent ou pourraient limiter votre présence sur le marché (restrictions techniques, réglementation, autorisation d'exercer)?	
• Êtes-vous prêts à modifier vos services pour répondre aux changements dans les besoins des acheteurs?	
• Pouvez-vous facilement étendre votre promotion de commercialisation ou vos méthodes de formation à un plus grand marché?	
• Quels intermédiaires ou moyens de promotion (conférences, foires commerciales) vous aident le mieux à commercialiser vos services?	

Connaître ses compétiteurs	**Vos réponses et ce qu'elles impliquent**
• Quel genre de concurrence vous livre-t-on? Directe? Indirecte? Nationale? Internationale? Prévoyez-vous un compétiteur prochain? Vos compétiteurs se contentent-ils de ce qu'ils ont ou bien sont-ils très entreprenants?	
• Quels sont les écarts entre vos prix et les leurs? Avez-vous un avantage important en matière de prix?	
• Si vous ne pouvez pas les concurrencer au chapitre des prix, pouvez-vous leur livrer une concurrence efficace par la supériorité de vos services, votre fiabilité ou d'autres facteurs?	
• Quelles sont les stratégies habituelles de commercialisation, de publicité et de promotion de vos compétiteurs?	
• Votre entreprise est-elle une menace pour ses compétiteurs dans des secteurs d'importance stratégique (image de marque, qualité)? Menace-t-elle leurs résultats financiers?	
• Avez-vous besoin, pour soutenir votre service, de l'aide d'entreprises non concurrentes? Dans quelle mesure ce soutien est-il important pour le succès de votre entreprise?	

Vos points forts et vos points faibles : un examen à faire

Après avoir répondu aux questions des pages précédentes, prenez le temps de résumer les points forts et les points faibles de votre entreprise sous les trois rubriques suivantes :

Points particulièrement forts

Points faibles surmontables

Points faibles persistants

Ensuite, demandez-vous : « Pourrais-je vaincre les points faibles de mon entreprise et utiliser ses points forts pour entrer sur de nouveaux marchés? Vos points forts et vos points faibles vous indiquent-ils des stratégies particulières sur lesquelles vous devriez vous concentrer pour entrer sur le marché américain? Vous indiquent-ils des secteurs du marché à éviter? En général, vos points forts compensent-ils si bien vos points faibles que vous pourriez vous permettre d'étendre votre entreprise à d'autres marchés?

Prochaine étape : connaître le marché américain

Une fois que vous vous sentirez prêt à entrer sur le marché américain, la question suivante : « Le marché américain est-il prêt à me recevoir et l'Accord de libre-échange m'aiderait-il à y entrer? »

C'est là qu'une solide étude du marché devient inestimable. Connaître votre éventuel marché et vos futurs compétiteurs américains est essentiel pour planifier votre entrée sur le marché américain. Sinon, vous y entrerez « à l'aveuglette », espérant trébucher sur un monceau d'or... avant les autres!

Les deux chapitres qui suivent vous aideront à faire une étude fructueuse du marché américain. Ils vous présenteront certaines questions importantes, des indications pratiques sur certaines techniques de recherche et des sources d'information.

CHAPITRE 5

Pourquoi des recherches? Importance de bien étudier le marché canadien

Pourquoi étudier un marché?

L'étude et l'analyse du marché américain ont pour but de vous donner une bonne connaissance du marché sur lequel vous évoluerez. Cette connaissance accroîtra vos chances de profiter au maximum de l'Accord de libre-échange et de réussir votre établissement sur le marché américain. Votre étude du marché devra avoir une étendue et une profondeur capables d'apporter des réponses à la plupart des questions que vous voudrez vous poser avant d'engager des fonds importants dans votre expansion sur le marché américain.

Pourtant, bien des entreprises de services ne font pas d'études de marché, croyant :

- que ces études coûtent très cher;
- qu'elles ne sont utiles que pour les décisions majeures que doivent prendre de grandes entreprises ayant beaucoup d'argent à investir;
- qu'elles doivent être réalisées à grande échelle;
- qu'il semble ne pas y avoir beaucoup de données sur les sous-secteurs du marché américain des services;
- qu'une étude « rapide et bâclée » risque d'être pire que pas d'étude du tout;
- qu'une étude du marché ne changerait rien (la décision étant déjà prise).

Mais en bien des cas et sur maints créneaux spécialisés, ces impressions ne correspondent pas forcément à la réalité. Si vous en tirez prétexte pour ne pas faire vos recherches, vous risquerez gros en étendant votre entreprise à de nouveaux marchés aux États-Unis. Voyez les erreurs que vous pourriez faire en pénétrant le marché américain :

- Supposer que les besoins des clients américains sont identiques à ceux des Canadiens.
- Supposer que vos clients américains seront de même taille que vos clients canadiens.
- Avancer des hypothèses irréalistes sur votre part éventuelle du marché américain.
- Ne pas définir avec soin des segments appropriés du marché américain.
- Ne pas définir clairement les services que vous avez le plus de chances de vendre sur le marché américain.
- Estimer de façon irréaliste les sommes à dépenser pour atteindre les secteurs visés aux États-Unis.

En revanche, une bonne étude du marché diminuera vos chances de commettre ces erreurs.

Si vous n'êtes pas encore convaincu qu'il est payant d'étudier le marché, voyez les conséquences éventuelles d'une entrée sur le marché américain sans préparation :

Un échec sur le marché américain risque non seulement de vous coûter du temps et de l'argent, mais aussi de porter un dur coup à la réputation de votre entreprise et à votre capacité de servir vos clients actuels.

Quels renseignements devez-vous chercher?

Connaître le marché des États-Unis et vos futurs compétiteurs américains sont les buts les plus importants d'une étude de marché devant précéder l'exportation de services aux États-Unis sous le régime du libre-échange.

Les étapes ci-après d'une étude de marché vous aideront à vous faire un tableau complet du marché américain et de la concurrence qui s'y pratique.

- Définissez votre marché;
- Évaluez son potentiel;
- Examinez les créneaux spécialisés;
- Décelez d'éventuels marchés régionaux;
- Appliquez-vous à comprendre le comportement des acheteurs;
- Évaluez la concurrence (à la lumière de ce qui précède).

À chacune de ces étapes, votre étude doit être conçue de manière à vous donner la réponse à un certain nombre de questions, comme celles que vous trouverez dans les paragraphes ci-après.

1. Définissez votre marché

Efforcez-vous de définir avec la plus grande précision possible le marché que vous visez aux États-Unis. Considérez les services offerts par votre entreprise et demandez-vous :
« Où ont-ils le plus de chances d'intéresser d'éventuels clients? Où les vendrais-je avec le plus de succès? Comment vérifier s'ils intéresseraient la clientèle, avant d'engager beaucoup de temps et d'argent dans l'affaire? »

2. Évaluez le potentiel du marché

Quelle est la taille des segments du marché américain qui vous intéressent? Quelle forme de concentration y trouve-t-on? Quel est l'historique de la demande en services similaires? Quelles sont les perspectives de croissance à long terme de la demande? Dans quelle mesure ce marché est-il accessible? (Quel pourcentage du marché constitue un marché captif?) Quelles sont les tendances de ce marché (aspect technique, fixation des prix, qualité)? Comment l'utilisation des services et les fluctuations cycliques ou saisonnières agissent-elles sur le potentiel du marché?

3. Examinez les créneaux spécialisés

Tout élément des besoins de la clientèle qui n'a pas encore été satisfait ou ne l'a pas bien été représente un éventuel créneau spécialisé. Savez-vous déceler un créneau spécialisé? Quelles caractéristiques des segments du marché vous intéressent particulièrement (type de service? genre de clientèle? endroit? gamme des prix?) Y a-t-il aux États-Unis des créneaux spécialisés similaires à ceux que vous desservez au Canada? Si vous êtes dans la fourniture de services aux entreprises, les compétiteurs américains de vos clients actuels pourraient-ils constituer un créneau à viser?

4. Décelez d'éventuels marchés régionaux

Si le marché américain apparaît dans l'ensemble prometteur, mais que vous n'avez pas les ressources voulues pour le desservir pleinement, délimitez un ou plusieurs marchés régionaux offrant le meilleur potentiel pour commencer.

5. Appliquez-vous à comprendre le comportement des acheteurs

Cette règle est peut-être plus importante dans le cas des services que des produits. En général, le service doit avoir été fourni avant que le client puisse en apprécier les avantages. Les attentes de l'acheteur peuvent être aussi importantes que le service lui-même (comme dans le cas des agences de voyages, des services de conseil). Vous devez déterminer quels éléments influent sur l'achat de votre type de service (rapports personnels, préférences, valeurs, sensibilité, exigences légales, prix). Quelles sortes de pratiques commerciales sont appliquées (structures de fixation des prix, normes éthiques, conditions de paiement, règlements)? Quelles sortes de barrières les acheteurs mettent-ils à l'entrée sur le marché (règles en matière de contenu local, exigences professionnelles)? Dans quelle mesure les acheteurs sont-ils fidèles aux fournisseurs actuels?

6. Évaluez la concurrence

Toujours examiner la concurrence. Lesquels de vos services sont déjà offerts par vos éventuels compétiteurs? Ces compétiteurs sont-ils indélogeables? Y a-t-il sur ce marché des compétiteurs étrangers? Sont-ils désavantagés par l'Accord de libre-échange? Où en est le marché dans son évolution (en développement, en croissance, en tassement, mûr, saturé)?

Y entre-t-il beaucoup de nouveaux joueurs? La concurrence est-elle concentrée ou fragmentée? Comment se présente-t-elle (calibre, crédibilité, orientation stratégique et dynamisme compétitif des entreprises, emploi de technologies, innovation, moyens financiers, capacité de gestion, moyens de vente et de commercialisation, etc.)? Quelles sont les parts compétitives du marché? Quels facteurs clés influent sur l'efficacité ou les coûts des compétiteurs?

Évaluez vos connaissances actuelles

Une fois que vous saurez quelles sont les questions à se poser sur le marché américain et quelles réponses il vous faut, faites le bilan de ce que vous savez déjà. L'exercice de la page suivante vous y aidera. Si vos réponses montrent que vous en savez peu sur le marché américain, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles données m'aideraient à prendre de meilleures décisions et à améliorer mes chances de succès sur le nouveau marché?
- S'il se trouvait qu'une partie seulement des données recherchées étaient disponibles, lesquelles me seraient les plus utiles?
- Sur une échelle qui irait de « J'ai observé un peu la situation et tâté le terrain à « J'ai observé systématiquement la situation et analysé le marché consciencieusement », à quel point de cette échelle vous sentiriez-vous encore sûr de prendre la bonne décision au sujet de votre entrée sur le marché américain?

Êtes-vous prêt à pénétrer sur le marché américain?

L'exercice d'évaluation suivant servira à déterminer si vous pouvez répondre avec assurance à des questions essentielles sur la commercialisation.
Rappelez-vous qu'en trichant dans les réponses, vous augmentez vos risques d'échec sur le marché américain.

Questions essentielles exigeant une réponse avant l'entrée sur le marché.
Quelle confiance avez-vous en votre capacité actuelle de trouver les réponses aux questions suivantes?
(Inscrire un « X » dans la colonne voulue)

	Aucune confiance 1	2	3	Grande 4
Votre service a-t-il les caractéristiques suivantes?				
1. Conception originale ou exceptionnelle aux États-Unis.				
2. Exclusivité ou droits de propriété aux États-Unis.				
3. Intéresse beaucoup le marché américain.				
4. Livraison est possible aux États-Unis.				
Vos perspectives sur le marché américain :				
1. Quelle taille a le marché dans votre domaine?				
2. Quelle serait votre part probable du marché?				
3. Quel potentiel de croissance offre le marché?				
4. Quels sont les meilleurs endroits pour vous?				
5. Y a-t-il des obstacles bloquant votre entrée?				
Vos compétiteurs américains... Connaissez-vous bien :				
1. Leur capacité de copier vos services?				
2. L'étendue de leur pénétration géographique?				
3. Leur réputation et leur taux de succès?				
4. Leurs ressources financières?				
5. Leur capacité de concurrencer vos prix?				

Pour réunir les données voulues

Maintenant que vous avez une bonne idée des données à chercher, il vous faut apprendre comment les trouver.

Le chapitre 6 y contribuera en vous présentant des techniques et des sources d'information qui vous aideront à réussir votre étude du marché américain des services. Le tableau ci-après vous renseignera sur le marché américain en général.

Coup d'œil sur le marché américain

Marchés régionaux	• On ne doit pas considérer les États-Unis comme un marché monolithique. On peut en effet le diviser en neuf marchés régionaux, chacun ayant ses données propres en matière de consommation ou de production, ainsi que des attitudes et des habitudes d'achat différentes.
Population	• Les États-Unis comptent approximativement 250 millions d'habitants, soit environ dix fois plus que le Canada.
	• Cinq des neuf grands marchés régionaux américains ont chacun une population supérieure à celle du Canada tout entier. Quant aux quatre autres, chacun a une population supérieure à la moitié de celle du Canada.
	• Environ 30 p. 100 de la population (80 millions d'habitants) habite dans les États adjacents au territoire canadien.
	• La population des États-Unis a connu ces dernières années une croissance d'environ 1 p. 100 par année. La croissance la plus élevée s'est produite dans les régions Ouest et Sud.
Économie	• L'économie américaine, mesurée d'après le produit national brut, est d'environ 10,6 fois celle du Canada.
	• Sa croissance est vigoureuse (moyenne de 4 p. 100 ces cinq dernières années) mais elle a ralenti en 1989 (moyenne de 3 p. 100). Cette croissance s'est accompagnée d'une baisse du taux de chômage, qui s'établissait à près de 10 p. 100 de la population active en 1982, mais avait baissé à 6 p. 100 en 1988.
	• La majorité des emplois sont créés par des entreprises comptant moins de 100 employés. En fait, 95 p. 100 des nouveaux emplois créés depuis six ans ont vu le jour dans de petites entreprises débutantes.
Le secteur	• Actuellement, 70 p. 100 des emplois aux États-Unis sont dans des le secteur des services.
	• On prévoit que l'emploi dans les services grimpera à 76 millions d'ici à la fin du siècle (une hausse de 16 millions).
	• Les industries qui fournissent des services de soutien aux secteurs commercial et institutionnel seront, prévoit-on, parmi celles qui croîtront le plus rapidement.
Prévisions	• L'économie américaine verra de plus en plus de rationalisations et de dislocations durant les prochaines années. L'évolution rapide des technologies, les pénuries de main-d'œuvre et le vieillissement de la population entraîneront de recyclages nombreux de main-d'œuvre. L'espérance de vie passera de 75 ans en 1985 à environ 78 ans d'ici à l'an 2020.

CHAPITRE 6

Comment étudier un marché.
Techniques de recherche et sources d'information sur le marché américain des services

Quelles techniques employer pour étudier le marché des services?

Le présent chapitre donne des suggestions pratiques sur les techniques d'étude du marché ainsi que des sources d'information concernant le marché américain des services.

Il se peut que les données dont vous aurez besoin sur le marché américain des services n'existent pas. Celles qui ont été publiées, sont dites données de deuxième main. Celles que vous devrez vous-mêmes réunir sont dites données de première main.

Par où commencer votre étude du marché? Il n'y a ici aucune règle fixe. La plupart du temps, on commence par les généralités (structure de l'industrie, taille du marché), en consultant les données existantes. Puis on passe aux particularités, (recherche de données inédites auprès de la clientèle) afin d'obtenir des renseignements de première main.

Les données existantes

Commencez votre étude du marché en cherchant dans les sources existantes les renseignements dont vous avez besoin.

Les données existantes peuvent être particulièrement utiles pour se faire une idée de la structure générale du marché des services. À l'annexe A, vous trouverez des données générales sur la taille et l'étendue du marché américain des services, mais vous devrez probablement chercher beaucoup plus loin pour connaître vos marchés cibles. Les annexes du Guide donnent des adresses où vous pourrez obtenir d'autres renseignements sur les grands secteurs du marché américain des services.

Examinez les données existantes d'un oeil critique. Il se peut que la source ne soit pas objective ou que l'information soit inexacte, périmée ou peu fiable. Il est souvent préférable de vérifier par recoupement les données existantes. Confrontez-les à d'autres sources ou à des données de première main que vous aurez trouvées vous-même.

Vous pourriez commencer par les sources de deuxième main ci-après. L'annexe H présente avec plus de détails des sources d'information sur chacune des catégories suivantes.

Où trouver des données?

Bases de données électroniques

Il existe maintenant de nombreuses bases de données électroniques (DRI et Dialog) qui permettent de consulter rapidement une vaste gamme de périodiques et d'autres sources d'information sur une grande variété de sujets. Elles fournissent tant des données statistiques que des informations sous forme narrative. On peut maintenant consulter des centaines de bases de données dans les bibliothèques, ou encore en s'adressant à des services privés ou à des fournisseurs.

Livres, revues professionnelles, publications générales ou spécialisées

En feuilletant des ouvrages généraux sur le monde des affaires ou diverses publications spécialisées, vous trouverez ordinairement des exposés sur le marché des services. L'annexe H donne quelques exemples de ce genre d'ouvrages. Cherchez des livres et périodiques spécialisés dans votre secteur de l'industrie. Des études de cas pourront vous montrer comment des entreprises de services similaires à la vôtre ont réussi à élargir leur champ d'activité. Vous pourrez aussi y trouver quelques données sur la concurrence.

Rapports de l'industrie du courtage

Consultez aussi les rapports de l'industrie du courtage, en particulier ceux qui portent sur les grands secteurs de l'industrie des services, comme le commerce de détail, le tourisme et l'hôtellerie. Les bases de données électroniques fournissent souvent des listes de rapports publiés par l'industrie du courtage.

Documentation et publicité des entreprises

La documentation et la publicité des compétiteurs et même des clients vous donnera une idée des tendances à exploiter ou des secteurs à éviter. N'oubliez pas de consulter aussi les annuaires — téléphoniques ou autres, — ainsi que des rapports annuels d'entreprises.

Médias locaux, régionaux et nationaux

La lecture des offres d'emploi, des annonces de promotion ou des récits de réussites locales peut vous renseigner sur la concurrence et la base-clientèle du marché que vous visez. Parmi les publications locales, citons le *Puget Sound Business Journal* et *California Business.*

Enquêtes publiques

Les résultats d'enquêtes menées par les gouvernements ou les journaux locaux, les chambres de commerce, les universitaires ou les étudiants sont souvent disponibles : il suffit de les demander. Côté consommation, A.C. Nielsen Co. est une source précieuse de données sur les sondages réalisés auprès des consommateurs.

Comptes rendus de conférences et de congrès

Les informations que vous recueillerez lors de conférences ou de séminaires organisés par des industries ou des groupes locaux peuvent vous donner des indications inestimables sur des perfectionnements techniques ou professionnels susceptibles de vous aider à trouver de nouveaux secteurs de croissance ou des créneaux spécialisés. Le Trade Show and Convention Guide mentionné à l'annexe H vous fera connaître nombre d'événements de nature à vous intéresser.

Études et recherches universitaires

Communiquez avec les universités locales ou certaines facultés, comme le Fishman/Davidson Centre for Study of the Service Sector (Wharton School of Finance, Université de Pennsylvanie), pour connaître les recherches universitaires qui ont été menées sur le marché qui vous intéresse.

Associations et annuaires

Même si vous n'en faites pas partie, plusieurs associations industrielles et professionnelles pourront vous fournir renseignements et conseils sur le marché visé, ainsi que des noms de personnes à contacter.

On peut trouver dans les grandes bibliothèques publiques l'*Encyclopedia of Associations*, qui est un répertoire des associations américaines. En outre, tant les associations que les éditeurs spécialisés pourront vous fournir les annuaires de compagnies appartenant à votre secteur.

Les gouvernements

Dernière source, mais non des moindres, tous les ordres de gouvernements, — comme le Département du commerce des États-Unis, les États ou les administrations locales, — ont pour mandat d'encourager le commerce tant des produits que des services. Demandez-leur des conseils, ainsi que des exemplaires d'études et de rapports établis par eux ou pour eux. Ne manquez pas aussi de communiquer avec les attachés commerciaux des consulats canadiens et des délégations des provinces.

La recherche de données de première main

Comme il peut se révéler difficile de trouver des données publiques ou publiées sur bon nombre de secteurs du marché des services, vous risquez de ne pas pouvoir en disposer même pour avoir une vue d'ensemble des secteurs qui vous intéressent. Il se pourrait donc que vous deviez aller chercher vous-même ces renseignements.

Ce travail oblige ordinairement le chercheur à rencontrer des clients, des compétiteurs, des intermédiaires et d'autres sources de données de première main.

Plusieurs approches

Certes, c'est une évidence, mais facile à oublier : il existe plusieurs approches pour obtenir des données inédites. Vous devrez décider lesquelles des approches suivantes donneront les meilleurs résultats dans votre catégorie de service.

L'observation

Observez votre source (qui peut être, par exemple, un détaillant, un agent de voyages. L'observation apporte souvent les meilleurs renseignements sur le comportement des acheteurs, les pratiques commerciales ou les techniques de vente et le comportement des acheteurs. Toutefois, il y a danger que l'observateur modifie le comportement de celui qu'il observe ou ne consigne pas ses observations avec objectivité. De plus, cette approche ne permet pas de répondre à la question : « Pourquoi les gens achètent-ils? »

L'expérimentation

Cette méthode permet d'introduire divers changements dans un milieu contrôlé pour vérifier les réactions. C'est la meilleure méthode pour répondre à des questions courantes de commercialisation (p. ex. quelle structure de fixation des prix ou quel type de promotion conviendrait le mieux sur le nouveau marché). L'expérimentation oblige souvent l'entreprise (une entreprise de logiciel ou un service de messagerie) à pénétrer le marché dans une modeste mesure.

L'entrevue (dans le cadre de l'enquête)

La méthode la plus courante pour obtenir des données inédites sur un marché, c'est l'enquête. Elle consiste à interroger les gens sur leurs opinions, leurs attitudes ou leurs comportements. L'entretien téléphonique, l'envoi de questionnaires par la poste et l'entretien face à face sont des méthodes courantes d'enquête. L'entretien téléphonique est la meilleure façon d'obtenir des renseignements rapidement. Cependant, la formulation des questions peut influer sur les réponses et la taille de l'échantillon peut être très importante.

La consultation de spécialistes

Voici une autre façon d'enquêter qui peut se révéler, pour bien des entreprises de services, le seul moyen possible d'obtenir les renseignements dont elles ont besoin, si une enquête auprès d'un grand échantillon de personnes est irréalisable ou inapproprié. Cette approche consiste à solliciter les opinions ou les estimations de spécialistes des cadres d'association ou des analystes de firmes de courtage bien renseignés sur le marché qui vous intéresse. Vous pouvez vous adresser à eux, mais aussi les réunir et leur demander d'échanger leurs opinions, ce qui est maintenant possible non seulement en les convoquant en un lieu donné, mais encore en organisant une téléconférence. Ensuite, on peut faire préciser les données obtenues en organisant des échanges d'opinions additionnels (méthode Delphi).

Initialement, dans le cas d'un grand nombre de marchés américains de services aux entreprises, les meilleures sources de données seront probablement vos clients éventuels, ainsi que des cadres de l'industrie, tant aux États-Unis qu'au Canada. Donc, une approche mixte, entretiens avec des spécialistes et avec un échantillon de clients éventuels, serait probablement la bonne manière de commencer votre enquête sur le marché.

Si vous avez déjà une idée générale de la taille et de l'étendue du marché — et des segments du marché où vous exercerez, — vous pouvez commencer vos recherches en communiquant avec des entreprises susceptibles de devenir vos clients. Au lieu de prélever au hasard un échantillon de clients éventuels, choisissez cinq à dix d'entre eux que vous considérez comme les plus susceptibles de faire appel à vos services dès que vous aurez démarré.

Cependant, si vous voulez tâter le pouls du marché avant vos premiers contacts avec ces clients éventuels, ou si vos clients seront probablement des consommateurs et qu'il vous est impossible de mener une enquête de consommation, commencez par des entretiens avec des spécialistes. Vous trouverez à la page suivante des suggestions de sources générales d'information en ce domaine. D'autres sources d'information sont proposées à l'annexe H.

En étudiant le marché, rappelez-vous que :

> Une visite au marché américain est souvent la seule façon d'obtenir certains renseignements critiques ou de trouver certaines personnes clés.

L'Accord de libre-échange facilite grandement l'accès aux États-Unis de ceux qui veulent y étudier le marché ou y faire des affaires.

À qui s'adresser pour obtenir des renseignements

Clients actuels	Ceux de vos clients actuels qui font affaires aux États-Unis, les promoteurs immobiliers, si votre entreprise est une société de construction) peuvent se révéler une mine de renseignements sur les marchés américains et la concurrence.
Fournisseurs et distributeurs	Les fournisseurs qui vendent des logiciels à des entreprises comme la vôtre peuvent vous présenter à d'autres gens et influer sur vos ventes. Peut-être connaissent-ils déjà bien le marché. Vous devriez les consulter. Parlez aussi à des distributeurs américains de produits complémentaires (p. ex. fournitures de bureau, si vous êtes une compagnie de services aux entreprises) qui connaissent bien le marché que vous visez.
Entreprises qui pourraient se joindre à vous en coentreprise ou comme sous-traitants	Les fournisseurs locaux de services aux États-Unis peuvent être une autre excellente source d'information. Certains seraient peut-être intéressés à conclure avecvous un accord de coentreprise ou de sous-traitance. Il en va de même des fournisseurs de services complémentaires : certains aimeraient peut-être s'associer à vous pour élargir leurs marchés.
Revois ou intermédiaires	Les banquiers, avocats, comptables, experts-conseils, courtiers et analystes financiers américains qui traitent avec les marchés commerciaux ou les marchés de consommation peuvent être d'utiles sources d'informations locales, tant publiées que transmises de bouche à oreille. Demandez à vos conseillers professionnels canadiens de vous recommander des gens à contacter aux États-Unis.
Associations et gouvernements	Encore une fois, n'oubliez pas de parler à des cadres d'associations ou d'administrations gouvernementales.
Foires commerciales, séminaires, conférences et événements courants	Dans ces réunions, écouter, regarder et poser des questions sont le meilleur moyen d'étudier le marché. Parfois, ces événements vous offriront même l'occasion de mêler l'utile à l'agréable.
Organismes de développement économique	Aux États-Unis, les organismes régionaux et locaux de développement économique (il y en a environ 7 500) ont maintenant des budgets plus garnis, qu'ils utilisent pour établir des bases de données informatisées, fournir de l'aide financière, mener des études et même réaliser des projets. Ils représentent une bonne source d'information régionale et un bon point de contact pour les entreprises canadiennes intéressées à un marché régional en particulier.

Comment s'y prendre pour interroger des spécialistes ou des clients éventuels?

Sur les marchés de bien des entreprises de services, tant au Canada qu'aux États-Unis, les données publiées sont rares. En conséquence, parler aux gens — clients éventuels ou cadres de l'industrie — est souvent la seule façon sûre d'obtenir des renseignements sur ces marchés. Les données obtenues par des entretiens avec des gens qui connaissent vos marchés éventuels peuvent influer plus que tout le reste sur le succès de votre implantation dans le marché.

Ces entretiens peuvent se faire en personne ou par téléphone. Les rencontres personnelles offrent de nombreux avantages comme une plus grande souplesse, la possibilité d'établir un rapport avec la personne interrogée, mais ils coûtent plus cher, en temps et en frais de déplacement, que les entretiens téléphoniques.

Êtes-vous prêt à démarrer?

Ne sautez pas dans le premier avion! N'importe qui peut parler à quelqu'un. Mais une entrevue dans le cadre d'une étude de marché n'est pas une simple conversation. Ce que vous cherchez, c'est une série de

renseignements exacts, précis et directement utilisables par votre société. Et vous voulez les obtenir avec un minimum d'entrevues.

Voici quelques conseils qui vous aideront à trouver les renseignements dont vous avez besoin.

Il y a deux grands types d'entrevues : l'entrevue structurée et l'entrevue non structurée. Chacune peut se faire en personne ou par téléphone.

- Dans une entrevue structurée, les questions sont préparées d'avance et sont posées les unes après les autres. Ce type d'entrevue apporte des données qu'on peut comparables d'une entrevue à l'autre.

Il y a différents types de questions :

- non dirigées,
- à choix multiples,
- du type oui/non, vrai/faux,
- graduées selon l'intensité de la réponse (de bonne à très bonne).

- Les entrevues non structurées ont tendance à être plus approfondies. Le point capital ici, c'est que votre interlocuteur puisse dire ce qui est important pour lui. Votre rôle est de l'amener à parler des domaines qui vous intéressent et de le ramener constamment au sujet en guidant la conversation.

- Une entrevue non structurée convient mieux quand vous commencez à explorer un marché et que vous cherchez à dénicher des renseignements généraux. Ce genre d'entrevue donne ordinairement les meilleurs résultats quand vous en savez déjà assez sur le marché et que vous cherchez à vérifier des hypothèses sur la nature de ce marché ou sur un client.

Dans une étude de marché, l'entrevue non structurée convient mieux au volet « entreprise » de l'étude, alors que vous parlez à des gens d'affaires, tant privément qu'en groupe. L'entrevue structurée a tendance à convenir mieux au volet « consommateur » de l'étude, à moins qu'elle ne soit menée avec des groupes précis.

Dans l'encadré de la page suivante sont énoncés dix commandements pour réussir une entrevue non structurée. Ils sont repris en détail à l'annexe I.

Comment traduire vos renseignements en une estimation du marché et des ventes?

Le meilleur conseil est d'utiliser plusieurs approches à la fois. Dès lors, si vos résultats aboutissent à des chiffres d'affaires similaires, votre estimation n'en sera que plus crédible. Mais rappelez-vous de bien étayer la base sur laquelle reposeront vos estimations ou vos prévisions et de corroborer toutes vos hypothèses. D'autres voudront peut-être savoir comment vous en êtes arrivé à vos chiffres.

Établissez des objectifs

Révisez vos questions

Posez des questions simples et non dirigées

Ne vous contentez pas de réponses vagues

Scrutez votre interlocuteur

Rendez l'entrevue intéressante

Faites en sorte qu'elle soit simple et courte

Commencez par les entrevues les moins importantes

Enrichissez votre répertoire de personnes à contacter

Soyez attentif — Prenez des notes

Voici d'autres points à considérer :

- **Ventilez vos estimation**
  Faites des estimations pour des secteurs particuliers du marché ou différentes branches d'activités. Si vous fondez vos estimations sur des comparaisons avec d'autres services, prenez soin de tenir compte de leurs différences par rapport à vos propres services.
- **Faites vos estimations à divers niveaux**
  Estimez à part les ventes sur lesquelles vous croyez pouvoir compter et celles qui sont plus incertaines. Estimez les ventes très possibles, puis les ventes probables, et enfin les ventes que donnerait le scénario le pire. Évaluez ce que signifierait pour vous chacune de ces situations.
- **Voyez si vous devrez répéter ces calculs plus tard**
  Par exemple, établir un modèle de prévision informatisé ne reviendrait peut-être pas aussi cher qu'il n'y paraît, si vous deviez continuer à l'utiliser.
- **Faites entrer vos collègues dans ces calculs**
  Vous n'avez pas à faire ces estimations seul. Fournissez à plusieurs collègues vos données, demandez-leur d'estimer, chacun pour soi, à combien s'établirait votre chiffre d'affaires. Comparez les résultats, discutez des différences, établissez un consensus.

Vous trouverez à la page suivante quelques exemples d'approches pouvant vous aider à estimer votre chiffre d'affaires éventuel.

Que représentent toutes ces données pour vous?

En appliquant les techniques d'étude du marché présentées dans le présent chapitre et en répondant au questionnaire du chapitre 5, vous avez pu vous brosser un tableau du marché américain des services que vous fournissez. Parvenu à ce stade, vous devriez être en mesure de juger s'il existe un marché pour votre type d'entreprise aux États-Unis. Vous devriez savoir aussi :

- Comment l'Accord de libre-échange peut faciliter l'entrée de votre entreprise sur le marché américain.
- Quels indicateurs positifs militent en faveur de votre entrée sur ce marché.
- Quelles préoccupations vous causent une éventuelle entrée sur le marché américain et ce que vous pourriez faire pour les dissiper.

La prochaine étape consistera à décider si vous devez vous lancer. Le chapitre 6 vous y aidera.

Diverses approches pour estimer votre chiffre d'affaires éventuel

Clients clés	Dans certains cas, quelques clients suffisent pour tenir une entreprise occupée, aussi loin qu'on puisse prévoir. Par exemple, si vous fournissez des services d'architecture, vous pourriez, en communiquant avec un petit échantillon de promoteurs immobiliers susceptibles de devenir vos clients, obtenir des renseignements qui pourraient vous aider à juger dans quelle mesure vos services intéressent le marché visé et à quoi s'élève le potentiel de ventes.
Tendances générales du marché	La demande de services de votre catégorie épouse peut-être les tendances observées sur de grands marchés représentatifs du potentiel total de la demande. Par exemple, la demande de services de construction suit la courbe des mises en chantier. Vous déterminerez votre part éventuelle du marché avec d'autres techniques, mais extrapolerez la croissance de votre chiffre d'affaires à l'aide des indices publiés ou des prévisions des changements devant intervenir dans le potentiel total du marché.
Activité des compétiteurs	Dans certains marchés, l'activité des compétiteurs indique ce que sera votre degré de succès. Par exemple, si, dans votre spécialité, le tarif moyen pour les services d'experts-conseils est de 100 $ l'heure et que le ratio moyen des heures facturables est de 65 p. 100, vous pouvez peut-être anticiper des résultats similaires, quitte à les corriger à la baisse pour tenir compte d'un achalandage plus faible au début.
Promotion	Dans certaines catégories de services, les ventes dépendent plus directement des efforts de commercialisation, de promotion et de publicité. Faites la démarche inverse. Déterminez ce que vous pouvez vous permettre pour promouvoir vos services (nombre de visites, d'articles de publipostage, d'annonces dans les médias locaux), puis, en vous fondant sur les résultats passés de préférence ceux d'autres entreprises sur le marché visé plutôt que les vôtres sur votre marché actuel, déterminez le volume de ventes qui en résulterait.
Fournisseurs de produits ou de services connexes	Certains services dépendent de la vente de produits ou de services connexes. Ainsi, la vente des logiciels peut dépendre de la vente d'ordinateurs ou de la vente de services-conseils en systèmes; la vente de services-conseils en usines de pâte à papier peut dépendre de la vente d'équipement pour usines de ce type. Demandez aux fournisseurs de produits ou de services connexes leur avis sur les tendances du marché et la demande en services de votre spécialité. Si le fournisseur est de plus grande taille que vous, il se peut qu'il ait des moyens plus sophistiqués pour déterminer le potentiel du marché

CHAPITRE 7

La décision de pénétrer le marché américain et ce qu'elle implique

Points à considérer pour exporter vos services avec succès

Jusqu'ici, il s'agissait pour vous de déterminer votre degré de préparation et d'obtenir des renseignements sur le marché américain et sur les possibilités offertes par le libre-échange. Ces renseignements permettent de décider si vous allez entrer sur le marché américain. Mais il y a encore quelques facteurs à considérer :

- Le marché visé;
- Le service correspond-il aux désirs de la clientèle américaine;
- Les débouchés sur le marché américain pour les services;
- Les risques ou obstacles à affronter;
- L'aide offerte pour entrer sur le marché américain des services.

Choix des marchés cibles

En envisageant d'entrer sur le marché américain, il ne s'agit pas de viser dès le début à prendre tout le pays d'assaut! Vous devriez plutôt cibler vos clients et resserrer votre champ d'action, avant même de vous lancer.

Toute entreprise qui veut prendre de l'expansion doit absolument concentrer son étude du marché et ses efforts d'implantation sur les secteurs ayant le plus de chances de donner des résultats à court terme et de fournir une assise à l'expansion ultérieure du marché. Pour ce faire, elle doit établir des priorités.

Cibler les efforts, voilà une règle peut-être plus importante pour les exportateurs de services que pour les exportateurs de produits. Car pour fournir un service, il faut souvent un effort personnel qui, s'il est trop dispersé, se traduira par un service de piètre qualité. Font exception peut-être les services dont le support est peu coûteux et d'une grande portée (par exemple la transmission radiophonique de programmes éducatifs, l'accès à des bases de données informatisées).

> Que signifie cibler ses efforts? Définir ce qu'on a à offrir (conception du service offert) et ce que veut le client (le plus précisément possible).
>
> Cibler ses efforts signifie personnaliser son service aux clients pour qui il représente une valeur précise, qui leur apporte un avantage particulier.
>
> Cibler ses efforts signifie aussi s'enquérir de ce que ses compétiteurs ont à offrir et faire porter ses efforts sur les secteurs où l'on peut rester en tête de file.
>
> Enfin, pour cibler ses efforts, il faut savoir qu'on ne peut pas être « tous à tous », donc choisir des marchés cibles qui conviennent à ses moyens et à ses ressources.

Pour éviter le risque de faire trop et trop vite, vous devriez vous concentrer sur une région ou un créneau spécialisé, ce qui exigera des données sur les segments du marché qui vous intéressent. Ces données, vous les obtiendrez en faisant une étude consciencieuse du marché.

Lorsque vous évaluez d'éventuels marchés cibles, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Le marché visé a-t-il la taille voulue pour que l'entreprise soit rentable?
- Quels compétiteurs devrai-je battre pour pénétrer ce marché?
- Ai-je la ténacité voulue pour desservir ce marché efficacement?
- Mon service intéresse-t-il ce marché? Qu'est-ce qui me permet de le croire?
- Quelle est la concordance entre les services offerts et les exigences de la clientèle américaine?

Une fois défini ce qui, selon vous, constituerait un bon marché aux États-Unis pour votre genre de service, il vous faudra, pour répondre à la dernière question ci-dessus, déterminer le plus précisément possible si votre service correspond à ce que veut le client américain. Si ce n'est pas tout à fait le cas, il vous appartient de décider si vous l'adapterez de manière à le rendre le plus acceptable possible pour cette clientèle. Les questions suivantes vous aideront à en décider.

Vos activités sur le marché américain se marieraient-elles bien avec :

L'organisation de votre entreprise?

Vos « produits » actuels?

Vos engagements sur le marché?

Vos activités actuelles?

Vos ressources actuelles?

En ce qui concerne l'organisation de votre entreprise, vous pourriez fonder votre analyse sur les questions suivantes :

- Quels avantages apportera à l'organisation de votre entreprise l'entrée de celle-ci sur le marché américain (étalement des coûts du matériel admissible à la déduction pour amortissement, extension d'une conception de service spécialisé)?
- Les modalités de paiement et de prix sont-elles compatibles avec votre organisation actuelle? (Par exemple, qu'implique la facturation pour éventualités alors que vous avez toujours facturé à l'heure)?
- Pourrez-vous utiliser les systèmes de prestation de services ou de distribution existants comme votre personnel existant ou devrez-vous en ajouter de nouveaux?
- Quelles stratégies de communications seront nécessaires pour informer les clients éventuels de votre service? Sera-t-il possible d'utiliser des méthodes similaires à celles que vous employez actuellement ou faudra-t-il du matériel et des supports entièrement nouveaux (matériel vidéo, publicité sur disque informatique)?

En ce qui concerne vos « produits », posez-vous les questions suivantes :

- Votre service est-il bien assorti aux besoins et aux intérêts de la clientèle américaine et à sa démarche en matière d'achat et d'adoption?
- Par rapport aux entreprises en place, vos avantages seraient-ils suffisants pour inciter les acheteurs américains à changer de fournisseur?

- Les clients américains pourraient-ils assumer les éventuels coûts supplémentaires de vos services; comme vos frais de voyage? Votre entreprise dépendrait-elle des avantages du taux de change?
- Y a-t-il quelque chose dans votre service ou votre approche qui ferait hésiter le client américain, comme le fait de ne pas avoir de bureau aux États-Unis ou le fait qu'il ne comprendrait pas les avantages de l'Accord)?
- En quoi exactement vos services sont-ils bien adaptés (ou le contraire) au marché américain? Des modifications seraient-elles nécessaires pour adapter votre service à ce marché et dans quelle mesure?

En ce qui concerne le marché, profitez des résultats de vos recherches pour répondre aux questions suivantes :

- Le nouveau marché serait-il d'une certaine façon un prolongement logique de votre marché actuel (proximité, clientèle similaire, demande de services haut de gamme)?
- Le marché américain montre-t-il une tendance à un accroissement de la demande de services de votre catégorie (comme l'utilisation croissante du télécopieur, de systèmes de télécommunications)?
- Le marché américain est-il la scène de mesures de déréglementation ou de tendances connexes de nature à le rendre plus compatible avec votre marché actuel?
- Votre venue menacerait-elle l'équilibre du marché américain au point d'amener vos compétiteurs à riposter en vous forçant à entrer dans des secteurs où vous ne seriez peut-être pas prêt à vous engager?
- Le marché américain adopte-t-il les nouvelles conceptions de services plus rapidement que votre marché actuel, ce qui, tout en facilitant votre entrée sur ce marché, vous rendrait peut-être plus difficile la tâche de vous maintenir aux premiers rangs?

En ce qui concerne vos activités présentes, répondez aux questions suivantes en examinant votre marché éventuel :

- Y a-t-il, dans les habitudes de travail ou les attitudes du personnel américain, des différences de nature à vous empêcher d'offrir vos services de la même façon?
- Serait-il facile d'uniformiser la qualité de prestation de vos services dans le nouvel environnement ou vous faudrait-il énoncer des descriptions plus rigoureuses de la prestation de vos services?
- Vous faudrait-il des installations ou du matériel différent (ou coûteux) pour fournir vos services au marché américain?

Enfin, en ce qui concerne vos ressources, répondez aux questions suivantes en examinant, là encore, votre marché éventuel :

- Quels effets négatifs pourrait avoir sur votre entreprise cette entrée sur le nouveau marché? Quelles ressources exigera ce projet? Va-t-il accaparer des ressources déjà limitées?
- Si vous ne pouvez offrir vos services qu'en certains endroits ou à certaines périodes comme un programme de formation, cette restriction aurait-elle une incidence sur la capacité de la clientèle d'utiliser ces services?

En répondant à ces questions, vous aurez grandement progressé sur le chemin qui vous amènera à déterminer non seulement s'il vaut la peine de pénétrer le marché américain, mais encore quelles stratégies seraient absolument nécessaires pour réussir.

À l'affût des débouchés

En examinant si vous devez entrer ou non sur le marché américain, soyez à l'affût de certains facteurs qui peuvent annoncer des débouchés intéressants pour le succès de votre entreprise.

Un débouché résulte généralement d'un des facteurs suivants :

- Assouplissement temporaire ou récent d'une ou plusieurs règles qui restreignaient l'entrée sur le marché.
- Croissance inhabituelle du marché accompagnée d'une forte demande non satisfaite.
- Changement profond dans les besoins des clients ou complexification du marché.
- Percée technologique soudaine.
- Changements généraux dans votre industrie ou celle de vos clients.

Demandez-vous si l'une ou l'autre des tendances suivantes observées aux États-Unis ne représenterait pas une ouverture intéressante pour votre entreprise.

- Demande naissante pour certains produits nouveaux (comme le matériel de télécommunications ou de traitement électronique des données, — ouvrant des possibilités d'expansion pour des services connexes (comme les services de location/location-vente de matériel, ces services contribuant à la diffusion ces produits sur un marché plus vaste.
- Croissance de technologies nouvelles ou complexes, — créant une demande de services d'experts ou de services spécialisés de conseil, de réparation et d'entretien.
- Déréglementation ou suppression des exigences de reconnaissance professionnelle, — permettant d'élargir la portée des services offerts ou les méthodes de commercialisation.
- Accélération des transports et des communications, — permettant de fournir des services des marchés de plus en plus éloignés.
- Exigence accrue des consommateurs en matière de ponctualité et de commodité et de services capables de libérer du temps pour les loisirs, — ce qui accroît le rôle des services dans l'économie.
- Complexité croissante des problèmes commerciaux ou techniques et tendance à élaguer les organisations, — ce qui favorise un recours accru aux services extérieurs et aux experts-conseils.
- Changements dans les rapports commerciaux par suite de la libéralisation du commerce apportée par l'Accord de libre-échange lui-même.
- Tendance à un accroissement du commerce des produits grâce à l'accord de libre-échange, — ce qui intensifiera la demande pour les services complémentaires que vous pouvez fournir.

Quels autres créneaux pourraient s'ouvrir à vous? Le tableau ci-dessus donne une liste de domaines où vous pourriez trouver des occasions de vendre vos services à des entreprises de fabrication américaines.

Pour tirer profit d'un créneau qui s'ouvre, vous devez agir rapidement en exploitant la situation au maximum.

Recherche de créneaux dans les entreprises de fabrication
Principaux types de services qu'achètent les fabricants

Publicité	Services d'agences de personnel
Services bancaires	Services professionnels -comptables, juridiques, services-conseils
Services informatiques	Avantages sociaux pour le personnel
Services de messageries	Services téléphoniques
Ingénierie et construction	Services de transport
Réparation d'édifices et d'équipement	Services de voyages
Services publics	Assurance-responsabilité
Garanties	

Comprendre les risques et les obstacles

Certains facteurs particuliers concernant les services ou le comportement des éventuels clients américains accroîtraient peut-être la difficulté d'entrer sur le marché américain. Les facteurs suivants, qui gênent l'expansion du commerce des services, peuvent susciter des préoccupations.

- La difficulté de faire breveter des services augmente le danger que les compétiteurs adoptent votre conception de service et peut-être vous rendent difficile l'entrée.
- Comme il est difficile pour la clientèle de définir et de comparer les services offerts par différents compétiteurs, il est plus difficile pour un nouveau venu d'amener des clients à changer de fournisseur.

  L'existence de règles différentes, d'un État à l'autre, dans le cas de certains services, comme les assurances, de même que les normes de reconnaissance professionnelle compliquent ou empêchent, dans le cas de certains fournisseurs de services, l'exercice de leur commerce aux États-Unis. Dans les annexes du Guide, on trouvera quelques détails sur certaines de ces règles.
- L'importance des rapports directs entre clients et fournisseurs, qui tient au fait qu'un service est incorporel de nature, nécessite des efforts de commercialisation plus intensifs, qui peuvent grever les ressources de certaines entreprises de service. Ces rapports directs exigent parfois que le fournisseur soit à proximité pour gérer les clients tout autant que les employés citons les équipes de projets formées de clients et d'experts-conseils.
- Dans le cas de certains services, comme les magasins de vente au détail, l'absence d'une distinction claire entre le service et le point de vente ou la fidélité au point de vente fait que des gens qui pourraient devenir vos clients attendront que leurs fournisseurs ajoutent le nouveau service à leurs listes plutôt que d'acheter chez un nouveau fournisseur.
- Dans bien des cas, il faut vendre le service à deux personnes : au client qui signe le contrat et à celui qui consomme effectivement le service; c'est le cas par exemple pour les logiciels. Cela risque d'augmenter les frais de commercialisation si la distance entre en jeu.
- Le fait qu'on ne puisse uniformiser la prestation d'un service, chaque contrat étant d'une certaine façon unique, accroît l'incertitude de l'acheteur vis-à-vis d'un nouveau fournisseur quand il veut

extrapoler les conclusions initiales de son étude de marché. Ce fait accroît aussi les problèmes de gestion.

- Le fait que le client intervienne dans la prestation d'un service comme dans le cas des guichets de banque automatiques, et qu'il s'attende à une fiabilité totale du service rend extrêmement important le besoin de gagner sa confiance, ce qui peut exiger de gros efforts pour établir une bonne image de marque.
- L'impossibilité pour un fournisseur de services de « stocker » un service, qui n'existe pas tant qu'il n'a pas été fourni ou de s'approvisionner chez un autre fournisseur quand il est à court pose des problèmes de gestion et d'effectif.
- Une demande inégale et les attentes variables de la clientèle quant à ce qu'elle considère comme un excellent service exigent souvent que le fournisseur ait des moyens de réserve, ce qui peut être coûteux à gérer si les distances sont grandes.
- L'entrée rapide et la fragmentation des fournisseurs de services sur le marché américain ferment rapidement les créneaux qui se présentent. Par exemple, la fièvre récente de déréglementation et la segmentation qui s'est produite sur le marché ont laissé certains secteurs comme le lucratif marché des « yuppies » encombrés de nouveaux fournisseurs (hôtels, détaillants, médias, services financiers, etc.).
- Les Américains ont la réputation d'être plus procéduriers que les Canadiens, ce qui ajoute au risque de faire des affaires aux États-Unis. Les entreprises y risquent davantage d'être impliquées dans des différends judiciaires qu'au Canada. Cette propension aux litiges s'étend aussi bien aux entreprises de service qu'aux entreprises de fabrication. Le cas des poursuites de médecins pour négligence professionnelle est bien connu. Les entreprises canadiennes qui vendent des services ou des produits connexes sur le marché américain doivent évaluer le risque d'éventuelles poursuites en dommages-intérêts. Il est recommandé à ce sujet de consulter un conseiller juridique et de contracter une police d'assurance appropriée.

Malgré les risques et les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises qui exportent des services aux États-Unis, bon nombre réussissent à surmonter ces problèmes et à les tourner à leur avantage.

Pour vous aider à en faire autant, posez-vous des questions qui vous fassent voir le possible au lieu de l'impossible :

Ne dites pas :	Le plan ne marcherait pas.
Demandez-vous plutôt :	Quelle partie du plan marcherait? L'Accord de libre-échange pourrait-il nous y aider?
Ne dites pas :	Ils font ça autrement aux États-Unis.
Demandez-vous plutôt :	Quels changements aurions-nous à faire pour agir comme eux?
Ne dites pas :	Ça coûterait trop cher.
Demandez-vous plutôt :	Pourrions-nous faire un profit aux États-Unis? Qu'en retirerait l'ensemble de l'entreprise?

Aide canadienne aux exportateurs de services

Avant de prendre votre décision, renseignez-vous sur les divers programmes gouvernementaux de nature à vous aider à entrer sur le marché américain. Les programmes du gouvernement fédéral sont administrés par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC). Les programmes de la province sont mis en œuvre par la Société pour l'expansion du commerce de la Colombie-Britannique (B.C. Trade Development Corporation) et le ministère du Commerce extérieur et de l'Immigration de la province. D'autres organismes offrent aussi de l'aide aux exportateurs.

Programmes fédéraux

Les programmes fédéraux décrits ci-après sont de nature à intéresser les exportateurs de services. On peut se renseigner sur plusieurs d'entre eux en s'adressant au bureau de Vancouver d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, téléphone : (604) 666-1402 ou en écrivant à : C.P. 11610, suite 900-650, rue Georgia ouest, Vancouver, C.-B. V6B 5H8

1. Programme de développement des marchés d'exportation (PDME).
Il s'agit d'un programme à frais partagés conçu pour aider les entreprises canadiennes à réaliser des activités de promotion des exportations ou à participer à ce genre d'activités. Voici quelques exemples de ces activités : participation à des foires commerciales, visite de marchés, présentation de soumissions, établissement de bureaux de vente permanents à l'étranger et mise sur pied de consortiums d'exportation. Vérifier les conditions d'admissibilité.

2. Programme d'apports technologiques (PAT).
Ce programme vise à promouvoir l'acquisition des technologies étrangères nécessaires pour créer ou améliorer un service, un produit ou des procédés.

3. Réseau mondial d'information sur les exportations
(World Information Network for Exports ou **Réseau WIN**). Il s'agit d'un annuaire informatisé des exportateurs canadiens de produits ou de services, conçu pour aider les agents de promotion du commerce à répondre plus rapidement aux occasions offertes sur leurs territoires.

4. Réseau d'approvisionnements et de débouchés d'affaires (RADAR).
Il s'agit d'une banque de données informatisée contenant les coordonnées (noms, adresses, possibilités et autres renseignements essentiels) de sociétés canadiennes de fabrication et de services réparties par province. Cette banque est à la disposition des clients éventuels, canadiens ou étrangers. Elle recense des sociétés offrant les services suivants : génie, conseils, architecture et informatique.

5. Services de conseils individuels :
ISTC fournit des services de conseils individuels en matière d'exportation. Le ministère donne également des renseignements et de l'aide aux exportateurs qui veulent exposer dans une foire commerciale internationale.

6. Le Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest :
Le Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest a notamment pour fonction d'aider les sociétés dans leurs activités commerciales et leurs efforts de commercialisation. Il aide aussi à la réalisation de campagnes de commercialisation à l'échelle d'une industrie. Tous les secteurs sont admissibles.

7. La Corporation commerciale canadienne (CCC) :
Cette société d'État fait office d'entrepreneur principal lorsqu'un gouvernement étranger ou un organisme international veut acheter des produits ou des services à une entreprise canadienne en traitant de gouvernement à gouvernement. La CCC a notamment pour fonction de trouver des fournisseurs canadiens, d'obtenir pour eux la possibilité de soumissionner et d'attester qu'ils sont en mesure de tenir leurs engagements.

8. La Société pour l'expansion des exportations (SEE).
Cette société d'État offre une gamme complète de services financiers, d'assurances et de garantie aux exportateurs canadiens de toutes tailles. Ses programmes d'assurance à l'exportation peuvent protéger vos investissements étrangers et vous protéger contre un acheteur étranger qui ne respecterait pas ses engagements financiers. La SEE peut aussi protéger vos fournisseurs canadiens contre un débiteur insolvable et protéger d'une perte les membres d'un consortium d'exportateurs canadiens quand l'un des partenaires ne peut respecter ses engagements.

9. Programmes d'aide aux nouveaux exportateurs.
Les programmes Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEES) et Nouveaux exportateurs vers les États américains du Sud (NEXUS) sont deux programmes conçus pour faire connaître de nouveaux marchés américains à des sociétés de petite ou de moyenne taille. Des représentants de sociétés nouvelles sur le marché d'exportation sont conduits à un point frontalier américain, où on les aide à remplir les formalités d'immigration et de douane, après quoi ils sont conduits au Centre commercial canadien de Seattle où ils prennent part à un séminaire sur les exportations. Ces programmes s'adressent principalement aux entreprises de fabrication, mais ils sont également ouverts aux entreprises de services associées au secteur manufacturier.

Programmes de la Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique aide les exportateurs de services par l'entremise des organismes et programmes ci-après :

1. Export Advisory Services Division, B.C. Trade Development Corporation (B.C. Trade)
(604) 844-1900. Cette division de B.C. Trade aide les exportateurs de services dans trois secteurs clés :

a) Service de conseil offert par la Direction des conseils à l'exportation (Export Counselling Branch), comme aide à la préparation d'un plan d'implantation, mise en rapport d'entreprises de la C.-B. avec des organisations canadiennes ou étrangères qui s'occupent d'exportation, soutien financier personnalisé, activités d'expansion de marché et conseils sur le contrôle des risques d'exportation.

b) Services de conseils financiers et programmes d'aide financière à la petite et moyenne entreprise par l'entremise de la Direction du financement des exportations (Export Financing Branch), qui s'occupe notamment d'administrer le programme de garantie des prêts à l'exportation.

c) Services de formation et d'information par l'entremise du Réseau des entreprises de la Colombie-Britannique (B.C. Business Network), un réseau électronique mondial d'information sur le

secteur des affaires, et par l'entremise aussi du Centre d'information sur les entreprises (B.C. Info Centre), qui offre à la fois des renseignements sur les entreprises et une formation en matière d'exportation.

2. Service Industries Branch, Marketing Division, B.C. Trade Development Corporation (604) 844-1900. Cette division de B.C. Trade s'efforce de faciliter l'exportation des services dans les domaines suivants : environnement, génie, enseignement, géomatique, santé, finance, service aux entreprises et gestion d'événements divers. Elle aide les entreprises de services en leur fournissant des renseignements sur les nouveaux débouchés qui s'ouvrent sur le marché et en les aidant à les évaluer. Elle organise également des événements (ou y contribue) pour des délégations d'acheteurs en visite, afin de promouvoir les services professionnels offerts en Colombie-Britannique.

3. Programme de développement de nouveaux marchés (New Market Development Program), B.C. Trade Development Corporation, (604) 844-1900. Ce programme accorde une aide financière aux entreprises pour leur permettre de partager les risques associés au développement de nouveaux marchés d'exportation. Parmi les activités ouvrant droit à cette aide, citons : voyages de développement de marchés à l'extérieur de la C.-B., visites d'acheteurs en C.-B. et participation à des foires commerciales à l'extérieur de la province. Les entreprises de services constituées en société en C.-B. et qui y sont en activité depuis au moins deux ans ont droit à cette aide, à condition que leur chiffre d'affaires soit inférieur à 10 millions et qu'elles ne reçoivent aucune autre aide pour l'activité projetée. Les entreprises admissibles doivent démontrer qu'elles ont fait une étude de base du marché visé et qu'elles ont établi des contacts avec des agents, des distributeurs ou des acheteurs éventuels. Les dépenses sont partagées moitié-moitié et l'aide versée est remboursable si les efforts de l'entreprise se soldent par des ventes.

4. Programme pour les nouveaux exportateurs (New Exporters' Programme). Ce programme est offert par la Banque fédérale de développement, le Collège communautaire de Vancouver, le World Trade Centre de Vancouver, le ministère des Affaires extérieures, la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et le ministère du Développement économique et régional de la province. Il offre un cours aux propriétaires ou aux gestionnaires de petites entreprises ayant un potentiel d'exportation. Pendant le cours, qui dure un an, 30 d'entre eux participent à des ateliers suivis d'un volet individuel pratique sur le terrain.

Autres sources d'aide

On peut également obtenir de l'aide de certains organismes du secteur privé, comme **l'Association des exportateurs canadiens (AEC)** et d'autres. L'AEC compte quelque 1 000 membres recrutés dans tous les milieux de l'industrie. Elle agita par le truchement d'un réseau de comités, qui s'occupent de diverses questions d'exportation, et par l'entremise de bulletins et de séminaires. L'association s'apprête à lancer un programme intitulé Aide à l'exportateur canadien, pour faire profiter ses membres et le secteur de l'exportation en général de l'expérience et des connaissances de gens bien versés en matière d'exportation.

Il existe également un grand nombre de guides qui renvoient à des sources d'information sur le libre-échange ou à des gens à contacter dans les milieux commerciaux. Citons notamment le Petit guide du libre-échange *Free Trade Handbook* publié par la Banque fédérale de développement, dont le numéro de téléphone à Vancouver est le (604) 666-7800. Il faut citer également Info Export, un service du ministère des Affaires extérieures, qui renseigne sur les programmes et services d'exportation du gouvernement. On peut atteindre ce service en composant le (613) 993-6435 ou (sans frais) 1-800-267-8376.

Enfin, pour vous renseigner sur d'autres programmes d'aide offerts par le gouvernement fédéral, communiquez avec le Consulat général du Canada à Seattle, au (206) 443-1777 ou, par télécopieur, au (206) 443-1782, poste 107. Les bureaux du consulat sont situés au 412, Plaza 600, Sixth and Stewart, Seattle, Washington, 98101-1286.

La grande décision

En dernière étape, revoyez toutes les données acquises jusqu'ici et reconfirmez-vous les objectifs que vous visez en voulant entrer sur le marché américain.

Commencez par vous redemander pourquoi vous voulez exporter. Est-ce parce que votre marché actuel est déjà encombré de compétiteurs à la poursuite d'une demande trop faible? Ou bien sentez-vous le besoin de diversifier votre clientèle pour vous protéger contre une baisse éventuelle du marché local ou une éventuelle marée de compétiteurs futurs qui serait engendrée par l'Accord? Peut-être est-ce parce que vous êtes sûr que votre service est en grande demande sur le marché mondial et que le marché américain serait un bon terrain d'essai. Ou peut-être est-ce tout simplement que vous aimez voyager et que vous aimeriez faire des affaires à New-York, à San Francisco, ou dans le sud de la Californie.

Quelles que soient vos raisons, n'entrez pas sur le marché américain à l'aveuglette. Assurez-vous que vos services soient exportables. Sachez quels marchés viser. Faites des plans pour surmonter les obstacles qui pourraient vous barrer la route.

Enfin, si vous décidez d'entrer sur le marché d'exportation, assurez-vous de vous engager à fond.

Quant à savoir si vous êtes prêt à exporter, la réponse dépendra en grande partie des facteurs suivants :

1. Que vos buts et vos efforts soient marqués du sceau de la concentration nécessaire au succès.
2. Que vous ayez l'assurance et l'attitude voulues pour vous attaquer à de nouveaux marchés.
3. Que vous soyez prêt à vous engager à fond, vous personnellement aussi bien que votre entreprise.

Si, après avoir fait le travail suggéré dans le Guide, vous vous sentez mal à l'aise vis-à-vis du marché américain, alors il est probable qu'exporter offre moins de possibilités que vous ne l'aviez cru vous devriez peut-être décider de remettre le projet à plus tard, à titre de repli stratégique.

Mais si, après votre étude du marché et vos analyses, vous vous sentez plus à l'aise que jamais, poursuivez.

Toutefois, ne manquez pas de vous définir un deuxième marché cible ou une autre position de repli, juste au cas où quelque chose n'irait pas bien à votre premier essai.

L'étape suivante consiste à mettre au point vos stratégies de commercialisation. Le chapitre 8 vous y aidera.

Pour un exportateur, qu'est-ce que s'engager à fond?

Les gens d'affaires qui réussissent dans l'exportation traitent cette activité comme un secteur important de leur entreprise. Les propriétaires ou les dirigeants de ces l'entreprises y consacrent généralement plus de 20 p. 100 de leur temps; cet effort se voit dans la qualité des activités de commercialisation de l'entreprise. Souvent aussi, il détermine le succès ou l'échec d'une entreprise canadienne de services sur le marché américain.

Pourquoi s'engager à fond est-il si important? Les facteurs personnels ont beaucoup à voir avec l'endroit où s'installe une entreprise de services. Mis à part certains types d'entreprises, (comme une société de transport), une entreprise de services n'est généralement pas attirée sur un marché par un facteur de production peu coûteux qu'offrirait un lieu donné ou par l'avantage d'une situation géographique favorable par rapport à d'autres marchés.

Pour une société qui offre des services financiers ou des services aux entreprises, le choix de l'endroit tient le plus souvent à une préférence personnelle et à la taille de l'économie locale. En particulier, la préférence personnelle du fondateur de l'entreprise pour la région visée a beaucoup à voir avec ce choix.

La préférence personnelle et l'engagement ferme de voyager et de prospecter de nouveaux débouchés sont souvent des facteurs qui déterminent le plus le degré de succès sur le nouveau marché. Bien entendu, ce n'est là qu'un aspect de l'engagement global exigé d'un exportateur, mais grande est son importance.

CHAPITRE 8

Les stratégies de développement des marchés
Quelles sont les plus efficaces pour les entreprises de services?

Choix des stratégies de commercialisation

Une fois prise la décision d'aller sur le marché américain, vous vous demanderez sans doute : « Mais comment faire? » Vous voilà arrivé à l'étape probablement la plus difficile pour toute entreprise de services qui veut entrer sur un nouveau marché : choisir des stratégies de commercialisation.

Généralement, le service que vous fournissez demeure invisible à un acheteur éventuel tant qu'il ne l'a pas utilisé. Mais il est nécessaire que votre service soit, à ses yeux, innovateur, souple et de qualité. En d'autres termes, votre tâche est d'amener les clients éventuels à voir la valeur de votre service. Mais comment les convaincre que votre service est meilleur que n'importe quel autre?

La clé pour réussir vos efforts de commercialisation aux États-Unis sera d'articuler vos stratégies autour des besoins de votre marché cible. Toujours répondre aux désirs et aux besoins du client. N'agissez pas en fonction de votre seul intérêt personnel.

La première étape est de voir la décision d'acheter avec les yeux de l'acheteur américain lui-même. Cette attitude est peut-être plus implorante pour la vente d'un service que d'un produit. Les recherches en ce domaine montrent que les facteurs les plus importants dans la décision d'acheter un service sont les suivants :

1. Le sentiment que le fournisseur a une bonne expérience, dont il saura se servir.
2. L'existence de facteurs qui aident à distinguer un fournisseur, un service d'un autre (plus de matière grise, méthodes supérieures, meilleurs bureaux,).
3. L'image de marque générale (société qui a du succès, de bonnes références,).
4. Le discours publicitaire du fournisseur.
5. Le coût du service lui-même.

Remarquez le rang occupé par le facteur « coût ». La plupart des acheteurs ont besoin de croire en un fournisseur avant d'acheter son service et ce facteur semble être plus important que le prix. On dit souvent qu'en achetant un service, le client achète de la confiance, ou encore que les services sont des produits de foi. C'est particulièrement vrai pour l'achat de services professionnels.

De ce fait, l'image de marque revêt de l'importance pour bien des types de services. Le caractère incorporel et technique de maints services amène le client à chercher et à évaluer des indicateurs de qualité qui agissent comme substituts; citons l'ambiance du bureau, le fini lustré des brochures, la tenue vestimentaire et la démarche des employés, leur manière de parler, l'ordre et la propreté des lieux.

Un auteur a dit : « La réalité d'un service varie avec les yeux qui le regardent. » En tant qu'exportateur de services, vous devez d'abord déterminer quels éléments de l'image de marque comptent sur les marchés où vous voulez entrer, après quoi vous pourrez structurer vos stratégies en conséquence.

Compte tenu de ces considérations, votre premier objectif, comme exportateur de services, doit être celui-ci :

Faire de votre entreprise un service reconnaissable sur le marché américain.

Pour être reconnaissable, vous devez acquérir la réputation :

- d'être un expert reconnu,
- avec qui on tient à faire affaires,
- qui fournit ses services avec efficacité.

Pour y arriver, vous avez besoin de stratégies de commercialisation centrées sur l'objectif suivant :

Vous faire voir et savoir répondre aux attentes des clients.

Les pages qui suivent exposent diverses stratégies de ce genre.

Stratégies pour vous faire connaître

Si vous voulez être reconnu comme un fournisseur crédible aux États-Unis, il faudra vous rendre visible sur le marché. Mais pour une entreprise de services, une exposition massive et diffuse risque de manquer d'efficacité. Une approche plus ciblée, avec beaucoup de contacts personnels, convient généralement mieux aux entreprises de services qui cherchent à se faire connaître sur un nouveau marché.

Pour se faire connaître, les exportateurs de services utilisent couramment les stratégies de commercialisation suivantes :

1. Contacts personnels, références et réseaux informels aux États-Unis.
2. Sollicitation directe par vendeurs, publipostage ou télémarketing.
3. Présence à des foires commerciales, à des congrès, etc. aux États-Unis.
4. Soumissions à la suite d'appels d'offres gouvernementaux ou privés.
5. Publicité et articles dans les médias américains.
6. Présence ou allocutions à des réceptions ou à des événements spéciaux des milieux industriels ou professionnels américains.
7. Divers moyens de promotion (réduction de tarifs, consultation initiale gratuite, service de références sans frais additionnels, publications, séminaires gratuits).

Dans un commerce de services, le fournisseur du service et le vendeur sont bien souvent la même personne. Obtenir le travail et l'accomplir est un jeu de voltige permanent pour la plupart des propriétaires ou des gestionnaires d'entreprises de services.

Une question évidente se pose : est-il sage d'envoyer aux États-Unis ses meilleurs collaborateurs pour qu'ils y cherchent des clients? Mais par ailleurs avez-vous les moyens d'engager un vendeur qui risque de vous coûter de 80 000 à 100 000 dollars par an? Avez-vous d'autres options, comme de trouver un agent à qui vous verseriez une commission sur le chiffre d'affaires brut? Et si vous vous montiez un réseau d'intermédiaires qui pourraient vous envoyer des clients? Voici énoncés quelques points à considérer avant d'engager un vendeur ou un agent sur le marché américain. Le texte donne aussi quelques stratégies de vente.

Vendeurs et agents : recrutement et supervision

Un vendeur ou un agent recruté aux États-Unis offre généralement à l'exportateur de services le double avantage de mieux connaître le marché local et de nécessiter moins de supervision. Mais dans le cas de nombreux secteurs, il faut, pour qu'un vendeur local trouve des clients, que la société exportatrice lui fournisse un soutien technique ou un apport de données considérables. L'emploi d'un vendeur ou d'un agent indépendant a pour inconvénient que leurs activités et la qualité de leurs efforts de vente sont difficiles à contrôler à fond.

Parmi les sources d'information en la matière aux États-Unis, il y a notamment les délégués commerciaux en poste dans les consulats, les foires et les conférences commerciales, les revues professionnelles, les employés de l'État ou d'entreprises locales et les chambres de commerce.

Voici quelques conseils sur le choix d'un vendeur ou d'un agent et le contrôle de son travail :

- Demandez-lui des références et vérifiez sa connaissance du marché américain.
- Demandez-lui s'il a d'autres activités commerciales, s'il vend d'autres services ou produits, afin d'éviter toute possibilité de conflit.
- Demandez-lui combien de temps il consacrera aux services de votre entreprise et le nombre d'appels qu'il fera.
- Déterminez s'il est prêt à vous aider à fournir une partie ou l'autre du service ou du service après-vente.
- Demandez-lui de vous dire ce qu'il pense du marché américain et de vos possibilités de ventes.
- Assurez-vous de bien énoncer vos obligations au sujet du paiement des commissions, si vous devez combiner tous deux vos efforts pour trouver des clients.

Pour élaborer vos stratégies de vente

Dans le cadre de vos efforts pour élaborer des stratégies de vente, dressez une liste de tâches à accomplir, confiez-en la réalisation à l'un de vos collaborateurs et fixez-lui une échéance. Considérez la liste suivante comme un point de départ.

	Qui?	Quand?
Déceler des clients américains éventuels et leur assigner un rang selon la valeur qu'ils pourraient représenter comme clients.		
Déceler aux États-Unis des pistes de ventes éventuelles et des décideurs susceptibles de vous intéresser.		
Décider qui contacter et dans quel ordre.		
Déterminer des stratégies promotionnelles (publicité, exposés en public,).		
Déterminer le niveau de vos efforts de vente (combien d'employés? qui?).		
Déterminer combien il vous faudra de visites ou d'envois postaux pour obtenir une vente ou une présentation.		
Déterminer combien de jours-personnes exigeront chacune des tâches ci-dessus.		
Estimer combien vous pensez faire de ventes au début et quelles seraient la probabilité et l'importance des commandes renouvelées.		
Déterminer les dépenses qu'occasionnerait chaque vente ou les dépenses de chaque période d'exploitation.		
Déterminer les caractéristiques et le coût d'un éventuel bureau aux États-Unis ou d'un autre genre de point de vente.		

Quelles que soient les stratégies de vente que vous adopterez, soyez résolus à persévérer. Bien des exportateurs éventuels de services abandonnent trop tôt. Ne vous laissez ni frustrer ni engloutir par les obstacles. Tirez plutôt des leçons de vos efforts et continuez sans relâche à accroître vos ventes et à améliorer vos stratégies de promotion.

Stratégies en réponse aux attentes des clients

Pour être un fournisseur recherché sur le marché américain, il faudra que vous sachiez répondre aux attentes des clients. Quand on veut commercialiser un service, les attentes de la clientèle sont souvent au moins aussi importantes, pour créer la demande que la réalité même du service dont il s'agit. Voici, parmi d'autres, quelques stratégies possibles :

1. Modifiez vos services ou votre comportement en fonction des attentes du client et de ses expériences.

   Par exemple, si un client américain s'attend à rencontrer en personne des gens de votre entreprise pour étudier un contrat ou des épures, faites en sorte de libérer les collaborateurs qu'il faut pour traiter l'affaire aux États-Unis, au lieu de le faire par l'entremise d'avocats ou du télécopieur. Si vous n'êtes pas disponible pour discuter ou négocier la vente, le client risque de douter que vous soyez en mesure de fournir le service.

Réfléchissez aussi à l'image que devra avoir votre éventuel bureau américain. Le style de votre bureau au Canada ne conviendrait peut-être pas sur le marché américain. Peut-être que votre bureau américain devra projeter une toute autre image. Réfléchissez également à votre raison sociale. Est-ce que, pour les clients américains, elle paraîtrait impliquer les mêmes avantages qu'aux yeux des clients canadiens? Dans la négative, changez de nom.

Pour modifier avec succès vos services ou la façon de les fournir, vous devez d'abord connaître le client américain et son comportement comme acheteur. Ces connaissances peuvent vous être apportées par votre étude du marché, les renseignements obtenus de gens d'affaires locaux ou les deux.

2. Modifiez les idées que peut avoir le client américain sur les caractéristiques et avantages de vos services par des initiatives d'information ou des activités promotionnelles.

   Par exemple, dans un style de bonne tenue, décrivez à la clientèle votre façon d'aborder le problème d'un client et énoncez clairement les caractéristiques et les avantages de votre service en les comparant expressément aux approches de vos compétiteurs américains, que le client connaît mieux.

   Plus le service est important et nouveau, plus vous devez l'expliquer au client et plus celui-ci a besoin de renseignements précis et à point nommé, capables de lui montrer que votre service convient bien à ses besoins. De plus, en pareil cas, il y a plus de chances que l'acheteur regarde du côté de vos compétiteurs américains pour mieux comprendre ce qu'offre le marché. D'où l'importance de faire des comparaisons exactes avec les services de vos compétiteurs américains.

   Vous aurez peut-être aussi à convaincre vos éventuels clients américains que l'Accord de libre-échange leur facilitera l'achat de vos services. Bien des entreprises américaines sont fort mal renseignées sur le libre-échange et les avantages qu'il offre, car il leur permet non seulement d'élargir leurs marchés, mais aussi leurs sources d'approvisionnement.

3. Faites participer le client américain à la conception ou à la prestation du service. Établissez avec lui un rapport de travail étroit.

   Cette participation peut consister à mettre sur pied une équipe de projet qui travaillerait de concert avec le client. Vous pourriez aussi fournir, pour commencer, un service où le risque serait faible pour le client, lui inculquant ainsi progressivement une confiance en vos services et une juste idée de leur valeur. En outre, vous en tireriez un avantage à long terme, car une fois ce résultat atteint, il en coûterait d'autant plus cher pour le client d'essayer un nouveau fournisseur.

   Rappelez-vous que bien des échecs sur un nouveau marché tiennent à ce que le fournisseur de services ne met pas le temps voulu pour apprendre à voir ses services comme les voient les clients qu'il recherche.

Stratégies d'établissement des prix

La fixation des prix peut être un important moyen stratégique, surtout quand on entre sur un nouveau marché. Dans bien des cas, il est possible d'« acheter » son entrée.

Votre plan d'implantation doit prévoir vos stratégies d'établissement des prix sur le marché américain. Vos prix dépendront de vos objectifs (récupération à court terme de votre investissement, rentabilité à long terme, implantation jusqu'au seuil de rentabilité). En cherchant à faire des profits aux États-Unis, vous aurez à prendre plusieurs décisions capitales, dont celle de déterminer comment et dans quelle mesure vous ferez intervenir les considérations financières dans la détermination de vos prix et dans quelle mesure prévaudront les considérations de commercialisation.

Vos revenus dépendront aussi des conditions de paiement ainsi que des pratiques de crédit, de recouvrement, de facturation pour éventualités et de paiement d'avance. Vous devez aussi considérer les taux de change et leurs effets éventuels sur votre chiffre d'affaires et vos profits.

Il est essentiel de connaître les prix des compétiteurs américains pour des services similaires. Voici quelques moyens de se renseigner.

- Achetez des services d'un compétiteur américain;
- Appelez un compétiteur pour lui demander son prix pour tel ou tel service ou pour le prier de vous envoyer des brochures;
- Interrogez des spécialistes locaux (banquiers, fournisseurs) ou des clients éventuels sur les prix à demander;
- Renseignez-vous auprès d'une association professionnelle ou commerciale américaine sur les prix et les conditions de paiement;
- Interrogez-vous sur les prix pratiqués aux États-Unis des clients canadiens qui ont déjà utilisé des fournisseurs américains.

Bien entendu, ces méthodes ne conviennent pas toutes à chaque exportateur de services, mais renseignez-vous le mieux possible sur les prix pratiqués afin de ne pas sous-évaluer ou surévaluer les services que vous fournirez sur le marché américain.

Il s'agit ensuite d'élaborer une stratégie d'établissement des prix. C'est un art, qui consiste à :

- Analyser la situation de la concurrence dans le secteur américain des services;
- Fixer des objectifs précis à réaliser par cette stratégie;
- Décider où situer les prix dans la gamme des prix possibles;
- Décider si vous utiliserez les prix comme un élément actif ou comme un élément passif dans votre effort de commercialisation;
- Offrir (peut-être) un prix global comprenant vos services et les produits de quelqu'un d'autre;
- Élaborer une structure et des principes généraux propres à vous guider dans l'établissement des prix que vous demanderez sur le marché américain;
- Mettre en œuvre et gérer cette stratégie.

Cependant, le prix peut jouer un rôle secondaire dans la décision d'acheter. La réputation, la qualité du service, telle que perçue par l'acheteur, ou même les rapports personnels peuvent jouer un rôle beaucoup plus important dans cette décision.

Dans le cas de certains services, le risque est si grand (certains services de génie ou de conseils de gestion) que la décision d'acheter dépend rarement du prix seul. Tous les autres facteurs doivent être par ailleurs égaux avant que la question du prix se pose.

En conséquence, l'exportateur de services doit évaluer avec grand soin le rôle que joue le prix chez le client ou sur le marché américain visé.

Autres stratégies d'exportation

On trouvera ci-dessous des exemples de pratiques d'exportation. À vous de voir si elles peuvent s'appliquer à votre éventuelle entrée sur le marché américain. Tenez-en compte en élaborant vos stratégies.

L'une des stratégies mentionnées ci-dessous est celle des clients que d'autres envoient. Comme fournisseur de services, vous pouvez difficilement distribuer des échantillons. Appliquez-vous donc à cultiver le système des clients envoyés par autrui. Vos collègues ou vos clients satisfaits sont ici vos meilleures sources.

Voici quelques conseils en la matière :

- Demandez vous-même qu'on vous envoie des clients. N'attendez pas qu'ils vous arrivent tout seuls.
- Remettez des brochures ou d'autres types de documents au client qu'on vous envoie, afin de lui faciliter la tâche.
- Montrez votre reconnaissance à ceux qui vous envoient des clients.
- Rendez la pareille, notamment si le client vous a été envoyé par un collègue.

Intégrer ces pratiques, et d'autres similaires, à votre plan de commercialisation.

Tâter le terrain

Une dernière stratégie de commercialisation mérite une attention spéciale. Si, à la question : « Dois-je exporter? » vous répondez par un oui timide, pensez d'abord à tâter le terrain du marché américain avant de vous y lancer à fond.Dans la plupart des cas, vous n'aurez pas grand chose à perdre. Pour bien des entreprises de produits ou de services, il est parfois plus facile de faire des affaires sur le marché américain par accident que de s'agrandir sur le marché canadien. D'autre part, en faisant une entrée remarquée sur le marché américain, il est facile d'y perdre de l'argent rapidement. L'énormité du marché peut vite dévorer vos ressources, si vous ne le connaissez pas suffisamment pour pouvoir vous concentrer sur les marchés cibles les plus intéressants.

Les options ci-après permettent de se mouiller les pieds sans se noyer, c'est-à-dire de faire un essai sur le marché américain avant d'y engager toutes ses ressources.

Pratiques d'exportations	Produits et Services
• Dédouanement	◦ Formalités d'immigration. ◦ Dédouanement de tous les produits (disquettes, brochures, matériel audio-visuel) nécessaires à la prestation de votre service.
• Le prix doit comprendre le transport, les assurances, autres	◦ Le prix doit comprendre les frais de voyage (si des déplacements sont nécessaires), de télécommunications, de repas et d'hébergement, ainsi que les frais des bureaux temporaires.
• Échantillons	◦ Clients qui vous sont envoyés, liste de contrats antérieurs, aval de clients, publicité.
• Exposition dans des foires commerciales	◦ Distribution de matériel de promotion, stands d'exposition, suites de réception, exposés lors de conférences ou de séminaires, expositions de franchisage, réunions d'associations.

Pendant que vous expérimenterez le marché avec ces options, posez-vous les questions suivantes :

- Quels clients éventuels avez-vous contactés aux États-Unis?
- Quelles ont été leurs réactions?
- Y a-t-il des choses à changer dans votre approche?
- Y a-t-il, parmi les éventuels clients contactés jusqu'ici, des gens suffisamment influents pour promouvoir votre service de bouche à oreille?
- Que pouvez-vous faire pour continuer à accroître votre visibilité sur le marché (entrer dans des associations, écrire ou prononcer des exposés, parrainer des programmes, faire de la publicité)?

Le stratégies de la page suivante sont des options pour apprendre sur le tas. Mais vous ne devez pas en faire un prétexte pour cesser d'étudier le marché américain par des moyens plus systématiques. Rappelez-vous toujours que votre intérêt pour le projet et votre ferme résolution de le réaliser demeurent primordiaux.

Mettez le tout sur papier

Une fois que vos stratégies et votre plan de commercialisation sont au point, mettez-les sur papier et intégrez-les à votre plan d'entreprise global. Le chapitre 9 étudie brièvement quelques-uns des facteurs à considérer dans l'élaboration d'un plan pour entrer sur le marché américain.

Pour « tâter le terrain » : quelques options

Trouvez-vous un « guide »	Une société déjà établie aux États-Unis pourrait vous aider à mieux connaître le marché américain par le truchement d'une coentreprise ou d'une autre forme de collaboration.
Suivez les traces	Si vous avez un client canadien qui fait des affaires aux États-Unis, voyez si vous ne pourriez pas, en le suivant, vous « mouiller les pieds » outre frontière.
Suivez les pas de fabricants canadiens	Trouvez des fabricants canadiens qui vendent aux États-Unis. Voyez si vos services ne pourraient pas compléter leurs produits et joignez-vous à eux pour vendre sur le marché américain.
Procédez avec modération	Prenez un seul client, un seul contrat ou un petit secteur du marché. Apprenez, puis passez à un autre. Pour commencer, visez à faire une vente relativement modeste, qui vous donnera le sentiment d'avoir réussi quelque chose.
Cherchez des « sosies » de vos clients	Visez d'abord à vendre à des clients dont l'allure et le comportement s'apparentent beaucoup à vos meilleurs clients canadiens (tout en n'oubliant pas qu'il n'y a pas deux clients qui soient exactement semblables). Apprenez de ces clients, puis poursuivez.
Visez bien	Trouvez un autre créneau spécialisé offrant de très bonnes chances de succès et de profits (parce qu'il s'y trouve un besoin non comblé, qu'il a un fort potentiel de croissance ou de profits, qu'une demande n'y est pas satisfaite ou risque de ne pas l'être, qu'on y trouve de bons contacts ou de bonnes possibilités de s'y faire envoyer des clients par autrui, etc.). N'oubliez pas que dans un créneau spécialisé, le client s'attend souvent à une qualité de service plus élevée que dans le reste du marché. Une fois que vous avez réussi dans un créneau spécialisé, élargissez votre champ d'action.

Canevas d'un plan d'entreprise
Vos objectifs en entrant sur le marché américain.
Taille et nature du marché visé.
Caractéristiques et avantages du service que vous fournirez.
Méthodes que vous emploirez pour fournir le service.
Jalons de votre pénétration sur le marché américain.
Financement et extrapolations financières.

CHAPITRE 9

Le plan d'exportation
Élaboration d'un plan et de stratégies pour pénétrer le marché américain

Le plan d'entreprise

Ce que vous savez sur le marché américain, ce que vous comptez y faire, comment vous entendez le faire et les conséquences financières de votre projet, tout cela doit être résumé dans un « plan d'entreprise ». Ce plan et les analyses qui s'y rattachent :

- vous aideront à déterminer si votre projet d'entrer sur le marché américain est réalisable;
- vous indiqueront quelles données vous manquent ou exigent plus de recherches;
- vous donneront une solide base sur laquelle vous pourrez élaborer un plan d'exécution plus détaillé;
- enrichiront les commentaires et les échanges d'idées au sein de votre personnel;
- vous aideront à trouver des fonds externes pour réaliser votre projet.

N'oubliez pas cependant qu'un plan d'implantation ne contribuera à votre succès que si vous appliquez les stratégies voulues.

Le plan d'implantation doit énoncer vos objectifs, décrire la taille et la nature du marché américain visé, énoncer les grandes caractéristiques du service que vous fournirez, décrire comment vous le fournirez, énoncer les jalons de votre pénétration sur le marché américain, présenter vos extrapolations financières et décrire vos besoins de financement.

Il existe plusieurs guides sur l'élaboration d'un plan d'entreprise. Le présent chapitre se concentre sur certaines des stratégies qu'une entreprise de service doit considérer, (en plus des stratégies de commercialisation étudiées au chapitre précédent) quand elle prépare un plan en vue d'exporter. Le chapitre porte sur les points suivants :

- La manière dont vous ferez vos affaires aux États-Unis;
- Les conséquences financières de votre projet et les répercussions de son financement;
- D'autres facteurs à considérer dans votre plan d'implantation;
- Une liste de contrôle à utiliser pour établir le plan.

Comment faire des affaires aux États-Unis?

Maintenant que vous comprenez le marché américain et que vous êtes prêt à établir votre plan d'entreprise, posez-vous la question suivante : « Quelle serait la meilleure manière, pour mon entreprise, de vendre ou de fournir ses services? » En répondant, tenez compte des deux observations ci-après :

1. L'exportation d'un service se fait d'abord et avant tout grâce aux contacts personnels du fournisseur et à des réseaux informels. En outre, dans bien des cas, la prestation du service exige elle aussi des contacts personnels.

2. Une autre façon importante de vendre un service (et de le fournir ensuite) consiste à mettre du personnel sur le marché d'exportation ou à y ouvrir un bureau. Quand cette décision s'impose, c'est ordinairement parce que le système qui consiste à faire le va-et-vient ne permet pas les contacts personnels qu'exigent la vente ou la prestation d'un service.

Cette deuxième manière de vendre ou de fournir des services peut se concrétiser de différentes façons, notamment :

1. En ouvrant un bureau aux États-Unis (succursale ou filiale) et en y mutant des employés canadiens clés.

2. En achetant le bureau d'une entreprise américaine déjà sur le marché.

3. En s'associant à une société américaine en coentreprise pour commercialiser le service, le fournir, ou les deux.

4. En signant un accord de franchisage ou un autre type d'exploitation sous licence.

5. En confiant à une entreprise locale, par contrat de sous-traitance ou autrement, la vente ou la fourniture du service, ou les deux.

D'une option à l'autre, votre contrôle sur l'opération aura tendance à s'affaiblir. Mais le besoin d'une gestion efficace ne diminuera pas pour autant.

Le chapitre 10 du Guide examine en détail le système de la coentreprise et d'autres formes d'alliances commerciales.

Incidence financière

Votre plan d'entreprise doit absolument résumer les conséquences financières de votre projet d'exportation. Et les hypothèses qui sous-tendent vos extrapolations sont capitales pour l'évaluation de ces conséquences financières. Elles exigent un examen attentif.

Pour décrire votre situation financière éventuelle, vous aurez besoin des données suivantes :

- Extrapolations des dépenses et du chiffre d'affaires de vos activités aux États-Unis pour les trois à cinq prochaines années, y compris un état mensuel ou trimestriel des profits et pertes, au moins jusqu'au seuil de la rentabilité, puis annuellement pour les années qui restent.
- Hypothèses sur lesquelles sont fondées les chiffres ci-dessus.
- Plusieurs hypothèses différentes pour vérifier si vos chiffres sont raisonnables.
- Analyses de sensibilité pour des facteurs clés (Qu'adviendrait-il si la pénétration du marché était moins profonde que prévue ou si les voyages coûtaient plus cher?)
- Montant des capitaux qui seront nécessaires pour entrer sur le marché américain.

Les extrapolations financières obtenues et les besoins qui en découleront devront figurer dans votre plan d'entreprise.

Vous trouverez ci-après certaines des questions que vous avez intérêt à vous poser au sujet du financement de votre projet.

Questions sur le financement	Vos réponses
Combien vous faut-il pour commencer?	
Combien vous faudra-t-il durant les 5 prochaines années?	
Quand aurez-vous besoin de fonds additionnels?	
Comment les fonds seront-ils employés?	
Quelle partie des fonds allez-vous emprunter?	
Comment allez-vous trouver les autres capitaux qui pourraient devenir nécessaires?	

Autres facteurs à considérer

Il y a d'autres facteurs à considérer en élaborant votre plan d'implantation et en particulier :

- Les lois de faillite américaines et canadiennes diffèrent sur plusieurs points importants, notamment en ce qui concerne la préférence. Les deux procédures de faillite les plus courantes prévues par la Loi des États-Unis sur les faillites (U.S. Bankruptcy Act) sont la liquidation et la réorganisation. La réorganisation, qui relève du Chapitre 11 de cette loi, comporte un grand nombre de dispositions propres aux États-Unis, que bien des sociétés en difficulté financière ont pu utiliser avec créativité. Les entreprises canadiennes de services ont intérêt à se renseigner sur ces facteurs afin de s'épargner des surprises évitables. Vos politiques de crédit devront tenir compte de ces différences entre les lois canadiennes et américaines sur les faillites.

  Les exportateurs canadiens (petites entreprises) peuvent s'assurer contre les risques commerciaux aux États-Unis en s'adressant à la Société pour l'expansion des exportations, afin de se protéger des acheteurs insolvables ou en cessation de paiements. Les exportateurs canadiens de services de génie ou de services techniques sont admissibles à cette assurance. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la Société pour l'expansion des exportations (à Vancouver, composer le (604) 688-8658).

- Les principes et les méthodes de comptabilité américaines diffèrent quelque peu de celles du Canada. Ainsi, divers organismes du gouvernement fédéral ou des États imposent des exigences particulières à certaines industries, comme le secteur bancaire, l'assurance ou les services publics. Au Canada, une socété d'experts-comptables pourra vous fournir, par l'entremise d'une entreprise américaine affiliée, les renseignements qu'il vous faut en ce domaine.

- Les employeurs accordent généralement des avantages sociaux moins nombreux et moins coûteux qu'au Canada. Toutefois, les écarts des salaires sont en voie de se resserrer entre les deux pays. Dans maintes localités américaines, la chambre de commerce du lieu vous aidera à vous renseigner sur les coûts de la main-d'oeuvre et la législation du travail.

- Aux États-Unis, les traitements et les avantages que touche le personnel de gestion a tendance à dépasser ceux du Canada. Les agences américaines de recrutement de cadres vous aideront à vous renseigner sur les niveaux de rémunération pratiqués aux États-Unis.

- Le capital est parfois plus facile d'accès outre frontière. Les délégations commerciales des consulats canadiens établis aux États-Unis pourront vous indiquer diverses sources de financement.
- Le gouvernement fédéral et bien des États achètent leurs services et leurs produits de préférence chez des entreprises locales (politique d'« achat chez nous ») ou chez des entreprises qui emploient des membres de groupes minoritaires. On trouvera des exemples dans les annexes du Guide.

Votre décision d'entrer sur le marché américain aura aussi une incidence fiscale. Vos obligations en la matière varieront avec le mode d'exploitation choisi — vente directe, société au Canada, succursale, filiale américaine distincte ou société de personnes.

De même, avant de choisir un endroit, vous feriez bien de comparer diverses situations fiscales et divers stimulants, tant au niveau des États que des administrations municipales (notamment les concessions fiscales spéciales offertes dans certains secteurs).

À la page suivante, suivante, vous trouverez quelques considérations générales en matière de fiscalité.

> Ainsi que nous l'avons déjà dit, pour bon nombre des points, il est souvent payant de consulter un professionnel afin d'avoir son avis ou des renseignements détaillés.

Points essentiels d'une stratégie efficace d'exportation de services

Au moment d'achever votre plan d'entreprise, révisez-le pour voir s'il tient dûment compte des facteurs suivants, qui sont cruciaux pour réussir sur le marché des services :

- Vos ressources sont-elles suffisantes?
- Avez-vous soigneusement segmenté le marché américain — selon les attentes de la clientèle ainsi que selon ses besoins? Votre service est-il d'une conception distinctive? Votre plan tient-il compte du caractère distinctif du marché (identité, culture, valeurs)?
- Votre service est-il positionné avec précision (cf. le facteur « concentration »)?
- Qu'en est-il de la communication de votre image de marque et de l'aspect « communication » de votre plan de commercialisation?
- Vos systèmes de prestation de services sont-ils rentables?
- Votre stratégie de fixation des prix est-elle au point et originale?
- Qu'en est-il de l'élément « gestion »? Vos systèmes de gestion sont-ils fiables?
- Votre plan tient-il compte de votre évaluation des compétiteurs américains.

Au moment d'intégrer vos stratégies à votre plan d'entreprise, étudiez aussi les points suivants :

1. Vos stratégies correspondent-elles aux objectifs que vous visez en exportant aux États-Unis?
2. Vos stratégies misent-t-elles sur vos points forts et minimisent-t-elles vos points faibles?
3. Vos stratégies ont-elles la souplesse qui permettrait de les adapter facilement à un éventuel changement de conditions ou à l'ouverture de nouveaux créneaux?
4. Vos stratégies sont-elles utilisables, compte tenu de vos ressources humaines et financières?
5. Êtes-vous fermement résolu à appliquer ces stratégies?
6. Vos stratégies vous donnent-elles un avantage sur la concurrence?
7. Auriez-vous les moyens de patienter si elles ne donnaient pas des résultats immédiats?
8. Avez-vous des stratégies de repli?
9. Donnez-vous votre maximum?

Cette dernière question est peut-être la plus importante de toutes. Plus les ressources consacrées à votre projet seront de qualité, meilleures seront vos chances d'établir les contacts voulus et d'acquérir les connaissances nécessaires pour réussir.

La coentreprise : une autre possibilité

Il y a une autre forme d'entreprise à décrire dans le plan d'implantation : la coentreprise.

Ce type d'entreprise soulève souvent l'intérêt des exportateurs. Pour les exportateurs de services, la coentreprise est une forme d'entreprise particulièrement importante, à cause du fréquent besoin qu'ils ont de faire appel à des ressources locales pour vendre ou fournir un service. C'est pourquoi le sujet est traité séparément dans le chapitre 10 qui suit.

Impôts et stimulants : leur incidence sur votre décision

Vue d'ensemble

Aux États-Unis, une entreprise est imposée à trois niveaux : impôts fédéraux, impôts des États et impôts locaux. Les impôts fédéraux les plus importants sont l'impôt sur le revenu des particuliers et l'impôt sur le revenu des sociétés, à quoi s'ajoutent la taxe d'accise et la taxe sur l'emploi. Mais les États-Unis n'ont pas de taxe de vente fédérale, ni de taxe à la valeur ajoutée, ni de taxe à l'exportation. L'impôt fédéral maximum est de 34 p. 100 pour les sociétés et 28 p. 100 pour les particuliers.

Imposition des États et des gouvernements locaux

La plupart des États et certaines localités perçoivent, tout comme le gouvernement fédéral, un impôt sur le revenu personnel et un impôt sur les sociétés. Mais les barèmes en sont moins élevés. Toutefois, plusieurs États pratiquent une approche fiscale unitaire qui regroupe tous les revenus d'un groupe économique donné (lequel peut comprendre les sociétés américaines et les sociétés étrangères) dans le calcul de l'impôt sur le revenu de l'État. Pour une société étrangère, cette forme de taxation peut augmenter tant les impôts à payer que le fardeau des rapports à produire. Certains États, comme la Californie et l'Oregon, ont abrogé la pratique de l'impôt unitaire universel au profit d'une approche dite du « water's edge », mais cette réforme s'étalera sur plusieurs années. Les administrations municipales et les gouvernements des États perçoivent ordinairement une taxe de vente, une taxe sur la propriété immobilière et sur les franchises ainsi qu'une taxe d'assurance-chômage.

Quand il calcule son impôt fédéral sur le revenu, le contribuable peut soustraire de son revenu imposable l'impôt payé à un État. De plus, en calculant l'impôt sur le revenu qu'il doit payer à son État, il peut, dans bien des États, déduire de son revenu imposable ses impôts fédéraux sur le revenu. Ainsi combinés, les taux réels de ces deux impôts sont moins élevés que ce que représenterait la simple addition de chacun.

Autres faits saillants

Pour être assujettie à l'impôt fédéral sur le revenu des sociétés, une entreprise canadienne doit avoir aux États-Unis un établissement permanent ou une place d'affaires fixe où elle exerce des activités régulières. En plus de devoir payer l'impôt sur le revenu des sociétés, les compagnies étrangères ont à payer une taxe sur les profits des filiales, qui est calculée sur le revenu effectivement relié à l'exploitation du commerce ou de l'entreprise aux États-Unis. Elles peuvent avoir aussi à payer une taxe de participation, au niveau de la succursale.

Tous les profits imposables réalisés aux États-Unis grâce à une filiale, à une société de personnes, à l'exploitation d'un bien sous licence ou à l'exportation d'un service sont assujettis à l'impôt canadien au moment où ces profits sont réalisés. Les impôts sur le revenu payés aux États-Unis sur ces mêmes profits peuvent être déduits des impôts à verser au Canada. S'il s'agit d'une filiale, le Canada n'en taxe pas les profits.

Les dividendes payés par une filiale américaine à sa société mère canadienne sont assujettis à une taxe de retenue de 10 p. 100 aux États-Unis, mais ils ne sont pas taxables au Canada s'ils sont tirés des revenus courants de la filiale.

CHAPITRE 10

Les alliances
Facteurs clés pour exporter des services avec succès en coentreprise

Qu'est-ce qu'une alliance?

Une alliance est un accord conclu par deux ou plusieurs entreprises qui veulent travailler ensemble. Le but d'une alliance est de permettre aux partenaires d'atteindre un objectif, comme de vendre ou de fournir des services sur le marché américain, objectif qu'ils ne pourraient pas atteindre aussi bien par leurs propres moyens.

Supposons par exemple que vous sachiez ce que vous voulez réaliser sur le marché américain, mais que vous ne soyez pas sûr de pouvoir y arriver seul. Peut-être que vous ne connaissez pas assez bien le marché ou que vous n'avez pas de contacts dans le milieu où vous voulez vous établir. Vous avez des clients éventuels très prometteurs, mais vous n'avez pas suffisamment de ressources pour répondre à cette demande. Vous avez entendu parler des alliances et vous estimez que le moment est venu d'essayer.

Si vous envisagez de conclure une alliance avec une autre entreprise, il y a deux possibilités à considérer :

1. Vous associer à une entreprise américaine de services désireuse de prendre part à votre implantation aux États-Unis ou prête à vous y aider.

2. Vous associer à une entreprise canadienne désireuse de mettre ses ressources en commun avec les vôtres pour entrer avec vous sur le marché américain.

Pour bien des entreprises de services, cette dernière approche pourrait être une méthode utile pour commencer, car il serait peut-être plus difficile pour elles de trouver un partenaire américain qui fasse l'affaire.

Que peut vous apporter une alliance?

Une alliance peut vous aider de bien des façons :

- Vous donner accès à de nouveaux marchés ou à des créneaux spécialisés;
- Accroître vos connaissances d'un nouveau marché;
- Accroître un avantage que vous détenez sur vos compétiteurs;
- Vous permettre de profiter d'un marché en expansion;
- Diversifier votre base de revenus;
- Renforcer vos moyens de gestion;
- Étaler les risques et les coûts;
- Mettre des ressources en commun ou les optimiser;
- Réunir des capitaux.

Une alliance donne de meilleurs résultats quand les objectifs stratégiques des partenaires sont bien assortis. Dès lors, chacun apporte des moyens ou des ressources qui se complètent. En tant que nouvel exportateur de services aux États-Unis, vous rechercherez probablement une alliance qui puisse vous aider à commercialiser ou à fournir vos services. Dans ce cas, votre apport serra peut-être un service d'une

conception unique, des connaissances techniques spécialisées, ou autres. Votre partenaire apportera probablement des contacts qu'il a sur le marché local et sa connaissance de ce marché.

Types d'alliances

Les alliances peuvent prendre bien des formes : coentreprise, accord d'exploitation sous licence (exploitation d'une technologie, transfert de connaissances ou exploitation d'une marque de commerce), accord de commercialisation, accord de recherche et développement, association de type général ou sous forme de société en commandite (ordinairement entre particuliers) et même fusion.

Le meilleur choix ici dépend des objectifs des partenaires. L'une des premières choses à déterminer, c'est si vous avez besoin d'une alliance de longue ou de courte durée.

Un simple accord de commercialisation ou une coentreprise en bonne et due forme pour commercialiser ou fournir des services, voilà deux formes d'alliances qui répondent à la plupart des besoins d'un exportateur de services. Si vous cherchez des capitaux, des avantages fiscaux ou une relation à long terme, envisagez des structures comme une société en commandite, un accord d'exploitation sous licence (achat de droits contre le versement de redevances) ou un accord de franchisage. Notez que l'accord de franchisage est la forme la plus courante d'exploitation sous licence.

Le présent chapitre traite surtout de la coentreprise. Cette forme d'alliance est ordinairement conclue pour une période déterminée ou pour la réalisation d'un projet défini. Une fois le but atteint, la coentreprise est ordinairement dissoute. De son côté, la « société de personnes » diffère de la coentreprise en ce qu'elle est établie pour une plus longue période et porte sur la réalisation en commun de plusieurs projets. Au sens strict, une coentreprise comprend au moins deux entreprises qui mettent en commun des ressources pour constituer une nouvelle organisation, distincte de celles des partenaires.

On doit noter que dans la plupart des cas, les associés d'une coentreprise consultent divers avocats, comptables et experts fiscaux pour établir l'accord de coentreprise et en négocier les modalités. Des tiers peuvent souvent aider à trouver un partenaire éventuel.

Pour réussir en coentreprise

Les principes suivants sont des plus importants pour le succès d'une coentreprise :

- La définition des modalités de l'accord est primordiale;
- Les objectifs stratégiques des partenaires doivent concorder entre eux et cadrer avec les moyens disponibles;
- Le choix du ou des partenaires est une condition essentielle au succès;
- Le maintien de la relation entre les partenaires doit être lié aux résultats.
- Un engagement résolu est capital, mais la procédure de « divorce » doit être définie.

Chacun de ces facteurs est étudié en détail dans les paragraphes qui suivent.

Définir avec grand soin les modalités de l'accord

Définir clairement et soigneusement des objectifs et des obligations réalistes est l'un des facteurs clés du succès d'une coentreprise.

Faisons la mise en garde suivante

Comme on donne à « coentreprise » à peu près n'importe quel sens, il est important qu'un accord de coentreprise définisse avec le plus de précisions possible la structure juridique de la nouvelle personne morale, les termes de l'accord, les résultats que chaque partenaire doit atteindre à diverses étapes et les rendements attendus.

Voici certains des points à considérer au moment de définir les objectifs et les obligations de l'accord de coentreprise :

- L'accord de commercialisation se limite-t-il au seul territoire que l'entreprise peut efficacement atteindre?
- L'entreprise disposera-t-elle des ressources voulues pour s'acquitter des obligations prévues dans l'accord?
- A-t-on réfléchi à l'équilibre qu'il faudra maintenir dans la nouvelle coentreprise entre trop d'autonomie et trop peu?
- A-t-on prévu une forme de protection pour le fonds de clientèle de chacun des partenaires, afin de prévenir des « razzias » dans leurs avantages compétitifs respectifs?
- Comment sera financée la coentreprise et comment seront payés les profits? (droits payés par les clients, vente d'actions, distribution des bénéfices, autres)?
- Les avantages des services rentables mis au point dans le cadre de la coentreprise vont-ils revenir aux partenaires?
- Qui gérera la coentreprise?

Notons qu'une coentreprise peut se limiter à un simple accord en vue de réaliser un projet avec quelqu'un d'autre. Elle peut aussi prendre la forme d'une personne morale. En ce cas, deux ou plusieurs personnes ou organisations investissent dans la création d'une nouvelle entreprise, distincte de celles des partenaires. La part de chacun des partenaires dans la propriété des avoirs est généralement négociée entre eux. La nouvelle entreprise peut ne pas être constituée en société. Dans la plupart des États, les coentreprises ne sont pas reconnues comme personnes morales distinctes des partenaires.

Les objectifs stratégiques doivent cadrer avec les moyens disponibles

Idéalement, les objectifs stratégiques des partenaires doivent concorder. En outre, les moyens doivent d'une certaine façon cadrer les uns avec les autres. Chaque participant doit amplifier les points forts du partenaire.

Généralement, un partenaire doit être fort là où l'autre est faible. Supposons que, comme exportateur de services, vous cherchez des données sur le marché et voulez y entrer plus facilement. Pour vous être utile, le partenaire idéal devrait avoir des contacts et une bonne connaissance du marché local. Ordinairement, un partenaire américain cherchera quelqu'un ayant un service ou un savoir-faire qui soit d'une certaine façon unique ou présente un intérêt particulier.

Des études ont montré qu'en plus des points forts, il y a d'autres facteurs qui contribuent au succès d'une coentreprise. Ainsi, des partenaires peuvent travailler en commun dans des domaines où ils sont tous les deux faibles, comme faire leur publicité ensemble pour atteindre un but commun.

Un bon équilibre entre intérêts poursuivis et moyens disponibles est capital pour le succès d'une coentreprise. Des observations ont montré que les sociétés qui travaillent le mieux ensemble sont celles qui ont les mêmes moyens financiers et qui évoluent dans un environnement culturel similaire. Mais rappelez-vous que votre partenaire américain occupera toujours la position dominante du seul fait qu'il est déjà établi sur le marché américain.

Choisir le partenaire avec grand soin

Prenez tout le temps voulu pour bien choisir votre partenaire. Faites enquête sur celui auquel vous songez, vérifiez ses références et les résultats dont il se réclame. Examinez aussi certains de ses contrats antérieurs, si la chose est pertinente. Comme nous l'avons dit déjà, discutez de vos objectifs stratégiques respectifs et déterminez ceux qui se chevauchent.

Au moment d'évaluer un partenaire éventuel, examinez les facteurs suivants :

- A-t-il le potentiel voulu pour de bons rapports de travail?
- Apporte-t-il une image de marque de qualité?
- Son environnement culturel est-il similaire au vôtre?
- Dispose-t-il des moyens voulus pour fournir le service?
- Quelle est son attitude? Est-il entreprenant, dynamique?
- Emploie-t-il des technologies et des méthodes de gestion modernes?

Le mieux serait de réaliser un petit projet avec lui pour apprendre à mieux le connaître avant de conclure un accord à long terme. Ou encore, limitez l'accord initial à la plus courte durée possible, puis examinez la situation avant de décider si vous continuerez.

Avec le temps, plus qu'une coentreprise, construisez une relation humaine.

Lier la relation aux résultats

Le maintien de la relation doit être lié aux résultats : prévoyez dans l'accord de coentreprise un niveau précis de ventes ou une autre cible concrète. Fixez des cibles raisonnables, mais fermes.

Examinez les résultats régulièrement une fois par semestre ou par trimestre. Cet examen doit être basé à la fois sur des observations de première main et des rapports de gestion. Si possible, demandez leur avis à vos clients.

Certains États limitent ce que peuvent faire les partenaires d'une coentreprise et leur droit de prendre des engagements l'un pour l'autre.

Quand vous évaluez les résultats, rappelez-vous pourquoi vous avez d'abord formé cette coentreprise. Si son but premier était de vous aider à connaître le marché américain ou à voir si vous pourriez vous y établir, ne commettez pas l'erreur de juger le succès de la coentreprise uniquement sur les profits réalisés. Posez divers critères d'évaluation,c, comme :

- Le volume des connaissances acquises au sujet du marché américain, les capacités du partenaire ou la concurrence sur ce marché;
- Le degré d'harmonie dans lequel évolue la coentreprise (personnel et gestion);
- Le degré de contacts qu'elle vous permet d'avoir avec des clients éventuels;
- Le fait que la coentreprise vous aide à adopter de nouvelles technologies ou à développer de nouveaux « produits ».

Engagement résolu et procédure de « divorce »

Dans toute coentreprise, il faut toujours être patient et demeurer résolu.

Si les résultats tardent à venir, voyez comment vous pourriez corriger la situation. Évitez les raccourcis. S'il le faut, pour remettre l'entreprise d'aplomb, intensifiez la formation, offrez des stimulants aux gestionnaires et au personnel, améliorez le cadre de travail. Ne supposez pas automatiquement que la faute incombe à votre partenaire.

Déterminez bien jusqu'où vous pouvez aller, quelle somme de temps vous pouvez vous permettre de consacrer à la coentreprise, et prévoyez une position de repli. Il faut vous dire que même si votre coentreprise est essentielle à votre succès sur le marché américain, il se peut qu'elle vous déçoive. Des sociétés qui ont connu plusieurs coentreprises sont avides de recommencer, mais elles disent qu'il y a beaucoup à apprendre avant de conclure une alliance réussie.

Vu l'éventualité d'une déception, mieux vaut fixer dès le début les procédures de « divorce ». Le partage des avoirs est l'un des éléments les plus importants de la dissolution d'une coentreprise. Si vous avez dans l'affaire des actifs partagés, déterminez comment ils seront liquidés. Réglez aussi certaines questions comme : Qui sera propriétaire des secrets de commerce ou des autres éléments de propriété intellectuelle qui ont été intégrés à la coentreprise ou sont nés de celle-ci?

Considérations fiscales concernant les coentreprises

Tous les profits imposables d'une coentreprise sont assujettis à l'impôt canadien au moment où ils sont réalisés. En général, ces profits sont imposables aux États-Unis, tant au niveau fédéral qu'à celui des États et des gouvernements locaux. Toutefois, les impôts payés aux États-Unis peuvent être défalqués des impôts payables au Canada. Aux États-Unis, une coentreprise est généralement traitée comme une société de personnes aux fins de la fiscalité américaine. Les revenus et les pertes d'une société de personnes ne sont pas imposés sur la société de personnes proprement dite, mais sont rattachés aux bilans des partenaires (personnes ou sociétés). La société de personnes est un canal par lequel les partenaires sont censés avoir réalisé les revenus directement.

Chaque partenaire d'une coentreprise est assujetti à l'impôt américain seulement sur sa part des profits imposables. Une société canadienne participant à une coentreprise aux États-Unis peut avoir à payer des impôts au fisc américain sur les intérêts et les profits de ses succursales, en plus de l'impôt fédéral sur le revenu.

En regardant l'avenir

Une fois votre plan d'implantation établi, jetez-y un dernier regard et revoyez vos stratégies, afin de voir si ces deux outils vous permettront de bien franchir les années 90. Le chapitre 11 vous présente certains facteurs à considérer pendant que vous polirez vos plans d'expansion.

1Lindsay, J. Joint Ventures and Corporate Partnerships. A Step-by-Step Guide to Forming Strategic Business Alliances, Chicago, Illinois, Probus Publishing Company, 1989.

CHAPITRE 11

Conclusion
L'évolution du marché continental des services durant les années 90

Passer la frontière durant les années 90

Dans ce guide, nous vous avons présenté quelques manières parmi d'autres de profiter de l'Accord de libre-échange pour entrer sur un marché de services bien plus vaste, celui des États-Unis.

Quelles possibilités ce marché vous réserve-t-il durant les années 90 ? Une chose est sûre : le rôle que jouent les services en Amérique du Nord connaîtra une expansion rapide au cours de la décennie. Le défi sera de tenir le rythme.

Prévisions dans le secteur nord-américain des services pour les années 90

À l'aube du XXI^{e} siècle, à quoi peut s'attendre l'entreprise qui décidera d'entrer sur le marché américain? Il y a gros à parier que les changements seront continuels et extraordinaires. Voici quelques exemples des nombreuses transformations que vivra toute l'Amérique du Nord, de part et d'autre de la frontière.

- Avec les changements que connaîtront les courbes démographiques et les styles de vie, les Nord-Américains réclameront l'accès à un nombre croissant de services.
- Des possibilités plus nombreuses s'offriront de fournir des services sur des créneaux spécialisés. Tom Peters, l'auteur du livre *Le prix de l'excellence*, dit qu'il n'existe plus de marchés non spécialisés.
- Aux fournisseurs, les clients demanderont de plus en plus de services de première qualité et des rapports plus étroits avec eux. Les sociétés qui sauront dépasser leurs compétiteurs par la qualité de leurs services seront prospères.
- Le ralentissement de la croissance économique en Amérique du Nord intensifiera la concurrence entre les bons producteurs. Les services à valeur ajoutée deviendront une arme compétitive cruciale pour les entreprises de fabrication.
- La valeur relative accrue des services dépassera la valeur de la production globale, ou valeur ajoutée, des entreprises de fabrication, ce qui amènera un grand nombre de fabricants à se constituer en réseaux de services.
- Des percées technologiques continuelles augmenteront les éléments « information » et « services » des produits.
- À elle seule, la révolution de l'information alimentera une croissance inimaginable du secteur des services, rendue possible par des moyens ultramodernes de traiter l'information. John Naisbitt, l'auteur de Megatrends, fait observer que « nous produisons maintenant l'information en série comme nous produisons des automobiles en série ».
- La commercialisation fera de plus en plus ressortir les avantages des services vendus avec un produit comme des services d'ingénierie, vendus avec de l'équipement lourd.
- Les services commerciaux et les services aux entreprises seront en grande demande. Nombreuses seront les sociétés qui confieront à des fournisseurs de l'extérieur certains services émergeant à leurs

frais généraux pour pouvoir se concentrer à fond sur des secteurs représentant un avantage concurrentiel critique.

- La diminution de la main-d'oeuvre augmentera elle aussi le transfert des services à des entreprises extérieures. De plus, elle obligera le secteur des services à augmenter ses investissements pour réaliser des gains de productivité.
- Les entreprises de services devront investir de plus en plus dans la technologie pour répondre aux attentes de la clientèle et faire face aux progrès de leurs compétiteurs.
- « Qualité » sera le mot à la mode dans le secteur des services au cours des années 90. L'incapacité de fournir un service de qualité sera peut-être la cause de faillite la plus courante durant la décennie.
- L'innovation sera l'une des premières conditions de succès dans le secteur des services. Les services nouveaux, meilleurs, améliorés ou très spécialisés représenteront un avantage sur la concurrence.
- Les acquisitions et les fusions d'entreprises se poursuivront dans le secteur nord-américain des services. Cela tiendra en partie au fait que les entreprises auront un besoin accru de ressources financières pour faire des recherches en vue de mettre au point de nouveaux services et pour investir dans de nouvelles technologies dans ce domaine.
- De part et d'autre de la frontière, de grandes entreprises de fabrication ou de services chercheront à s'allier à de petites sociétés avant-gardistes offrant de nouvelles conceptions de services.

Services et commerce des services : des horizons illimités

La demande croissante de services fera croître le commerce des services entre régions, provinces, États américains et pays. À mesure que les gens exigeront de plus en plus de services, les Canadiens et les Américains pousseront toujours plus loin leurs recherches pour trouver le service qui réponde le mieux à leurs besoins.

Il s'ensuivra une érosion des frontières, en tant qu'obstacles à l'exportation des services. En particulier, les services rattachés au mouvement et à la gestion de l'information vont aller partout où sera la demande, empruntant des réseaux de télécommunications qui peuvent pénétrer pratiquement n'importe où.

Même le commerce des services qui dépendent des contacts personnels croîtra lui aussi, à mesure que de nouvelles technologies faciliteront la communication des gens entre deux réunions.

Qu'est-ce que cela signifie pour vous?

Dans le secteur des services, tant les occasions nouvelles que les menaces de la concurrence augmenteront en Amérique du Nord durant la décennie 90. À mesure que les gens sauront de mieux en mieux se servir de l'Accord de libre-échange, un nombre croissant d'entreprises de services franchiront la frontière pour évoluer en terrain neuf. Bien plus, il se pourrait que sur le marché nord-américain des services, une concurrence accrue soit livrée par le secteur de la fabrication, qui fournira de plus en plus de services comme complément à ses produits.

Pour réussir sur le marché des services, qui est en expansion sur tout le continent, votre stratégie réside peut-être dans la ferme volonté de concurrencer « les meilleurs », d'affronter vos compétiteurs américains tant au Canada que sur leur propre terrain. En entrant sur le marché américain, vous aurez en quelque sorte paré le coup.

> Bien connaître votre entreprise, votre marché, vos compétiteurs — tant du côté canadien que du côté américain, — telle est la clé ultime de votre succès.

ANNEXES

Annexe A : Le marché américain des services

Annexe B : Les services de la construction

Annexe C : Les services informatiques

Annexe D : Les services de génie et d'architecture

Annexe E : Les services de génie et de conseil pour l'environnement

Annexe F : Les services commerciaux d'enseignement et de formation

Annexe G : Les services visés par le principe du traitement national dans l'Accord de libre-échange

Annexe H : Sources d'information et lectures recommandées

Annexe I : Dix commandements pour réussir vos entrevues non structurées durant votre étude du marché

Annexe A

Le marché américain des services

Données économiques

Envergure
En 1989, l'économie des États-Unis, mesurée d'après le produit national brut (4,9 milliards de dollars CAN), représentait environ dix fois l'envergure de l'économie canadienne.

Croissance
Tant l'économie canadienne que celle des États-Unis ont connu une forte croissance ces cinq dernières années (croissances moyennes de 4,3 p. 100 et 4,0 p. 100 respectivement). Mais des indices portent à croire que l'économie s'essouffle dans les deux pays. Le taux de croissance a été en moyenne d'environ 3 p. 100 aux États-Unis et au Canada en 1989.

Chômage
Le chômage a diminué tant au Canada qu'aux États-Unis. En 1982, il s'établissait à près de 10 p. 100 de la population active américaine, mais en 1989, il n'était plus que d'environ 5 p. 100. Au Canada, il est passé de 11 p. 100 à moins de 8 p. 100 durant la même période.

La baisse du chômage cache quelque peu la croissance de l'emploi, car la population active totale, sur laquelle sont basées les statistiques du chômage, a augmenté durant cette période.

La création d'emplois dans le secteur des services
Aux États-Unis, la plupart des nouveaux emplois sont créés par des entreprises comptant moins de 100 employés. En fait, environ 95 p. 100 des nouveaux emplois créés aux États-Unis depuis six ans ont vu le jour dans de petites entreprises débutantes.

Dix-neuf nouveaux emplois sur 20 sont créés par le secteur des services. Actuellement, environ 70 p. 100 de tous les emplois aux États-Unis se trouvent dans le secteur des services.

Comme le Canada, les États-Unis ont connu, durant la dernière décennie, un net déplacement de la main-d'oeuvre du secteur de la fabrication à celui des services, où la main-d'oeuvre totale a doublé de 1969 à 1986, tandis qu'elle a fléchi de 6 p. 100 dans le secteur de la fabrication.

Pour une bonne part, les services ont absorbé cette croissance en utilisant leurs installations existantes et en allongeant les heures ouvrables et la semaine de travail. Dépanneurs, établissements de « prêt-à-manger », détaillants, institutions financières et autres fournisseurs de services sont de plus en plus nombreux à ouvrir 24 heures sur 24 ou sept jours sur sept, ou les deux.

La croissance future du secteur des services
On prévoit pour le secteur américain des services une augmentation de 16 millions d'emplois d'ici la fin du siècle, ce qui portera son total à 76 millions. La croissance la plus rapide se situera, prévoit-on, dans des domaines exigeant de hautes qualifications, comme le génie, la technologie médicale, la programmation informatique, l'analyse des systèmes et autres.

Les questions environnementales prennent aussi une importance toujours croissante et l'augmentation de l'emploi dans les domaines du nettoyage, de la construction et de l'essai des produits suivra cette tendance.

Données démographiques
La population des États-Unis n'a guère augmenté ces dernières années, son taux de croissance n'ayant pas dépassé 1 p. 100 par année. On prévoit que la population du pays, qui était de 246 millions d'habitants en 1988, passera à 260 millions en 1995. Le Sud est la région la plus peuplée (34 p. 100 de la population totale), suivi du Midwest (24 p. 100) et des régions du Nord-Est et de l'ouest (21 p. 100 chacune).

Le marché américain est un ensemble de marchés régionaux riches et peuplés. Ainsi, 41 agglomérations urbaines du pays comptent plus d'un million d'habitants (trois seulement au Canada).

Cinq des neuf divisions géographiques des États-Unis ont une population supérieure à celle du Canada entier. Quant aux quatre autres, leur population dépasse chacune la moitié de la population canadienne. Environ 30 p. 100 de la population américaine habite dans les États adjacents au Canada.

Croissance régionale
Comme au Canada, la croissance de l'économie américaine n'a pas eu la même vigueur d'une région à l'autre durant la dernière décennie. C'est dans les régions de l'Ouest et du Sud qu'elle a été la plus forte.

Toutefois, à l'intérieur des régions, certains marchés ont eu de meilleurs ou de plus mauvais résultats que la moyenne régionale. Ainsi, le New Hampshire, avec un taux de chômage inférieur à 2 p. 100, a connu jusqu'à récemment une forte activité économique, de pair avec l'essor rapide des services et des industries à haute technologie en Nouvelle-Angleterre. À l'autre extrémité du pays, le Texas a continué de connaître un chômage élevé et une stagnation des activités de la construction, suite à l'affaissement des cours du pétrole.

Si la population et l'influence économique prennent généralement la route du Sud ou de l'Ouest depuis deux décennies, les États du « rust-belt » ont eux aussi connu un regain de vigueur ces dernières années.

La pyramide des âges
La population des États-Unis vieillit, tout comme celle du Canada. D'ici l'an 2000, la tranche âgée des gens nés durant l'explosion démographique de l'après-guerre (1946 à 1954) formera 14 p. 100 de la population et détiendra 40 p. 100 du pouvoir d'achat.

Le marché des adolescents diminuera en taille relative, mais il continuera à exercer une influence économique considérable. Les adolescents américains dépensent 30 milliards par année et contrôlent 40 milliards additionnels sur le budget familial. Par ailleurs, un Américain sur huit a plus de 65 ans et cette proportion passera à un sur cinq d'ici 40 ans. On prévoit également que l'espérance de vie, qui était de 75 ans en 1985, aura monté à environ 78 ans en l'an 2020.

Tout comme les autres tendances démographiques susmentionnées, le vieillissement de la population aura un effet sur la demande en services, les types de services offerts ainsi que l'endroit et le moment où ils seront fournis. Par exemple, des marchés comme l'Arizona et le Nevada, et des segments de marché comme les foyers pour personnes âgées et les localités de retraités, verront leur activité augmenter.

La suburbanisation
En 1967, 34 p. 100 des habitants des 30 premières agglomérations urbaines américaines vivaient en banlieue. En 1983, ils étaient 44 p. 100. En 1967, dans ces mêmes agglomérations, 11 p. 100 de la population active travaillait en banlieue. En 1983, ce chiffre était passé à 18 p. 100. L'exode des centres-villes s'est tari en 1983, mais celui des emplois ne semble pas s'être arrêté.

Tendances de l'industrie américaine des services

Les tendances ci-après sont de nature à intéresser quiconque songe à entrer sur le marché américain des services.

- **Main-d'oeuvre**
  Au cours des prochaines années, l'économie américaine sera le théâtre d'un nombre croissant de rationalisations d'entreprises, avec les dislocations qui en résulteront dans la population active. De plus, l'évolution rapide des technologies, les pénuries de main-d'oeuvre et le vieillissement de la population obligeront la population active à des recyclages importants pour l'acquisition de nouvelles qualifications.

  L'évolution démographique et le faible taux de chômage diminueront les réserves de jeunes travailleurs disponibles pour l'industrie des services. À moins de gains de productivité substantiels, le manque de travailleurs et la qualité de la main-d'oeuvre risquent de poser des problèmes majeurs durant la prochaine décennie dans des industries de services comme la construction, l'alimentation et les services sociaux, ainsi que dans la petite entreprise.

  Les sociétés américaines s'appliquent de plus en plus à engager et à garder des employés clés, ainsi qu'à recruter des employés à former dès le premier échelon. Un grand nombre d'organisations seront forcées, pour certains services, à passer des contrats avec des entreprises de l'extérieur pour ne pas dépendre de leur propre recrutement.

  Les régimes d'intéressement du personnel à la propriété de l'entreprise et la participation des employés aux affaires de la société se répandent de plus en plus dans toute l'industrie américaine, y compris le secteur des services.

- **Dépendance du secteur de la fabrication vis-à-vis des services**
  Le secteur américain de la fabrication dépendra de plus en plus de l'information et d'autres services pour augmenter sa productivité, élargir ses marchés intérieurs et améliorer sa compétitivité sur les marchés mondiaux. À mesure que les entreprises de fabrication gagneront en complexité, elles auront besoin de plus de services dans des secteurs tels que les finances, les assurances, les services juridiques, la publicité, les relations publiques, la comptabilité, le traitement des données, la location d'équipement et les conseils en gestion.

  Selon une estimation, environ 25 p. 100 du produit national brut des États-Unis vient de services utilisés comme intrants par les industries de fabrication, ce qui est plus que la valeur ajoutée totale apportée au PNB par le secteur de la fabrication.

- **Dépendance du secteur des ressources vis-à-vis des services**
  Dans le secteur agricole américain, 10 p. 100 de la valeur ajoutée provient de différents services, comme la préparation des sols, les services vétérinaires ou les services forestiers. Dans le secteur des minéraux et celui de l'exploitation minière, les services représentent probablement 20 p. 100 ou plus de la valeur ajoutée.

- **Évolution des styles de vie**
  En même temps que les revenus augmentent et que les femmes entrent toujours plus nombreuses dans la population active, les ménages, à l'instar des entreprises, transfèrent au marché des tâches naguère accomplies à la maison. La demande s'est multipliée pour les garderies de jour, les établissements de prêt-à-manger, les services de nettoyage à sec.

  En même temps qu'augmente le revenu national disponible, beaucoup de services destinés aux consommateurs prospèrent en facilitant ces nouveaux styles de vie : services financiers, agences de voyages, préparation de la feuille d'impôt, enseignement, santé, soins personnels.

- **Orientation vers la technologie et l'information**
  Aux États-Unis, plus de 60 p. 100 des emplois se situent maintenant dans un secteur ou l'autre de l'information : programmeurs, enseignants, comptables, rédacteurs, courtiers en valeurs mobilières, avocats, techniciens, etc.
  L'investissement en technologie est en croissance dans le secteur des services. On estime qu'en 1982, les fournisseurs de services ont investi 47 milliards de dollars US dans ce secteur.

  On prévoit qu'aux États-Unis, durant les années 90, des techniciens occuperont quatre à cinq millions d'emplois dans des secteurs comme l'énergie, la gestion des déchets dangereux, la transformation industrielle au laser, la production de robots industriels et leur entretien, l'utilisation des matériaux, la manipulation génétique, l'infographie, la conception automatisée et la fabrication assistée par ordinateur.

- **L'assurance-responsabilité**
  On prévoit que le coût de l'assurance-responsabilité se stabilisera au cours des prochaines années. Mais les questions d'assurances, de litige et de responsabilité occupent une plus grande place aux États-Unis qu'au Canada, ce qui rend les affaires plus onéreuses aux États-Unis.
  Ceux qui sont dans des industries de services comme le génie, les services environnementaux et les services de santé ont intérêt à prendre conscience de cette réalité. La stabilisation prévue des coûts des assurances sera due en partie à une tendance croissance à régler les litiges par arbitrage.

- **Complexité accrue des entreprises de service**
  Aux États-Unis, les entreprises de services progressistes consacrent du temps à des travaux de planification en groupe pour définir le client, le marché et le projet idéal. Une solide planification du marché suivie d'une sérieuse mise en oeuvre, l'entretien de bons rapports à long terme avec la clientèle et le public, le recours à des non-techniciens dans le travail de planification et de commercialisation et la mise sur papier des plans de commercialisation apportent des améliorations spectaculaires aux entreprises américaines de services qui adoptent ces pratiques.

- **Occasions plus nombreuses dans le secteur public**
  On observe une tendance à privatiser les travaux d'infrastructure, parce que les administrations des villes et des comtés manquent de fonds pour construire routes, tunnels, systèmes d'égouts, usines d'épuration des eaux. Dans d'autres secteurs, les préoccupations suscitées par les déficits budgétaires de même que la nécessité de réaliser des gains d'efficacité ont pour conséquence d'augmenter la proportion des contrats accordés par les gouvernements à l'entreprise privée pour des tâches d'inspections ou d'autres services.

- **Fusions et acquisitions dans le secteur des services**
  Les pénuries de main-d'oeuvre et divers autres facteurs conduiront peut-être à une hausse du nombre des fusions et des acquisitions dans le secteur des services comme moyen, pour certaines sociétés, d'accroître leurs effectifs. D'autre part, des changements dans la législation fiscale, qui rendent plus onéreuse la transmission de certaines entreprises de service à la jeune génération, auront peut-être pour effet, là encore, d'augmenter les transactions dans le domaine des ventes et des acquisitions.

  Un grand nombre de sociétés étrangères entrent sur le marché américain des services par le moyen d'une acquisition, ce qui va aussi favoriser les fusions et les acquisitions d'entreprises.

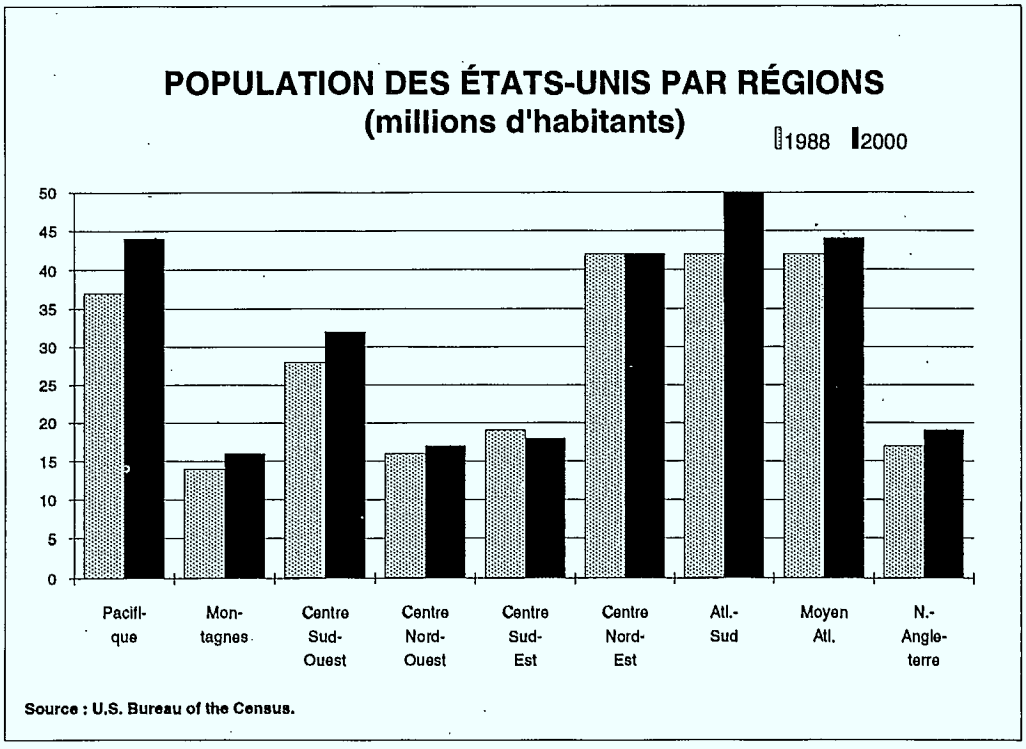
Suburbanisation de l'entreprise américaine

Pour fuir les inconvénients des centres-villes (circulation intense, taux élevés de criminalité, dégradation du système scolaire), les entreprises font de plus en plus comme leur personnel : elles déménagent en banlieue. Les niveaux moins élevés des loyers et des taxes foncières, le stationnement gratuit et la satisfaction des employés interviennent aussi dans cette tendance. Ce déplacement est considérable. En 1949, il n'y avait

que 100 parcs industriels aux États-Unis. Actuellement, il y en a 500 seulement dans la banlieue de Chicago.

La tendance à la suburbanisation est plus prononcée aux États-Unis qu'au Canada. Elle influe sur le choix du lieu où vont s'installer les fournisseurs de services aux entreprises.

- **Ascendant croissant de la petite entreprise**
  Dans l'ensemble, le dynamisme de la petite entreprise exercera une influence de plus en plus grande sur la création d'emplois et ses conséquences (mouvements de personnel, faillites d'entreprise, construction de bureaux et de bâtiments industriels). Les services seront de plus en plus fournis par de petites sociétés orientées vers la petite entreprise.



Source : U.S. Bureau of the Census.

Annexe B

Les services de la construction

Définition

Les services de la construction se composent d'entreprises diverses et d'ouvriers spécialisés dont le travail consiste à construire, rénover, réparer ou démolir des structures immobiles ou à modifier la topographie d'un lieu.

Vue d'ensemble des marchés canadien et américain

Potentiel commercial
Le marché américain de la construction est le plus grand au monde. Il offre une vaste gamme de créneaux très intéressants aux entreprises canadiennes. Dans ce domaine, la Californie dépense à elle seule à peu près autant que le Canada tout entier. Plus prometteur encore est le fait que le marché américain de la construction est relativement ouvert à la concurrence extérieure; l'implantation de sociétés étrangères y est en hausse.

Envergure du marché américain
Les nouveaux chantiers de construction ont représenté une valeur d'environ 400 milliards de dollars en 1988. L'activité du marché varie sensiblement à travers le pays. La croissance diffère selon les régions et dépend principalement de la conjoncture économique locale.

Le marché américain des constructions nouvelles se répartit ainsi : construction domiciliaire (33 p. 100), locaux de bureaux (9 p. 100), rues et routes (9 p. 100), locaux industriels (5 p. 100), autres (47 p. 100). La structure du marché canadien est assez similaire à celle du marché américain.

Le marché intérieur
Il y a environ 1,4 million d'entreprises de construction aux États-Unis, comparativement à 130 000 au Canada. De ce nombre, 75 p. 100 sont des entreprises de particuliers dont le chiffre d'affaires moyen n'est que de 300 000 dollars US.

Plus de 4 000 entreprises de construction américaines ont un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de dollars US contre 650 au Canada. Ces entreprises touchent ensemble 36 p. 100 des revenus de ce marché. Leur chiffre d'affaires moyen est de l'ordre de 25 à 30 millions de dollars US par année.

Considérons les entrepreneurs américains classés parmi les 250 premiers au monde : la valeur totale des contrats que ces entrepreneurs avaient obtenus sur les marchés mondiaux s'élevait à 44 milliards de dollars US en 1980, mais elle n'était plus que de 23 milliards en 1986, en raison du ralentissement de la construction sur de nombreux marchés du tiers-monde.

L'industrie américaine de la construction exporte annuellement des services d'une valeur de 10 milliards de dollars US. On estime que 60 p. 100 de ce chiffre représente des exportations directes, le reste venant d'entreprises affiliées. Le gros des exportations américaines va à des pays en voie d'industrialisation. En effet, environ 80 p. 100 des exportations américaines directes et 60 p. 100 de celles que réalisent des sociétés affiliées sont destinées à ces pays.

La concurrence internationale
Beaucoup de grands entrepreneurs étrangers sont entrés sur le marché américain de la construction ces dernières années par suite de la baisse des marchés du tiers-monde. Cette entrée s'est faite surtout par l'acquisition d'entreprises américaines ou l'ouverture de succursales aux États-Unis.

Les sociétés de construction étrangères ont obtenu des contrats d'une valeur totale de 7,6 milliards de dollars US en 1986 (3,4 p. 100 de la valeur des contrats de construction adjugés cette année-là), comparativement à 4,8 milliards en 1981. Notons que ces chiffres ne portent que sur les montants des contrats adjugés et ne correspondent pas nécessairement au total des chiffres de la construction pour l'année considérée. En général, environ 15 p. 100 des importations américaines dans ce secteur sont des importations directes, le reste représentant les travaux réalisés par des filiales américaines de sociétés étrangères. Ce succès revient surtout à des sociétés allemandes, britanniques et françaises. Les entreprises japonaises sont entrées sur le marché assez récemment.

Présence du Canada sur le marché américain

À part quelques exceptions, comme PCL Construction Limited, les entreprises canadiennes ne sont pas tellement entreprenantes sur le marché américain. On estime que PCL perçoit plus de la moitié des revenus touchés par les sociétés canadiennes de construction sur le marché américain.

Plusieurs facteurs limitent l'envergure des sociétés canadiennes de construction et leur succès sur les marchés étrangers.

- L'industrie canadienne de la construction est en retard quant à l'application des technologies informatisées sur les chantiers et dans les bureaux.
- Le manque de ressources financières empêche bon nombre d'entreprises canadiennes de soumissionner à l'étranger.
- Les pratiques des provinces en matière de marchés publics ont conduit à la création de petites entreprises locales, limitant du même coup l'essor d'entreprises d'envergure nationale capables d'atteindre la taille voulue pour livrer une concurrence efficace sur le marché américain.
- Le fort pourcentage des investissements étrangers dans l'économie canadienne se conjugue avec le fait que les sociétés mères étrangères, quand elles s'établissent ou s'agrandissent au Canada, engagent des entrepreneurs américains qu'elles connaissent bien, ce qui prive les entrepreneurs canadiens d'une part du marché, notamment dans les secteurs de la mise en valeur des richesses naturelles.
- Les sociétés de construction et de génie canadiennes ne savent pas mettre leurs efforts en commun autant que les entreprises américaines, ce qui, là encore, a limité le succès des entrepreneurs canadiens lors de certains appels d'offres.

Le déficit de la balance commerciale du Canada
Au Canada, environ 20 entreprises américaines ont obtenu en 1986 des marchés d'une valeur totale de 2,8 milliards de dollars. Si l'on suppose que 1986 ne fut pas une année exceptionnelle, ces chiffres indiquent pour le Canada un déficit annuel de quelque 2,3 milliards dans sa balance commerciale avec les États-Unis au chapitre de la construction.

Tendances et perspectives

Les entreprises de construction canadiennes ont intérêt à connaître les tendances du marché américain, notamment celles-ci :

Tendances du marché
Bien des sous-secteurs du marché américain de la construction sont énormes par rapport aux normes canadiennes, et les volumes de croissance prévus sont non moins gigantesques. Ainsi, dans le secteur de la rénovation domiciliaire, comprenant le marché du bricolage, on prévoyait pour 1989 un chiffre d'affaires total de 105 milliards de dollars US et, dès le milieu des années 90, un chiffre d'affaires supérieur à celui de la construction des habitations neuves. La construction industrielle représente environ 15 milliards de dollars US par année et les prévisions sont assez fortes dans ce secteur, à mesure qu'il se modernisera, que l'investissement étranger y augmentera et que le déficit de la balance commerciale diminuera.

Sur certains segments, les possibilités apparaissent tout aussi impressionnantes. Ainsi, à l'Ouest, Seattle, San Francisco, Los Angeles et Honolulu, entre autres, ont toutes les quatre, en transport en commun, des projets qui dépassent de beaucoup le milliard de dollars US pour la décennie. D'autres segments des infrastructures (aéroports, systèmes d'égout) représentent des besoins annuels de l'ordre de cinq milliards de dollars US et plus.

Plusieurs secteurs du marché de la construction qui semblent présenter un potentiel de croissance particulièrement intéressant pour les premières années de la décennie 1990 sont de nature à intéresser des entreprises qualifiées de la Colombie-Britannique. Nous les énumérons ici à peu près selon le rang d'intérêt qu'ils offrent : entretien et rénovation, transport en commun, routes et ponts, soins de santé, construction pour le secteur environnemental, construction industrielle, systèmes d'approvisionnement en eau potable, écoles, ainsi que certaines installations commerciales.

Tendances dans le secteur financier
Sur le plan financier, l'industrie américaine de la construction affiche des tendances qui sont à noter : attention accrue consacrée à la gestion par trésorerie et au recouvrement des comptes débiteurs, décentralisation de la comptabilité et des finances, transférées du siège social au niveau du chantier, problèmes plus nombreux en matière de cautionnements de garantie et temps accru passé par la direction au règlement des différends et à l'administration des réclamations.

Les promoteurs privés demandent de plus en plus aux constructeurs de participer au financement de leurs projets pour étaler les risques. La société Bechtel, l'un des plus grands entrepreneurs en construction américains, le fait de plus en plus.

Tendances du côté des systèmes
En ce domaine, citons notamment le fait qu'un éventail croissant de sociétés américaines utilisent des systèmes informatisés pour établir leurs calendriers, s'en servant comme atout de vente, comme outil de communication pour les estimateurs et les gestionnaires sur le terrain et comme moyen de réduire au minimum les délais de réaction à un changement soudain. Les superviseurs des chantiers utilisent toujours davantage l'ordinateur de gestion sur le terrain. On demande de plus en plus aux entrepreneurs de fournir des factures mieux structurées, plus détaillées et plus exactes et ils se font de plus en plus aider par l'ordinateur dans ce domaine.

Un grand nombre d'entrepreneurs en construction, mais pas encore la majorité, utilisent l'ordinateur pour les opérations d'estimation. Quant à ceux qui ne sont pas encore informatisés, ils se montent progressivement des bases de données et forment leurs estimateurs à une utilisation éventuelle de leurs systèmes. Des systèmes entièrement intégrés d'établissement des coûts et de comptabilité des projets sont courants dans l'industrie américaine de la construction et les logiciels de gestion des chantiers vont probablement se répandre rapidement au cours des prochaines années.

Tendances technologiques
La robotique et l'informatisation joueront un rôle croissant. Par exemple, des robots ou du matériel automatisé se chargeront, prévoit-on, de lourds fardeaux et travailleront dans les lieux malpropres. On prévoit que la robotique s'étendra à bien d'autres secteurs : nettoyage des déchets dangereux, creusage des tranchées, travaux de terrassement et forage des tunnels. On prévoit aussi des progrès technologiques dans des domaines comme la conception antisismique des bâtiments et des ponts, la modélisation des incendies et la mise au point de logiciels qui permettront d'intégrer le groupe-coûts d'une soumission au groupe-conception du concepteur.

Au cours des prochaines années, on verra des progrès dans la composition des matériaux de construction. Ainsi, on n'est pas loin de mettre sur le marché des types de béton qui ne mettent que quatre heures à acquérir la résistance d'un ciment portland de sept jours. Ces bétons exigent moins de coffrage et peuvent être coulés par temps plus froid en hiver.

Tendances sur les chantiers
La formule dite « approche d'équipe », selon laquelle le propriétaire choisit l'entrepreneur et le concepteur dès que le projet est formulé, se répandra de plus en plus, aux dépens de l'approche traditionnelle par « appel d'offres pur et simple » selon laquelle on engage d'abord l'architecte, après quoi est lancé un appel d'offres pour les études de conception, sans aucune contribution de l'entrepreneur. On croit que les projets dont la conception inclut un apport de l'entrepreneur se feront dans une plus grande harmonie. Il n'est pas étonnant que l'approche d'équipe soit plus courante dans des projets complexes, comme la construction de gratte-ciel à bureaux.

En fournissant des services préalables aux travaux, l'entrepreneur peut voir ses profits augmenter substantiellement. Le rôle accru joué par l'entrepreneur en proposant
« de meilleures façons de faire le travail », ce que l'on désigne plus formellement par analyse de la valeur, produit des économies qui sont souvent partagées par l'entrepreneur et le propriétaire.

Autres tendances
Plusieurs autres facteurs ont un effet sur le rythme de la construction aux États-Unis. Certains sont de caractère local, comme quand la Californie ou la Floride adoptent des lignes directrices en matière de développement ou d'autres restrictions s'appliquant à certains sous-secteurs de l'industrie ou à certaines villes. D'autres ont une portée plus générale, et notamment les suivants :

Tendances positives

- Les préoccupations rapidement croissantes au sujet de l'environnement pourraient éventuellement entraîner des dépenses de construction importantes dans des domaines comme la diminution des émanations de gaz, le détournement des eaux et le traitement des déchets. Le souci du public pour l'environnement a tendance à être plus prononcé aux États-Unis qu'au Canada, en particulier en Californie et en Nouvelle-Angleterre. Les politiques environnementales sont de plus en plus sévères et des organismes comme l'Agence de gestion de la qualité de l'air sur la côte sud de la Californie (South Coast Air Quality Management Agency) interviennent de plus en plus pour faire modifier la conception d'un ouvrage et surveiller les travaux.
- Ce souci accru pour l'environnement s'accompagne d'un mouvement qui préconise une stratégie dite de « mitigation », selon laquelle certains projets peuvent être approuvés en retour de concessions équivalentes du promoteur immobilier dans d'autres secteurs.
- La suburbanisation continue accroît le développement immobilier ailleurs que dans le centre des villes et oblige à élargir les réseaux de transport en commun.
- L'usage abusif des ponts, des routes, des aéroports, des systèmes d'approvisionnement en eau et des systèmes d'égout, ainsi que leur vieillissement, occasionnent des dépenses de plus en plus élevées.

- Le vieillissement des habitations et d'autres bâtiments entraîne des dépenses de rénovation, de réparation et de réfection.
- Le secteur américain des banques d'épargnes et de prêts (Savings and Loans Banks) connaît de grands problèmes financiers depuis les années 1981 et 1982, lorsque les taux d'intérêts étaient élevés. Résultat : des avoirs immobiliers d'une valeur estimative de 300 à 500 milliards de dollars US seront soustraits aux portefeuilles des banques au cours des années à venir.
- L'encouragement et les fonds accordés aux projets de revitalisation et de rénovation des centres-villes et le rôle accru des organismes de rénovation stimulent la construction et la rénovation de logements, bureaux, parcs, centres communautaires et infrastructures dans les zones urbaines économiquement défavorisées.

Tendances incertaines

- Les changements technologiques pourraient entraîner aussi bien une diminution qu'une augmentation de la demande pour certains types de construction.

Tendances négatives

- Les modifications apportées à la législation fiscale ralentissent le rythme de la construction de bureaux et de logements en copropriété.
- Les préoccupations suscitées par le budget fédéral ralentissent le rythme des dépenses de construction des infrastructures nécessaires.
- Les déficits de la balance commerciale contribuent à des excédents de capacité de production, et limitent les dépenses en construction industrielle.
- Dans certaines régions, la forte activité du secteur de la construction risque de conduire à une capacité excédentaire d'habitations, de bureaux, d'installations industrielles et d'autres bâtiments.

Facteurs pouvant influer sur le succès d'une entreprise canadienne sur le marché américain

Les facteurs suivants sont de nature à encourager les entrepreneurs canadiens en construction à entrer sur le marché américain :

- Les entreprises de construction canadiennes ont peut-être un avantage en matière de coûts et de délais de mise en train sur leurs compétiteurs américains, puisqu'elles disposent d'une plus grande flexibilité dans le recrutement du personnel pour la gestion de projets individuels.
- Il reste encore aux États-Unis des régions où les syndicats continuent à tenir une place importante, mais dans l'ensemble, ils apparaissent en perte de vitesse.
- Les entrepreneurs canadiens en construction trouvent généralement que la main-d'oeuvre américaine est comparable à celle du Canada sous le rapport de la qualité et des coûts.
- Le marché américain offre des marges bénéficiaires dans l'ensemble comparables à celles du marché canadien, sinon légèrement plus élevées. Les entreprises de construction américaines touchent des profits qui se situent entre environ 1 p. 100 de leur chiffre d'affaires et jusqu'à 3 p. 100 à 4 p. 100 sur certains marchés. Mais les entreprises canadiennes doivent noter que, prises collectivement, les entreprises de construction étrangères ne font pas de profits sur le marché américain.

- Les conditions de paiement sont similaires dans les deux pays. Les services fournis sont généralement payés dans un délai de 45 à 60 jours.
- Des lois adoptées en faveur des entreprises désavantagées ou au nom du principe des chances égales pour tous s'appliquent aux marchés de construction publics. Elles peuvent stipuler que 25 p. 100 ou plus de certains marchés publics soient sous-traités à des sociétés contrôlées par des membres de groupes minoritaires ou à des sociétés qui ne satisfont pas aux conditions requises ou n'ont pas les fonds suffisants.
- Les entreprises des deux pays sont à peu près sur un pied d'égalité pour la productivité et la compétence. Exception faite du soutien financier et de la connaissance des conditions locales dont disposent les sociétés américaines, les sociétés canadiennes sont considérées comme très compétitives par rapport à leurs homologues américaines.
- La coentreprise et l'acquisition sont les voies qui offrent le plus de chances de succès aux entreprises étrangères désireuses d'entrer sur le marché américain. Il est recommandé de conserver à l'entreprise acquise son caractère et ses dirigeants locaux, car les syndicats de la construction, les inspecteurs, les fournisseurs et les promoteurs immobiliers américains ont tendance à apprécier et à récompenser les services des entreprises et des gens établis.
- Étant donné la tendance à pratiquer l'« analyse de la valeur », les alliances stratégiques (coentreprises, accords de participation au capital) entre promoteurs immobiliers, architectes, ingénieurs et entrepreneurs canadiens peuvent grossir les chances de succès sur le marché américain.
- Jusqu'ici, les entreprises canadiennes ont très bien réussi sur les segments du marché américain où elles avaient acquis une compétence au Canada.

Effets de l'Accord de libre-échange

Les entreprises de construction canadiennes ont jusqu'ici eu un succès limité sur le marché américain, mais des gens du gouvernement et de l'industrie estiment que l'Accord de libre-échange augmentera leurs chances :

- À long terme, les politiques d'achat des gouvernements aideront les entreprises canadiennes à accéder à l'important marché de la construction. On prévoit que d'autres progrès seront réalisés à ce sujet durant la période de négociations de sept ans.
- En améliorant le climat de l'investissement, tant au Canada qu'aux États-Unis, l'Accord aura pour effet d'intensifier l'activité du secteur de la construction.
- Aux termes de l'Accord, toutes les lois adoptées dorénavant aux États-Unis en matière d'investissement devront accorder aux sociétés canadiennes le même traitement qu'aux fournisseurs américains. Cette disposition et les résultats futurs des négociations en matière de marchés publics auront pour effet de réduire la discrimination pratiquée actuellement en raison de la nationalité, ce qui pourra aider les sociétés de construction canadiennes à obtenir des contrats sur le marché américain.
- L'Accord diminuera les difficultés que rencontrent, à l'occasion, les gestionnaires de sociétés de construction à la frontière.
- L'Accord encourage l'harmonisation des normes de reconnaissance professionnelle et énonce des lignes directrices à cette fin.

Il importe de noter que les dispositions de l'Accord de libre-échange en matière d'accès au marché n'autorisent pas les ouvriers canadiens de la construction à travailler aux États-Unis. La législation américaine interdit d'employer des étrangers sur les chantiers de construction américains. De plus, diverses pratiques préférentielles qui « réservent » certains achats et travaux à des entreprises locales ou

désavantagées découragent l'engagement d'entrepreneurs étrangers ou favorisent les sociétés qui emploient de la main-d'œuvre locale « désavantagée ». Les entrepreneurs canadiens doivent donc retenir qu'ils devront engager leurs ouvriers aux États-Unis.

Choix de sources d'information

Associations Associated General Contractors of America
1957 E. Street N.W.
Washington, D.C. 20006
(202) 393-2040

- 33 000 membres, parmi lesquels des entrepreneurs généraux, des sous-traitants, des fournisseurs et des entreprises de services.

  Publie **l'AGC Publications and Services Catalogue,** un catalogue donnant une vaste liste de documents et de services qu'on peut obtenir de l'Association (programmes de formation, instructions pour présenter une soumission, règlements de sécurité). Cette publication est gratuite.

Construction Industry Management Association
Suite 640 - 12355 Sunrise
Valley Drive Reston, VA 22091
(703) 938-608

- Cette association comprend des entreprises et des particuliers qui fournissent des services professionnels de gestion au secteur de la construction.

Associations (suite) National Association of Home Builders of the U.S.
15th and M Streets, N.W.
Washington, D.C. 20005
(202) 822-0200

- Cette association comprend des constructeurs d'habitations unifamiliales ou à logements multiples, des constructeurs d'immeubles commerciaux et d'autres membres associés à l'industrie de la construction.

American Subcontractors Association
Virginie
(703) 684-3450

- Cette organisation compte 6 000 membres répartis entre 54 groupes locaux. Elle fournit à ses membres divers services : liaison avec les gouvernements, services juridiques, services de paiement et services statistiques. Ces sous-traitants appartiennent à diverses spécialités : fondations, bétonnage, maçonnerie, installations mécaniques et électriques, peinture, acoustique, toitures, autres.

National Association of Industrial and Office Parks
Virginie
(703) 979-3400

- La NAIOP est une organisation sans but lucratif représentant 7 000 professionnels qui exercent diverses fonctions dans le secteur des parcs industriels et des parcs d'immeubles à bureaux : promotion, conception, construction, financement et gestion. Droits d'adhésion : 460 à 500 $ US. Membres affiliés : 250 à 300 $ US.

National Electrical Contractors Association
Maryland
(301) 657-3110

- Cette organisation compte 5 000 membres qui s'occupent d'installations électriques : pose des fils, montage, entretien et réparation. Elle offre des services de gestion, des programmes de relations de travail, des séminaires et d'autres services par l'entremise d'un personnel de 80 permanents.

National Remodelers Council
Washington
(202) 822-0212

- Cette organisation a pour mandat de dispenser des conseils organisationnels et techniques, de représenter ses membres auprès des entreprises, des consommateurs et des gouvernements locaux, d'exercer des pressions pour obtenir des modifications législatives et d'organiser des programmes. Ses membres s'occupent de remise en état et de rénovation de propriétés immobilières (surtout résidentielles).

Mechanical Contractors Association of America
Maryland
(301) 897-0770

- Cette association compte 1 700 membres qui installent et entretiennent des systèmes de chauffage et de refroidissement et d'autres systèmes. Elle offre des services de formation, des séminaires et des services consultatifs sur divers sujets.

Construction Financial Management Association
New Jersey
(201) 287-2777.

- Cette association, qui compte 1 600 membres, organise et coordonne des réunions et des séminaires sur la gestion financière dans l'industrie de la construction.

Construction Specifications Institute
Virginie
(703) 684-0300.

- Cet organisme s'occupe d'échanges de renseignements sur les bases de données, le matériel, les logiciels et leurs applications dans l'industrie de la construction. Il compte 7 000 membres.

Coordinating Council for Computers in Construction
New York
(212) 512-3268

- Cet organisme s'occupe d'échanges de renseignements sur les bases de données, le matériel, les logiciels et leurs applications dans l'industrie de la construction. Il compte 7 000 membres.

American Institute of Constructors
Ohio
(614) 464-0598

- Cet organisme sert, pour ses 1 600 membres, de lieu d'échange de renseignements et d'idées pour l'avancement des pratiques de la construction.

Publications

Cahners Building & Construction Market Forecast (mensuel)
Cahners Publishing Co.
275 Washington Street Newton,
MA 02158-1630

Dodge/Sweet's Construction Outlook
McGraw-Hill Information
Systems Company
1221 Avenue of the Americas
New York, NY 10020
(212) 512-3711 (Eileen Anderson)
Abonnement annuel : 12 000 $ US

U.S. Housing Markets
Advance Mortgage Corp.
406 Penobscot Building Detroit, MI 48266
Statistiques sur les marchés locaux de l'habitation.

Foreign Construction Contractors Target the U.S. : Trends and Implications
International Trade Administration,
U.S. Department of Commerce
Washington, D.C. (202) 377-2000

Census of Construction, and other Construction Activity Data
Bureau of the Census U.S. Department of Commerce Suitland, Maryland (301) 763-7662 ou (301) 763-7244 (Brenda Yate, permis de construction) ou (301) 763-5717, (Vicki Garrett, montants mensuels des permis par catégorie) ou (301) 763-7664 (Henry Wulf, Governments Division, dépenses des gouvernements des États ou des administrations locales).

Construction Cost Information - R.S. Means Company
La maison de recherches R.S. Means surveille de façon suivie l'industrie américaine de la construction et publie des données sur les coûts de la construction (fondations, charpentes, toitures, installations mécaniques et électriques, frais généraux, réparations, rénovations) et sur les profits et divers autres aspects de la construction résidentielle, commerciale et industrielle. On peut obtenir ces documents au coût d'environ 50 $ US chacun en téléphonant au numéro (508) 747-1270.

Construction Review Magazine
Revue bimensuelle fournissant des données antérieures, une vue d'ensemble et d'autres données sur la construction. Certaines des données sont ventilées par États. La revue résume aussi certaines données du FW Dodge.
Communiquer avec
Charles Pitcher, directeur de la revue,
Building Materials and Construction Division,
International Trade Administration,
Department of Commerce, au (202) 377-0132.

Coldwell Banker Current Construction Projects
Documents semi-annuels sur les loyers, les taux de location, les absorptions, les constructions en cours; donne aussi des profils de locataires. Porte sur 57 marchés des États-Unis. Communiquer avec Jeff Torto, au (617) 742-5744.

Coldwell Banker Industrial and Office Vacancy Rates
Taux trimestriels des vacances dans le secteur immobilier industriel, publiés en rotation par périodes quadriennales pour 32 grandes villes américaines. Aussi, taux des vacances des locaux de bureaux pour 52 villes et régions des États-Unis. Communiquer avec Theresa Garrison, au (703) 734-4700.

Revues professionnelles

Site Selection Magazine
Conway Data, Site Selection
40 Technology Park/Atlanta, Norcross, Georgia
30092
(404) 446-6996
Abonnement annuel -
États-Unis : 75 $ US
Étranger : 87 $ US

- Cette revue porte sur des questions immobilières ou relatives aux sites de construction. Elle aborde une grande variété de sujets concernant l'industrie américaine de la construction. Ainsi, le numéro d'avril 1989 fournissait des données sur les organismes publics et privés de promotion immobilière dans plusieurs milliers de localités réparties dans toutes les régions des États-Unis.

Metro Magazine
Publiée par Bobit
Publishing 2512 Artesia Boulevard Redondo
Beach, CA 90278

- Cette revue, qui paraît sept fois l'an, porte sur des questions, des personnes, des produits, des tendances et d'autres sujets de nature à intéresser le marché américain du transport en commun.

ENR Magazine
(anciennement Engineering News - Record)
The McGraw-Hill Construction Weekly
McGraw-Hill Inc.
1221 Avenue of the Americas
New York, NY 10020
ou
Shirley Kiss, ENR,
P.O. Box 423423
Hightstown, NJ 08520
(609) 426-5129
Abonnement :
un an - 49 $ US 3 ans - 94 $ US

- ENR Magazine est une revue hebdomadaire qui porte sur des sociétés, des activités, des tendances, des prévisions et des questions d'actualité intéressant l'industrie américaine de la construction. ENR publie également des numéros annuels portant sur les prévisions dans la construction, les 400 premiers entrepreneurs généraux, les 250 premiers entrepreneurs spécialisés et les 250 premiers entrepreneurs mondiaux. Chaque numéro hebdomadaire fournit des données sur certains projets classés par États et sur certaines propositions classées par villes. Dans les milieux de la construction, d'aucuns considèrent ENR comme la meilleure source d'information en la matière aux États-Unis.

Construction Review
(bimensuel)
Superintendent of Documents
Government Printing Office
Washington, D.C. 20402

- Articles et statistiques sur la construction.

Blue Book of Building and Construction
Contractors Register Inc. Jefferson Valley, NY 10535 (800) 431-2584

- Il paraît sept éditions régionales du Blue Book, qui donnent la liste des entreprises dans les sept régions suivantes : 1) New York et Nord du New Jersey, 2) Est de la Pennsylvanie, Sud du New Jersey et Delaware, 3) District de Columbia, Maryland et Nord de la Virginie, 4) Floride, 5) Sud de la Californie, 6) Chicago et Milwaukee et 7) Nouvelle-Angleterre. Tirées à des milliers d'exemplaires, ces éditions sont distribuées aux entrepreneurs, aux architectes, aux ingénieurs, aux fabricants, aux gouvernements et à des établissements divers.

Constructor Magazine
Abonnement annuel : 35 $ US.
On peut s'abonner en appelant au (202) 393-2040

- Cette revue d'environ 60 pages est publiée mensuellement par la société Associated General Contractors. On la présente comme « la Revue de la gestion dans l'industrie de la construction ». Elle traite de nouveaux produits ainsi que de législation, de relations de travail, d'environnement, de commercialisation et de divers autres sujets de nature à intéresser les gestionnaires de l'industrie de la construction.

Revues régionales
Il existe de nombreuses revues à caractère régional.

Exemple : la revue Daily Construction Service publiée quotidiennement par la société Wade Publishing, de San Francisco, (415) 589-1010. Cette revue donne des renseignements sur la région de la Californie : basses soumissions reçues, projets de construction, soumissions des sous-traitants, ventes d'équipement et marchés en suspens.
Abonnement : 540 $ US par année.

Annexe C

Les services informatiques

Définition

L'industrie des services informatiques compte trois secteurs qui intéressent les exportateurs éventuels. Ce sont :

- Le secteur des services informatiques professionnels, qui fournit des services de programmation et de conception, des services de conseils sur le choix des systèmes, des services de gestion et d'intégration (de systèmes et de réseaux) et des services de formation connexes. Comme des sociétés de conseil en gestion offrent également ces services, certaines des données de ce secteur peuvent aussi figurer dans celui des services de conseil en gestion. Les services de création et de distribution de logiciels figurent dans une autre catégorie de même que les services de traitement des données et de bases de données.
- Le secteur des services d'information, qui se compose d'entreprises fournissant des services de traitement des données et de bases de données électroniques.
- Le secteur du logiciel, qui élabore, produit, entretient et améliore des logiciels personnalisés et des progiciels.

Vue d'ensemble des marchés canadien et américain

Le secteur des services informatiques professionnels

Le marché américain

En 1987, le chiffre d'affaires total du secteur américain des services informatiques professionnels a dépassé 26 milliards dollars US, qui se répartissaient comme suit : 8 milliards en services de programmation personalisée (une augmentation de 20 p. 100 sur 1986), 8 milliards en services de conseil et de formation (une augmentation de 21 p. 100 sur 1986) 10 milliards en services d'intégration de systèmes (une augmentation de 18 p. 100 sur 1986). En 1988, les revenus du secteur des services informatiques professionnels ont atteint 32 milliards de dollars US, les deux principaux composants ayant été les services d'intégration de systèmes (environ 13 milliards) et les services de programmation personalisée (environ 11 milliards). On prévoyait pour 1989 des revenus de 37 milliards, soit une augmentation d'environ 16 p. 100. En ce qui concerne les sociétés américaines de programmation personalisée, on prévoyait, pour 1989, que plus de 30 p. 100 de leurs revenus proviendraient de clients étrangers, ce qui représente des exportations totales d'environ trois milliards de dollars US.

L'Office of Technology Assessment (Bureau américain d'évaluation des technologies) dit que les importations américaines de services informatiques professionnels ne sont pas mesurées. Elles sont probablement de l'ordre de un milliard de dollars US.

Les exportations américaines de services informatiques professionnels sont classées avec celles des services de traitement des données et comprennent les ventes que les entreprises étrangères affiliées font à leurs sociétés mères dans d'autres domaines que l'informatique. Nous estimons que les exportations américaines de services informatiques professionnels sont de l'ordre de deux à trois milliards de dollars US.

Le marché canadien
Le secteur canadien des services informatiques professionnels est presque entièrement d'appartenance canadienne. Il est orienté vers le marché intérieur et dominé par de petites entreprises. Quelques sociétés seulement, comme Systemhouse et DMR, ont des revenus annuels supérieurs à cinq millions de dollars. En 1985, il y avait au Canada 600 entreprises dans le secteur des services informatiques professionnels (services de conseil et services d'intégration de systèmes). Elles employaient 8 000 personnes et touchaient un revenu annuel total d'environ 420 millions de dollars. Certaines grandes entreprises canadiennes, comme Systemhouse, DMR, LGS et CGI, sont assez actives sur le marché américain.

Le secteur des services d'information

Le marché américain
Le secteur américain des services d'information représente un marché d'environ 25 milliards de dollars US par année, constitué à 90 p. 100 par le segment du traitement des données. Il y a aux États-Unis environ 2 100 entreprises de traitement des données, qui emploient 300 000 personnes. Mais les 20 premières touchent environ la moitié des revenus de l'industrie. À elles seules les quatre plus grandes touchent chacune des revenus qui dépassent le milliard de dollars US. Le secteur américain du traitement des données représente un marché total de 24 milliards de dollars US et il croît d'environ 13 p. 100 par années. Ce marché est le plus grand au monde.

La spécialisation dans certains créneaux, comme la santé ou l'assurance, a contribué à la rentabilité de certaines sociétés prospères. La gestion d'installations, des feuilles de paye, des comptes débiteurs et des données d'hôpitaux comptent parmi les principaux postes du segment du traitement des données.

On estime que 15 p. 100 des revenus des entreprises américaines de traitement des données proviennent de clients extérieurs, généralement par le biais de filiales étrangères, ce qui représente des « exportations » annuelles d'environ 3 milliards de dollars US. Les principaux marchés étrangers sont le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne de l'Ouest. Les restrictions gênant l'usage des lignes de télécommunications louées et l'accès aux marchés du secteur public limitent dans une certaine mesure le commerce international du traitement des données.

On considère comme minime l'activité des sociétés étrangères aux États-Unis. Les sociétés américaines l'emportent, estime-t-on, par la supériorité de leur matériel et de leurs logiciels, la diversité des services offerts et les rapports de longue date qu'elles entretiennent avec leurs clients.

Le segment des bases de données électroniques a connu une progression marquée ces dernières années. Des logiciels faciles à utiliser, des ordinateurs à prix abordables et le faible coût des télécommunications ont contribué à lui donner un taux de croissance annuel de 18 p. 100. Un nombre croissant d'entreprises font appel à des services de bases de données électroniques pour vérifier les cotes de crédit, mener des études de marché et se tenir au courant des nouvelles financières. Un autre chiffre illustre la croissance de cette industrie. En 1980, on estimait à 400 le nombre des bases de données dans le monde. En 1987, il y en avait 3 400.

On évalue à 6,2 milliards de dollars US les revenus qu'ont touché les sociétés américaines de bases de données électroniques en 1988. Ces revenus proviennent à 80 p. 100 du secteur des affaires. L'industrie emploie 25 000 personnes qui travaillent pour 900 producteurs de bases de données et 300 vendeurs en ligne.

L'industrie américaine des bases de données électroniques obtient environ 25 p. 100 de ses revenus de clients étrangers, les principaux étant canadiens, britanniques, français, allemands et japonais. Plusieurs grandes entrepris étrangères fournissent des services de bases de données électroniques à des clients américains, principalement par l'entremise de filiales dont elles ont fait l'acquisition aux États-Unis.

Le marché canadien
Il existe au Canada environ 225 entreprises de traitement des données, qui emploient 12 200 personnes et ont touché en tout des revenus d'environ 926 millions de dollars en 1988. Le secteur est très concentré : dix sociétés perçoivent 70 p. 100 de l'ensemble des revenus. Jusqu'à récemment, le secteur était en très grande partie à appartenance canadienne (plus de 80 p. 100 des revenus), mais l'acquisition de trois des 10 plus grandes sociétés par des intérêts étrangers a ramené la propriété canadienne à 50 p. 100 des revenus de 1986.

Le commerce international est considéré comme faible au Canada dans ce secteur. Tout comme dans d'autres pays, le secteur canadien est généralement tourné vers le marché local. Mais récemment, quelques grandes entreprises canadiennes se sont établies sur le marché américain pour profiter de certains marchés spécialisés.

Le secteur du logiciel États-Unis
Le volume des ventes de logiciels réalisées par des fabricants de matériel (IBM à elle seule en a vendus pour 8 milliards de dollars US en 1988) fait qu'il est très difficile de mesurer ce secteur, où il n'existe aucune statistique gouvernementale officielle, ni pour le marché américain, ni pour le marché mondial.

Les sociétés de logiciels américaines emploient environ 235 000 personnes et touchent au total, en comptant les ventes sur les marchés mondiaux, des revenus de plus de 30 milliards de dollars US par année. On estime qu'elles occupent 70 p. 100 du marché mondial du logiciel. Leurs revenus se subdivisent en deux groupes : progiciels (environ 20 milliards de dollars US par année) et logiciels personnalisés (environ 20 milliards). Les revenus provenant des progiciels comprennent 11 milliards en progiciels destinés aux ordinateurs de petite ou de moyenne taille. Ce marché augmente de 25 p. 100 à 30 p. 100 par années.

Les fabricants de matériel et les producteurs indépendants de logiciels occupent chacun 40 p. 100 du marché du logiciel. Les 20 p. 100 qui restent sont occupés par des sociétés d'intégration de systèmes. Les éléments logiciels de ces sociétés sont classés dans le secteur du logiciel, tandis que les services professionnels qu'elles fournissent sont classés dans le secteur des Services informatiques professionnels. La distinction est souvent difficile à faire. Les fabricants de matériel et les sociétés d'intégration de systèmes vendent beaucoup de logiciels avec le matériel qu'ils écoulent, ce qui rend difficile une grande précision statistique.

Lors d'une enquête menée en 1984, environ 60 p. 100 des entreprises américaines ont dit avoir touché des revenus de clients étrangers, principalement britanniques, canadiens, australiens, français et allemands de l'Ouest. Environ 40 p. 100 des revenus gagnés à l'étranger provenaient d'exportations directes. Les 60 p. 100 restants provenaient de ventes faites par l'entremise d'entreprises affiliées et la majorité de ces ventes (peut-être 80 p. 100) avaient été réalisées par des producteurs de matériel comme IBM.

Les exportations américaines de logiciels, évaluées à 9 milliards de dollars US par année, sont destinées à l'Europe (75 p. 100), au Canada (10 p. 100) et à d'autres pays (15 p. 100). Quant aux importations, on estime qu'elles sont de l'ordre de 3 à 4 milliards de dollars US. Une partie de cette somme représente des logiciels conçus par des sociétés étrangères affiliées ou reproduites par de telles sociétés à de multiples exemplaires. Le Département du Commerce estime que les fabricants de matériel importent beaucoup de logiciels de leurs sociétés étrangères affiliées.

Canada
Il existe au Canada environ 1 200 sociétés de logiciels, qui emploient 12 000 personnes et réalisent un chiffre d'affaire total d'environ 1,9 milliard de dollars par année. Environ 50 sociétés ont un revenu supérieur à un million de dollars et réalisent ensemble les quatre-cinquièmes du revenu total de ce secteur. L'industrie tire environ 40 p. 100 de ses revenus des progiciels d'application, 40 p. 100 des progiciels de systèmes et 20 p. 100 de la conception de systèmes personnalisés.

Le Canada a une compétence minimale en progiciels de tableurs et de systèmes d'exploitation. Dans ces secteurs en rapide expansion, la demande est généralement comblée par des importations. Les entreprises canadiennes se sont plutôt concentrées sur les progiciels d'élaboration des systèmes et d'application spécialisée. Le segment des progiciels comprend des sociétés comme Cognos, Bedford, Simware et BDM. Il est très axé sur l'exportation. Les plus prospères réalisent entre 80 et 90 p. 100 de leur chiffre d'affaires aux États-Unis. Le segment des applications spécialisées, comme les systèmes pour hôpitaux, est en rapide expansion et quelques compagnies canadiennes sont considérées comme très compétentes dans ce domaine.

L'industrie canadienne du logiciel a exporté (surtout aux États-Unis) pour 125 millions de dollars en 1985. Le ministère fédéral de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie estime que la production canadienne ne comble que 30 p. 100 à 40 p. 100 de la demande intérieure, ce qui laisse supposer des importations de l'ordre de deux milliards de dollars par année. On estime que la moitié de tous les logiciels vendus au Canada sont commercialisés par des fabricants d'ordinateurs. La petite envergure des sociétés canadiennes et leurs ressources limitées (finances, gestion et commercialisation) gênent leur succès sur les marchés étrangers, en particulier dans le secteur des applications spécialisées.

Tendances et perspectives

Possibilités commerciales
Tous les secteurs du marché américain des services informatiques offrent d'énormes possibilités aux exportateurs canadiens, en particulier le secteur du logiciel. Mais pour exploiter ce potentiel, il faut avoir un produit exceptionnel et choisir le bon créneau. Les possiblilités de ventes varie d'un segment à l'autre, ainsi qu'on le verra dans les paragraphes qui suivent.

Services d'information
On prévoit que l'industrie américaine des services d'information connaîtra une croissance annuelle d'environ 15 p. 100 au cours des cinq prochaines années, mais des indices récents donnent à croire que cette croissance sera plus lente l'an prochain ou durant les deux prochaines années.

Le marché du traitement des données, fer de lance du secteur des services d'information, a eu un chiffre d'affaires estimé à 24 milliards de dollars US en 1989. Ce marché croît à un taux d'environ 13 p. 100 par année et l'on prévoit que ce taux se maintiendra
jusqu'en 1993.

Quant au segment des bases de données électroniques, le faible coût des télécommunications, des logiciels faciles à utiliser et des ordinateurs à prix abordables ont contribué à lui donner un taux de croissance annuel de 20 p. 100. Ce taux se maintiendra jusqu'en 1993, alors que les revenus de ce segment devraient atteindre 16 milliards de dollars US (dollars courants).

Services informatiques professionnels
Le marché américain des services informatiques professionnels atteindra probablement un taux de croissance moyen supérieur à 17 p. 100 par année (en dollars courants) jusqu'en 1993, alors que ses revenus devraient approcher les 70 milliards de dollars US.

Logiciels
Le marché américain du logiciel croît à un taux annuel de 25 à 30 p. 100 par an. On estime que les importations américaines sont de 3 à 4 milliards de dollars US par année.

Effets de l'Accord de libre-échange

Avant l'Accord, aucune barrière douanière ne visait le commerce des services informatiques et des logiciels. Il y avait des barrières non douanières, et notamment : restrictions à la mobilité de la

main-d'oeuvre, mesures de protection de la propriété intellectuelle, politiques gouvernementales en matière de marchés publics et réglementation en matière de transfert des données.

Services informatiques professionnels
On prévoit que l'Accord facilitera le passage de la frontière et accroîtra l'activité commerciale dans le secteur des services informatiques professionnels. Les sociétés de conseil qui ont de l'expérience en applications spécialisées sont en très bonne posture pour entrer sur le marché américain.

Toutefois, des politiques du gouvernement des États-Unis réservent certains marchés publics aux petits fournisseurs américains. Or, ces contrats sont précisément, par leur taille, ceux pour lesquels les petits fournisseurs canadiens sont généralement le plus en mesure de livrer concurrence. Si l'on réussit à négocier de meilleurs accès aux marchés publics, les possibilités s'en trouveront d'autant rehaussées sur le marché américain.

Services d'information
Les dispositions de l'Accord en matière d'accès au marché sont de nature à encourager les compagnies canadiennes à chercher des clients sur le marché américain. Les grandes compagnies en particulier, avec leur expérience de la gestion et leur compétence financière, pourront sans doute s'y ouvrir de nouveaux marchés et s'y établir. Pour les petites entreprises, les occasions abondent sur les créneaux spécialisés.

Mais le secteur canadien des services d'information est dominé par quelques entreprises à contrôle canadien. Jusqu'ici, semble-t-il, il n'a pas tellement cherché à pénétrer le marché américain des services d'information, bien qu'il soit, et de loin, le plus grand au monde. Peut-être que des études plus poussées révéleraient ici des possibilités d'exportation dans certains secteurs spécialisés où les Canadiens excellent.

Logiciels
Le secteur canadien du logiciel, et notamment en Colombie-Britannique, est déjà fort actif sur les marchés d'exportation.

L'Accord profitera aux entreprises de logiciels et de services informatiques professionnels en abrégeant les délais à la frontière de même qu'en facilitant les activités de formation et l'implantation des produits aux États-Unis. Les dispositions relatives à la sécurité d'accès faciliteront aux sociétés canadiennes la tâche de convaincre les clients américains que les fournisseurs canadiens sont aussi fiables que les fournisseurs de leur pays. Toutefois, les restrictions du gouvernement américain en matière de marchés publics continuent de susciter des préoccupations.

Services améliorés de télécommunications
En plus d'être un service en soi, les télécommunications sont le support de plusieurs services informatiques. Dans le chapitre de l'Accord qui porte sur les services, l'une des trois annexes concerne expressément les télécommunications.

Cette annexe a pour but de maintenir le marché ouvert et compétitif en ce qui concerne la fourniture de services améliorés de télécommunications et de services informatiques à l'intérieur du Canada et des États-Unis ou entre les deux pays. Elle vise aussi à encourager le développement de ce marché. Chaque pays doit maintenir l'accès existant pour la fourniture de services améliorés au moyen de ses réseaux de télécommunications de base et pour la fourniture de services informatiques.

L'Accord réglemente la façon dont les monopoles de télécommunications doivent se conduire quand ils livrent concurrence à des fournisseurs de l'autre pays pour offrir des services améliorés sur les réseaux. L'Accord n'impose aux deux pays aucune obligation concernant la réglementation de leurs services respectifs de télécommunications de base.

Choix de sources d'information

Associations

ADAPSO, The Computer Software and Services Industry Association
Suite 300 - 1300 North 17th Street
Arlington, VA 22209
(703) 522-5055

- Cette association regroupe des compagnies qui fournissent au public des services de traitement des données contre rémunération.

Independent Computer Consultants Association
P.O. Box 27412
St.Louis, MO 64141
(314) 997-4633

- Cette association dispense des services de soutien à des particuliers, des sociétés de personnes et des sociétés qui fournissent des produits ou des services informatiques.

Information Industry Association
Suite 800
555 New Jersey Avenue NW
Washington, D.C. 20001
(202) 639-8260

Publications

U.S. Professional Services Market, 1987-1992
INPUT
1280 Villa Street
Mountain View,
CA 94041-1194
(415) 961-3300
(Services visés : logiciels personnalisés, conseils en systèmes, enseignement et formation ainsi que fonctionnement des systèmes).

L'INPUT a publié également :
U.S. Processing/Network Services 1987-1992
U.S. Turnkey Systems Market, 1987-1993
1989 Information Services Industry Report
(publication annuelle traitant de questions clés, de rentabilité, de fusions, d'acquisitions, ainsi que des tendances et des prévisions; 150 p., 995 $ US)
U.S. Professional Services Market, 1989-1994,
paru en février 1990 : 2 500 $ US

Software and Services Industry Review and Forecast - 1988
International Data Corporation
5 Spreen Street
Framingham, MA 01701
(508) 872-8200

The Impacts of the Computer Software and Services and Computer Hardware Industries in the U.S. Economy
ADAPSO (voir « Associations »).

Electronic Information Industry Forecast North America 1986-1991
LINK Resources Corporation
79 Fifth Avenue
New York, NY 10003

Computers and Office and Accounting Machines
Current Industrial Reports, Series MA 35R (87-1)
Bureau of the Census U.S. Department of Commerce

International Competition in Services: Banking, Building, Software and Know-How
Congress of the United States,
Office of Technology Assessment,
Washington D.C.
U.S. Government Printing Office Juillet 1987
(Comprend une section sur les logiciels)

The Computer Industry Almanac 1989
Egil and Karen Juliussen Brady Inc., New York, 1988

Revues professionnelles

Byte
Computerworld
Datamation
EDP Weekly ,
Electronic Business
Electronic Engineering Times
Electronic News
Electronics Information WEEK
Infoworld
MIS Week
MIPS
PC Magazine
PC World
Release 1.0
Scientific American
Software Magazine
Solid State Technology
Technology Research Group Letter
VLSI Update

Annexe D

Les services d'ingénierie et d'architecture

Définition

Ce secteur groupe des entreprises dont l'activité principale est de fournir des services professionnels de génie pour la planification, la conception, la construction, le fonctionnement et l'entretien des édifices. Il fait aussi des évaluations environnementales, des études de faisabilité et fournit une foule d'autres services scientifiques et techniques. Les services de conseils pour l'environnement sont traités séparément à l'annexe E.

Vue d'ensemble des marchés canadien et américain

Potentiel commercial
Tout comme le marché américain de la construction, celui du génie et des services d'architecture est le plus grand du monde. Il offre aux sociétés canadiennes une vaste gamme de possibilités extrêmement intéressantes.

Envergure du marché américain
L'industrie américaine du génie et des services d'architecture représentait un marché de 46 milliards de dollars US en 1987, soit 36 milliards pour le secteur du génie, 8 milliards pour celui des services d'architecture et 2 pour le marché de l'arpentage et des levés.

Si son chiffre d'affaires était de 15 milliards de dollars US en 1977, il avait grimpé à 36 dès 1982 et atteignait 46 milliards, comme on vient de le dire, en 1987. Dans chaque cas, le génie comptait pour environ 80 p. 100 du total.

Mais les profits n'ont pas suivi la montée des revenus, surtout à cause des coûts croissants de l'assurance, en particulier de l'assurance-responsabilité.

Plus de 50 p. 100 des revenus des cabinets de génie proviennent de deux sources : les procédés industriels et la production et la transmission du courant électrique.

Le marché intérieur américain
Il y a environ 100 000 cabinets de génie et de services d'architecture aux États-Unis. Ils emploient 700 000 personnes.

La baisse du dollar a sensiblement contribué à la compétitivité des entreprises américaines sur les marchés mondiaux. Après un fléchissement en 1986, les 60 sociétés américaines figurant parmi les 200 premières au monde augmentaient de 14 p. 100, l'année suivante, leurs ventes à l'étranger, dans toutes les régions du monde, sauf au Moyen-Orient. Les sociétés américaines ont de ce fait gardé leur terrain sur la scène internationale, contrairement aux sociétés américaines de construction, qui ont perdu une part du marché international au profit d'autres entrepreneurs étrangers.

La concurrence internationale aux États-Unis
Les États-Unis ont importé en 1982 ces services pour une valeur approximative de 1,2 milliard de dollars US, chiffre qui doit maintenant se situer dans les 2,5 milliards. La plupart des sociétés étrangères sur le

marché américain sont canadiennes ou européennes, mais des sociétés japonaises ou originaires d'autres pays asiatiques commencent à pénétrer le marché.

En 1987, les entreprises étrangères ont réalisé aux États-Unis des ventes de 206 millions de dollars US, soit une augmentation de 45 p. 100. De ce total, 30 p. 100 ont été gagnés par des sociétés américaines appartenant à des étrangers. Six entreprises canadiennes se sont classées parmi les 10 premières.

Le secteur des services d'ingénierie

Au Canada
Il existe au Canada 3 200 sociétés de génie, qui emploient environ 52 000 personnes. Seize de ces entreprises emploient plus de 500 personnes et 80 autres en emploient de 100 à 500. La plupart ont moins de 50 employés, la moyenne étant de 15.

L'industrie est principalement à appartenance canadienne et comprend notamment des entreprises normalement associées à la conception et à la construction des grands ouvrages.

Le génie canadien a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 3,4 milliards de dollars en 1986, dont approximativement 450 millions à l'étranger (13 p. 100 du total). Les sociétés étrangères ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 25 millions au Canada, ce qui signifie que le Canada a une balance commerciale positive dans le secteur de génie.

Les exportations canadiennes
Le Canada est le plus grand exportateur de services de génie aux États-Unis. On évalue à 117 millions de dollars les revenus réalisés aux États-Unis dans ce secteur. Ces exportations se sont toujours réparties entre 80 p. 100 dans le secteur privé et le reste dans le secteur public.

La compétence mondiale des Canadiens dans ce secteur est illustrée par le fait que six sociétés canadiennes sont parmi les 10 premières entreprises étrangères d'I-A exerçant aux États-Unis. En plus de ces grandes entreprises, beaucoup de petites compagnies canadiennes exercent avec succès sur des créneaux spécialisés.

Sur les 200 premières sociétés d'ingénierie dans le monde, 14 sont canadiennes. Le Canada occupe 9 p. 100 du marché mondial de génie, ce qui le place au troisième rang après les États-Unis et la Grande-Bretagne.

Les domaines où le Canada excelle sur les marchés d'exportation sont la production d'énergie électrique, l'exploitation minière, l'exploitation forestière, les transports et les services municipaux. Ses points faibles sont dans certains secteurs de la fabrication et de la transformation, ainsi qu'en robotique et dans d'autres technologies de fabrication avancées.

Lavalin, SNC, Monenco, Acres et H.A. Simons sont parmi les principaux exportateurs canadiens de services de génie. Tous sont à appartenance canadienne et actifs sur les marchés mondiaux.

Les services d'architecture

L'industrie et le marché canadiens
L'industrie des services d'architecture est entièrement à appartenance canadienne. Elle est composée d'entreprises privées dont les propriétaires exploitants sont des architectes autorisés par des lois provinciales à fournir au public des services indépendants de conception et de consultation.

Il y a au Canada environ 2 700 entreprises de services d'architecture, qui emploient 12 000 personnes. La plupart de ces entreprises sont de taille modeste : en 1986, elles comptaient en moyenne cinq employés.

En 1987, l'ensemble de leurs revenus s'établissait à 725 millions de dollars. En 1986, 55 p. 100 des entreprises ont eu un chiffre d'affaires de moins de 200 000 $ chacune et 25 p. 100, de moins de 50 000 $.

Exportations
En 1987, les revenus gagnés à l'étranger ont été d'environ 6 millions de dollars, soit moins de 1 p. 100 du total. Le marché américain fournit environ 35 p. 100 des revenus d'exportation des entreprises d'architecture et constitue le principal marché extérieur du Canada dans ce domaine.

Les entreprises canadiennes de services architecturaux, si elles sont très compétitives sur le marché intérieur, n'ont que récemment commencé à exporter. L'une des raisons de cette venue tardive est que jusqu'au milieu des années 70, la croissance rapide de l'économie canadienne d'après guerre avait tenu les architectes canadiens entièrement occupés au Canada. Depuis lors, plusieurs autres facteurs ont limité la pénétration des entreprises canadiennes de services d'architecture sur le marché international :

- Intensité de la concurrence : un grand nombre d'entreprises étrangères sont déjà solidement implantées sur les marchés.
- Règles d'immigration ou restrictions au droit d'exercer imposées par d'autres pays.
- Petite envergure des entreprises canadiennes, qui tendent à ne pas avoir les ressources humaines et financières dont dispose la concurrence internationale.
- Absence d'entreprises intégrées, capables de fournir des services tout compris comme aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et au Japon.

Certes, on voit de plus en plus souvent des accords de coentreprise entre une sociétés canadienne de génie et une entreprise de services d'architecture, mais ces alliances portent ordinairement sur un projet défini; elles ne donnent pas naissance à un effort suivi de commercialisation pour promouvoir efficacement des exportations.

Tendances et perspectives

Tendances générales
Les perspectives qui s'offrent aux entreprises de génie et d'architecture suivent dans une large mesure celles de la construction. Leurs activités sont influencées par le niveau des investissements dans ce secteur. En conséquence, les résultats du secteur de l'architecture sont cycliques. La lecture des paragraphes qui donnent une vue d'ensemble des marchés de la construction (annexe B) pourrait être utile à ces sociétés.

À long terme, on prévoit pour ces sociétés une croissance annuelle de 3 p. 100 à 5 p. 100 aux États-Unis.

On observe une tendance au regroupement chez les entreprises du secteur et l'on prévoit que cette tendance se maintiendra. Certaines sociétés ont recouru en partie aux acquisitions pour trouver du personnel de génie et de services d'architecture, étant donné la pénurie de spécialistes dans certaines disciplines de génie. Vu la baisse des inscriptions dans les écoles de génie américaines, on prévoit que la pénurie actuelle de spécialistes en génie se poursuivra.

Tendances particulières
Une étude menée en 1987 pour le gouvernement fédéral sur le marché américain des services d'architecture définissait huit créneaux susceptibles d'offrir des occasions intéressantes aux entreprises canadiennes de services architecturaux :

- Revitalisation et restauration;
- Développement des zones sises en bordure de l'eau;
- Établissements de soins de santé;
- Édifices à bureaux;

- Construction domiciliaire;
- Établissements d'enseignement;
- Établissements correctionnels;
- Établissements de recherche et de fabrication à haute technologie.

Les activités de ces entreprises sont généralement en hausse pour les projets à haute technologie (comme les projets en biotechnologie) ou les travaux à caractère environnemental, comme la destruction des déchets dangereux.

Les services d'arpentage, de levés et de cartographie

Avantages du côté canadien
La vaste diversité du Canada a aidé ce secteur à acquérir une compétence considérable dans plusieurs domaines, dont la photographie aérienne, la cartographie, la télédétection, la géodésie, l'hydrographie, la géophysique aéroportée et les levés pour l'exploitation des ressources naturelles. Même si les États-Unis ne constituent pas actuellement un grand marché d'exportation pour les entreprises canadiennes, une technologie supérieure et des structures de prix compétitives ont permis à plusieurs d'entre elles d'obtenir des contrats outre frontière.

Le Canada possède une compétence en télédétection et en systèmes d'informations géographiques et quelques entreprises canadiennes, dont MacDonald, Detwiller et Spar connaissent une rapide croissance sur le marché américain.

Les entreprises canadiennes sont en train d'acquérir des compétences en analyse photogrammétrique, analyse d'images, positionnement des satellites, systèmes de levés par inertie, systèmes de gestion des informations spatiales et élaboration de logiciels pour diverses applications en arpentage, levés et cartographie. Ces activités technologiques et d'autres sont prometteuses d'éventuels contrats aux États-Unis pour les entreprises canadiennes, surtout si elles peuvent améliorer leurs structures de capital relativement faibles.

L'industrie et le marché américains
Comme les services d'arpentage et de levés sont groupés avec les services de génie et d'architecture dans les statistiques, il est difficile d'évaluer la taille du marché. D'après certaines estimations, le marché américain des services d'arpentage et de levés représentait environ 2 milliards de dollars US en 1987.

En supposant que la proportion des importations soit la même que dans le cas du génie, on estime à environ 100 millions de dollars US les importations américaines annuelles de services d'arpentage et de levés.

Environ 2 p. 100 des entreprises américaines exerçant dans ce secteur exportent leur services. Ces exportations leur rapportent 20 p. 100 de l'ensemble de leurs revenus, niveau qui correspond à celui des compagnies degénie et de services d'architecture qui vendent à l'étranger. Mais 6 p. 100 des sociétés américaines de génie sont présentes sur les marchés internationaux, comparativement au chiffre de 2 p. 100 cité précédemment pour les entreprises d'arpentage et de levés (et à celui de 3 p. 100 pour les entreprises de services d'architecture).

Le secteur des systèmes d'informations géographiques connaît une croissance mondiale d'environ 30 p. 100 par année et l'on estime qu'il atteindra d'ici cinq ans un total de 5 milliards de dollars US dans l'ensemble du globe.

Le marché canadien
Le marché canadien de l'arpentage, du levé et de la cartographie emploie 9 000 personnes dans environ 1 200 entreprises. Ses revenus s'établissent à 340 millions de dollars par année, dont 60 millions en exportations (cinq millions aux États-Unis). Quant aux importations, elles sont qualifiées de négligeables).

Les deux tiers environ des revenus de ce secteur proviennent des aménageurs industriels privés de terrains et de ressources. L'autre tiers vient de contrats gouvernementaux. Ce secteur travaille assez étroitement avec les ingénieurs-conseils, les entrepreneurs en construction, les urbanistes et les entreprises de prospection.

Environ 10 sociétés canadiennes font un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions de dollars. Cette industrie est caractérisée par la présence de plusieurs petites entreprises sans fonds suffisants, ce qui gêne les exportations.

Facteurs influant sur le succès des sociétés canadiennes sur le marché américain.

Les facteurs décrits à l'annexe B pour le secteur de la construction s'appliquent en certains cas aux entreprises de génie et d'architecture. En voici quelques autres qui méritent considération :

- Comme pour la plupart des industries de services, exporter des services d'architecture et de génie aux États-Unis a toujours exigé une présence réelle concrète (bureau local ou coentreprise), surtout à cause du service local qu'il faut fournir pour mener tout travail à bonne fin. Dans certains cas, notamment en ce qui concerne les marchés gouvernementaux, il peut arriver que l'entreprise doive faire un investissement local pour obtenir le contrat.
- Les sociétés canadiennes de génie et d'architecture sont de plus en plus nombreuses à se regrouper pour former des entreprises de grande taille, ce qui, en accroissant leurs moyens financiers et leurs ressources, devrait améliorer la capacité exportatrice de ce secteur.
- Pour ces sociétés canadiennes, une sage stratégie pourrait consister à établir des rapports étroits avec les entreprises industrielles ou immobilières canadiennes qui sont à augmenter leurs investissements aux États-Unis. Il est arrivé par le passé que le secteur canadien du génie se soit dit préoccupé du fait que certaines compagnies américaines de fabrication, de services ou d'exploitation des ressources, en activité au Canada, avaient tendance à acheter leurs services de génie à des entreprises américaines connues de leurs sociétés mères. L'industrie pétrolière est considérée comme un bon exemple de cette pratique. En suivant la même stratégie, les entreprises canadiennes de génie et d'architecture pourraient, d'une manière analogue, profiter de l'augmentation investissements canadiens aux États-Unis.

Les États-Unis n'ont pas été jusqu'ici un marché très considérable pour les entreprises canadiennes d'arpentage, de levés et de cartographie, mais une technologie supérieure et une structure de prix compétitive ont permis à plusieurs entreprises canadiennes d'obtenir des contrats outre frontière. Le fait qu'il sera dorénavant plus facile d'entrer aux États-Unis et d'y obtenir un permis de travail est un élément positif de l'Accord de libre-échange. Étant donné la présence fort considérable des gouvernements dans le secteur de l'arpentage, des levés et de la cartographies, par le biais des marchés publics, de nouveaux progrès dans les négociations prévues par l'Accord sur ces marchés seraient grandement avantageux pour le secteur canadien de cette industrie.

Effets de l'Accord de libre-échange

Abaissement des barrières douanières
L'Accord de libre-échange devrait, pour plusieurs raisons, inciter les sociétés canadiennes de génie et d'architecture à examiner plus à fond les perspectives offertes par le marché américain :

- L'Accord réduira les « petits ennuis » à la frontière. Depuis toujours, les séjours de courte durée aux États-Unis obligeaient les voyageurs à raconter de petits mensonges au passage de la frontière, mais ce ne sera plus nécessaire. De même, les séjours de longue durée exigeaient des permis qui souvent prenaient plusieurs mois à arriver. L'Accord supprimera ces délais.
- La période de négociation de sept ans prévue par l'Accord devrait permettre aux égociateurs canadiens et américains d'élaborer des normes, règles déontologiques et pratiques en matière d'autorisation d'exercer qui soient mutuellement acceptables.

  Ainsi disparaîtrait un grand sujet d'irritation dans les affaires traitées entre l'industrie américaine et l'industrie canadienne de l'arpentage, des levés et de la cartographie.
- L'Accord prévoit que toutes les lois américaines futures devront accorder aux entreprises canadiennes un traitement égal à celui que reçoivent les fournisseurs américains. Les négociations futures sur les marchés publics auront peut-être pour effet de réduire la discrimination basée sur la nationalité et d'ouvrir du même coup de nouveaux marchés aux entreprises canadiennes, ce qui aiderait, là encore, les sociétés canadiennes de génie à exporter.
- Les retombées macro-économiques de l'Accord ainsi que les investissements et les restructurations accrues qu'il apportera, amèneront aussi du travail additionnel aux sociétés de génie pour la conception des grands projets qui en résulteront.

Par ses dispositions sur l'accès aux marchés, l'Accord supprime largement les difficultés que rencontraient autrefois les professionnels qui devaient franchir la frontière pour aller travailler dans l'autre pays. Par le passé, pour desservir leurs marchés américains, la plupart des sociétés de génie et d'architecture ouvraient sur place des bureaux dont le personnel était en grande partie américain. L'Accord rendra plus facile l'emploi de Canadiens dans ces bureaux ou la prestation de services à partir de bureaux canadiens, selon ce qui conviendra le mieux.

Obstacles à supprimer

Génie
Un problème plus difficile subsiste : les ingénieurs canadiens ont de la difficulté avec la reconnaissance professionnelle. Ils doivent l'obtenir dans chacun des États où ils travaillent, c'est-à-dire solliciter un permis temporaire d'exercer.

L'Autorisation d'exercer est plus difficile à obtenir dans certains États que dans d'autres. C'est le cas par exemple en Californie, tandis que dans l'État de Washington, la barrière est moins haute. Toutefois, les ingénieurs canadiens qui veulent travailler en Californie peuvent demander le permis de l'État de Washington, après quoi, grâce aux accords de réciprocité existant entre les deux États, ils seront admis à exercer en Californie.

Malgré les différences entre les exigences des États, des ingénieurs ayant travaillé aux États-Unis disent que les formalités à remplir pour obtenir un permis temporaire ne posent pas de problème sérieux et ne sauraient empêcher l'entrée des intéressés.

Deux autres facteurs gênent l'exportation de certains services de génie. Premièrement, les codes de conception ne sont pas normalisés. Ensuite, il n'y a pas réciprocité d'acceptation des données des essais aux fins d'autorisation.

Ce sont là des barrières coûteuses, en temps et en argent, contre la libre circulation de certains services, comme les services de protection de l'environnement. L'absence de normalisation, si elle constitue une barrière moindre dans de nombreux secteurs où des normes ont vu le jour avec le temps, se fait particulièrement sentir dans des secteurs en rapide évolution, comme le transport des déchets toxiques.

Même si ces obstacles demeurent, la reconnaissance mutuelle de normes fait des progrès. Aux termes d'un protocole adopté en 1989, le conseil international de l'ingénierie (CIE), dont le siège est aux États-Unis, travaille avec le Conseil canadien des ingénieurs à établir des normes d'enregistrement équivalentes. Les résultats de ces travaux seront adoptés, espère-t-on, comme normes internationales. Un accord a été conclu en matière de reconnaissance professionnelle et les deux groupes travaillent sur les domaines suivants : exigences en matière d'examens, d'expérience et de résidence, de normes de conduite et de déontologie, de sanctions éventuelles pour non-observation et programmes d'éducation permanente.

L'État du Delaware a décidé de libéraliser ce secteur avant même que le CIE et le CCE aient fini leurs travaux. La loi sur l'enregistrement des sociétés de génie permet maintenant aux ingénieurs qualifiés canadiens d'être traités comme les ingénieurs qualifiés américains aux fins de l'enregistrement dans le Delaware.

Services d'architecture
Dans l'Ale, les trois annexes sectorielles du chapitre sur les services abordent expressément la question de la reconnaissance professionnelle. L'annexe 104, qui concerne les architectes, prévoit la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles. Elle reflète l'engagement pris par l'Institut royal d'architecture du Canada et l'American Institute of Architects de réexaminer les exigences actuelles en matière d'autorisation d'exercer et de définir des normes qui soient acceptables aux deux parties.

Les législateurs des provinces canadiennes et des États américains seront invités à étudier des propositions en vue de supprimer les barrières commerciales (autres que les questions de capacité ou de compétence) et à adopter les modifications législatives nécessaires pour permettre l'entrée en vigueur, d'ici la fin de 1991, des normes approuvées en matière d'autorisation d'exercer.

On prévoit que cette approche servira de modèle aux autres professions désireuses d'arriver à une reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles.

Choix de sources d'information

Associations

American Institute of Architects 1735 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20006 (202) 785-7264

- Société professionnelle d'architectes comptant 31 700 entreprises membres.

American Consulting Engineers Council
1155 15th Street, N.W.
Washington, D.C. 20005
(202) 296-5390

- Cet organisme groupe des sociétés de génie-conseil exerçant dans le secteur privé. Publie The Last Word.

National Society of
Professional Engineers
2029 K Street, N.W.
Washington, D.C. 20006
(202) 331-7020

- Cette société compte 78 000 membres (ingénieurs professionnels, ingénieurs-stagiaires, ingénieurs licenciés qualifiés, arpenteurs-géomètres et étudiants en génie).

Publications

International Competition in Services: Banking, Building, Software and Know-How
Congress of the United States,
Office of Technology
Assessment, Washington, D.C.
U.S. Government Printing Office
Juillet 1987
(Comprend une section sur le génie et la construction.)

Shaping our Nation: An Economic Analysis of Canada's Consulting Engineers
David L. Hammes
Vancouver, C.-B. :
The FraserInstitute, 1988

Information Transfer in Engineering H.L. Shuchman
The Futures Group
Washington, D.C. 1981

Revues professionnelles

ENR, The McGraw-Hill Construction Weekly
(anciennement Engineering News Record) McGraw-Hill Inc.
New York, N.Y. 10020

Worldwide Projects
International Publications Inc.
15 Ketchum Street
Westport, CT 06880

1987 Service Annual Survey
Septembre 1988
Bureau of the Census
U.S. Department of Commerce

Engineering Journal
Jounal,of Industrial Economics
Mechanical Engineering
Catalyst - The Journal of CADD International
Construction Weekly

On trouvera à l'annexe B d'autres sources d'information pertinentes.

Annexe E

Les services de génie et de conseil en matière d'environnement

Définition

L'industrie des services environnementaux comprend des sociétés de génie et d'autres entreprises de services (biologistes, planificateurs de ressources, économistes) qui fournissent des services utilisés pour analyser, améliorer ou protéger l'environnement (air, eau, terre et richesses renouvelables).

Ce secteur œuvre dans les domaines suivants : conservation et amélioration de la qualité de l'air, approvisionnement en eau potable, systèmes sanitaires, contrôle de la pollution de l'eau, gestion des zones de conservation, lutte antiparasitaire, conservation des sols et de la végétation ainsi qu'élimination des déchets solides et des produits chimiques dangereux et toxiques.

L'industrie des services environnementaux comprend aussi les services suivants : cueillette et diffusion de l'information (inventaire des ressources, services de mesurage et de surveillance, logiciels applicables à l'environnement), services de laboratoire (services de soutien analytique), conception et construction, enseignement et formation, ainsi que des services de recherche dans chacun des domaines ci-dessus.

Vue d'ensemble des marchés canadien et américain

Possibilités commerciales
L'environnement est un secteur en voie de prendre la vedette tant au Canada qu'aux États-Unis. Les produits et les services rattachés à la protection de l'environnement sont en train de devenir une industrie majeure dans l'économie mondiale. La préoccupation croissante des Américains pour l'environnement ainsi que des politiques sévères relativement au mesurage et au contrôle de toutes les formes de pollution, à la manutention et au nettoyage des déchets solides, au dégagement des gaz dans l'air, aux terrains de décharge toxiques et à d'autres formes de pollution favorisent une demande accrue, tant exxtérieure qu'intérieure, en services de conseil pour l'environnement.

La Californie en particulier a adopté des normes sévères, comme celles qu'a établi la South Coast Air Quality Management Agency (Agence de gestion de la qualité de l'air sur la côte sud). Les entreprises en services environnementaux de la Colombie-Britannique possèdent plusieurs des compétences de plus en plus demandées par les secteurs gouvernementaux et industriels américains.

Le marchéaméricain
Les services de conseil pour l'environnement et l'élaboration de la réglementation environnementale sont étroitement liés à l'activité économique des États-Unis, car l'expansion industrielle et sociale crée un besoin d'équipements, de matériaux et de services pour le contrôle de la pollution.

Les services environnementaux américains peuvent être répartis entre les secteurs degénie et de conseil suivants :

- Réduction et contrôle de la pollution de l'air, de l'eau et d'autres formes de pollution;
- Gestion des déchets solides et liquides dangereux (manutention, traitement, élimination);
- Services de tests de laboratoire et autres services biotechnologiques;

- Conservation ou recyclage;
- Amélioration de l'environnement (remise en état ou restauration);
- Formation.

Les tendances suivantes du marché américain des services environnementaux sont dignes d'être notées :

- En 1985, les Américains ont dépensé 18,8 milliards de dollars US pour réduire la pollution de l'air causée par des sources mobiles. Cependant l'Environmental Protection Agency estime que 73 villes dépassent actuellement la norme relative à l'ozone.
- Le marché américain offre de très grandes possibilités aux services environnementaux qui s'occupent de contrôler la pollution de l'air causée par l'industrie. Les secteurs suivants sont à noter : planification de la qualité de l'air, application des règlements, contrôle informatisé des procédés ainsi que surveillance et amélioration de la qualité de l'air à l'intérieur des constructions et recherches en ce domaine.
- On prévoit de réaliser des investissements considérables aux États-Unis durant les années 90 pour remettre en état les systèmes vieillissants d'approvisionnement en eau potable, de drainage et d'égouts et pour élargir ces systèmes pour qu'ils répondent aux besoins grandissants en infrastructures communautaires. Par exemple, la société Associated General Contractors of America estime que les Américains devront dépenser plus de 500 milliards de dollars US d'ici l'an 2000 pour traiter les eaux usées.
- Les États-Unis ont renforcé leur Loi sur la qualité de l'eau et l'EPA est à élaborer d'autres lignes directrices qui porteront sur plusieurs aspects de la réduction et du contrôle de la pollution. L'agence doit annoncer bientôt d'importantes mesures de contrôle de la pollution dans des domaines comme le déversement des contaminants industriels dans les étendues d'eau.
- Les Américains continuent à désigner et à développer des étendues vierges pour en faire des parcs ou des zones de conservation.
- Plusieurs États se préparent à des efforts majeurs pour mieux gérer les produits chimiques agricoles.
- De nombreux États encouragent ou exigent le recyclage. Entre autres, la Floride, la Caroline du Nord, l'Oregon et le Wisconsin accordent des taux d'imposition moins élevés aux entreprises de recyclage.
- Les préoccupations accrues du public au sujet de la détérioration de l'environnement seraient, liées expressément à la loi environnementale globale que le gouvernement américain a adoptée en 1980 en matière de réponse, de compensation et de responsabilité (Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act, appelée aussi CERCLA ou plus communément le SuperFund). Cette loi prévoit qu'une entreprise privée ou un particulier peuvent être forcés à nettoyer une décharge de déchets toxiques.
- L'EPA a désigné 10 000 décharges de déchets dangereux à nettoyer aux États-Unis. Le Bureau d'évaluation des technologies (U.S. Office of Technology Assessment) estime que leur nettoyage complet coûterait environ 100 milliards de dollars US.

Aux États-Unis, les statistiques des services de conseils et d'ingénierie pour l'environnement sont ordinairement incluses dans la catégorie générale d'« Ingénierie ».

Le secteur canadien
On estime qu'il y a au Canada environ 200 entreprises de génie-conseil qui exercent dans divers secteurs de la protection de l'environnement. Il y a quelques années, le ministère de l'Expansion industrielle régionale avait estimé que les ventes des services de génie-conseil dans le secteur environnemental avaient été de l'ordre de 200 à 400 millions de dollars. D'autres estimations établissaient à environ 2 000 personnes le nombre des employés des services de conseil et de génie qui travaillaient dans le secteur environnemental en 1987.

En Colombie-Britannique, que 175 sociétés tirent une part substantielle de leurs revenus de l'industrie de l'environnement, à qui elles fournissent des produits, des services ou les deux. Environ 70 p. 100 de ces entreprises et 70 p. 100 de leurs employés fournissent leurs services comme ingénieurs-conseil, ingénieurs forestiers ou autres experts-conseil en environnement. Dix pour cent fournissent des services de recyclage. En Colombie-Britannique, l'industrie de l'environnement a réalisé en 1987 un chiffre d'affaires de 114 millions, dont 45 p. 100 ont été attribués à des entreprises de services, 25 p. 100 à des fabricants et à des distributeurs et 29 p. 100 à des entreprises de recyclage.

Une étude des entreprises ontariennes a montré qu'environ 13,5 p. 100 du chiffre d'affaires déclaré d'ordre environnemental dans cette province a été réalisé sous forme d'exportations en 1987. Les services représentaient environ 60 p. 100 de ces exportations et la majorité d'entre elle concernaient l'élimination des déchets solides dangereux.

En Colombie-Britannique, les exportations réalisées par l'industrie de l'environnement en 1987 ont représenté approximativement 60 p. 100 du chiffre d'affaires de cette industrie. Ce sont des entreprises de recyclage qui sont à l'origine de la majorité de ces exportations. Les exportations des entreprises de services ont été évaluées à quelque 13 millions de dollars, soit environ 18 p. 100 du total.

Facteurs influant sur le succès des entreprises canadiennes sur le marché américain.

Avantages du côté canadien
Les ingénieurs-conseil environnementaux canadiens sont réputés sur le marché international dans certaines spécialités de la gestion de l'eau et de la gestion des eaux usées, et leur compétence va croissant en gestion des déchets solides et toxiques.

Il existe un grand nombre de services associés à des produits environnementaux où le Canada a une compétence reconnue : systèmes anaérobiques à haute efficacité pour le traitement des eaux usées industrielles, osmose inverse et ultrafiltration, matériel de stérilisation à l'ozone et aux rayons ultraviolets et fabrication d'instruments informatisés de contrôle de la pollution.

Points faibles du côté canadien
Le côté canadien de ce secteur des services ne semble pas encore s'être placé de façon très claire ni disposer d'une base de connaissances concernant ses possibilités d'exportation aux États-Unis. Quant au gouvernement, sa base de connaissances sur l'industrie semble éparpillée entre diverses personnes au sein d'Industrie, Sciences et Technologie Canada, Environnement Canada, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et certains ministères des provinces.

Ce manque de définition et de cohésion risque d'être très coûteux pour le pays sur le plan non seulement des occasions perdues, mais aussi de la pénétration sur le marché canadien par les Américains. Il est manifeste qu'il faudrait des données détaillées sur la compétence de l'industrie canadienne des services environnementaux et sur les occasions croissantes d'exporter aux États-Unis.

Effets de l'Accord de libre-échange

Abaissement des barrières douanières
L'Accord de libre-échange a pour premier effet de faciliter le passage de la frontière aux experts-conseil en environnement qui sont admissibles à titre de professionnels en visite, (ingénieurs, experts-conseil en gestion, techniciens scientifiques, technologues ou membres d'une autre catégorie de professionnels) n'ayant pas besoin de validation de l'offre d'emploi pour travailler aux États-Unis. De même, les employés de gestion et les cadres qui vont aux États-Unis pour y gérer des affaires sont également admissibles dans la catégorie « Gens d'affaires en visite ».

L'Accord prévoit que les futures lois américaines devront accorder aux membres des sociétés canadiennes de conseils environnementaux le même traitement qu'aux entreprises américaines; ces gens constateront peut-être qu'ils doivent encore répondre aux exigences professionnelles de l'État ou de la localité pour pouvoir exercer dans certains domaines du génie ou des services de conseils techniques.

Choix de sources d'information

Associations et gouvernements

American Academy of Environmental Engineers
Suite 206 - 132 Holiday Court
Annapolis, MD 21401
(301) 266-3311

- Effectif de 1 800 membres, dont des ingénieurs professionnels licenciés exerçant dans le secteur environnemental et à qui cette académie décerne le brevet de « Diplomates of the Academy ». L'Académie a pour but d'améliorer les normes de l'ingénierie environnementale, de décerner un brevet aux ingénieurs qui possèdent des connaissances spéciales et d'en diffuser la liste dans le public.

Environmental Economic Division
Bureau of Economic Analysis
U.S. Department of Commerce

- Le ministère du Commerce fait paraître une publication intitulée *Survey of Current Business*, qui comprend de temps à autre des articles sur les questions environnementales.

Publications

International Opportunities for Canada's Environmental Industry
Environnement Canada (1987)
Ottawa (document miméographié)

British Columbia Environmental Industry Directory
(liste de sociétés oeuvrant dans le secteur de l'environnement sur les marchés extérieurs).
B.C. Trade
(604) 844-1900

Preliminary Profile of the Environment Industry: North America, Asia Pacific and the World, 1988
Quadra Planning Consultants Ltd.,
West Vancouver, C.-B.
(604) 926-2080

1986 Update: Water Pollution Control Industry Outlook
Ropees, Allison L. et Lorenz,
William T. (1986)-
William T.Lorenz and Company
Concord, New Hampshire

State Regulation Report: Toxic Substances & Hazardous Waste; Multinational Environmental Outlook; Toxic Materials News et divers autres bulletins
Business Publishers, Inc.
951 Pershing Dr.,
Silver Spring, MD 20910-4464
(301) 587-6300

1990 Washington State Environmental Industry Directory
Washington State Department of Trade and Economic Development :
Communiquer avec Don Jackson,
au (206) 464-6282

World Environment Directory 5th Edition - North America
(Contient des listes diverses : fabricants, services professionnels, organismes fédéraux, organismes des États, bases de données sur l'environnement, cadres environnementaux de certaines sociétés)
Business Publishers Inc.
(301) 587-6300

Environmental Industries: Export Market Development Backgrounder
Bird, Clifford D., janvier 1988
Division de l'équipement agricole
et de construction
Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Canada

Ecology; Pollution; Digests of Environmental Impact Statements; Health and Safety Science et autres résumés
Cambridge Scientific Abstracts
Division de Cambridge
Information Group, Inc.
7200 Wisconsin Avenue,
Bethesda, MD 20814
(301) 961-6750

Environment Reporter; Toxic Laws Reporter; Product Safety & Liability Reporter; Chemical Regulation Reporter; Air & Water Pollution Control; autres services d'information connexes
The Bureau of National Affairs, Inc.,
1231 25th Street, N.W.
Washington, D.C. 20037
(301) 258-1033

Export Market Capabilities of the British Columbia Environmental Industry
Price Waterhouse, 1989, pour Asia Pacific Initiative, Export of Services Task Force (604) 660-3848

Revues professionnelles

EPA Journal
Technology Review
Environment
BioCycle Pesticides News
Omni
Orion
Nature Quaterly
Earthwatch
Ecos
Environmental Ethics
The Environmental Forum

Alternatives

The Public Interest
Natural Resources Journal
Waste Age Issues in Science and Technology
Journal of Environmental Quality
E: The Environmental Magazine
Maine Environ
New Buzzworm:
The Environmental Journal
The Hazardoux Waste Industry Review World Directory of Environmental Organizations

Annexe F

Les services commerciaux d'enseignement et de formation

Définition

Ce secteur se compose d'établissements et de sociétés qui fournissent principalement des services commerciaux d'enseignement et de formation à des particuliers ou à des organisations. Ces services ne sont pas dispensés dans le cadre des systèmes d'enseignement publics et sont payés directement par l'acheteur.

Le secteur comprend quatre groupes principaux :

1. Entreprises spécialisées dans les services d'enseignement et de formation.
2. Sociétés de génie ou de conseil dont les activités comprennent des services d'enseignement ou de formation.
3. Écoles privées, qui se financent par les droits de scolarité qu'elles prévoient.
4. Universités et collèges qui vendent certains de leurs services.

Le commerce des services d'enseignement et de formation comprend les déplacements des moniteurs qui vont sur un marché étranger pour y fournir un service. Il peut comprendre aussi le cas des étudiants qui vont dans un pays étranger pour y suivre des cours ou y faire un stage de formation. Dans ce dernier cas, l'étudiant répond à la définition de voyageur international et ses dépenses sont souvent incluses dans les statistiques des voyages à l'étranger.

La présente annexe porte principalement sur les deux premières catégories ainsi que sur les enseignants et les formateurs canadiens qui se rendent aux États-Unis ou qui y ouvrent des bureaux pour fournir leurs services au marché américain directement.

Les entreprises qui dispensent des programmes d'enseignement ou de formation spécialisés fournissent aussi d'autres services tels que production de manuels ou de vidéos de formation, initiation à la préparation d'un curriculum vitae, programmes de formation des formateurs ainsi que définition et évaluation des besoins en formation. Les services d'enseignement et de formation que fournissent certaines sociétés (sociétés d'experts-comptables, d'ingénierie ou conseil) comme éléments de leurs activités principales sont généralement des cours spécialisés basés sur leur propre savoir-faire professionnel dans des domaines comme la protection de l'environnement, les techniques de gestion et la gestion des projets ou des ressources.

Vue d'ensemble des marchés canadien et américain

Le marché américain

Les données sur les services commerciaux américains d'enseignement et de formation sont fragmentées et les statistiques sont rares sur les revenus de plusieurs segments de ce secteur. Une partie de ces revenus sont compris dans ceux des services de conseil en gestion, une autre dans les services informatiques (dans le cas des programmes d'enseignement ou de formation qui sont vendus) et une autre encore dans divers services aux entreprises. Une partie des services commerciaux d'enseignement et de formation américains sont fournis par diverses organisations, parmi lesquelles des organisations non commerciales (organisations scientifiques, d'enseignement ou de recherche). Des services d'enseignement et de formation sont

également fournis par les bibliothèques, les centres d'information, les écoles d'enseignement par correspondance et les écoles professionnelles.

Le recensement américain de 1982 a dénombré un groupe de 7 000 établissements qui fournissaient des services d'enseignement taxables avec un effectif de 60 000 employés. Il s'agissait d'une sélection d'organisations (bibliothèques, centres d'information, école par correspondance, écoles professionnelles et autres écoles), qui avaient touché cette année-là des revenus de 2,4 milliards de dollars US. La même année, plus de 4 000 établissements non taxables employant 53 000 personnes et fournissant un groupe de services éducatifs similaires avaient gagné des revenus de 1,2 milliard de dollars US. Enfin, 100 000 personnes ou sociétés de personnes avaient touché en 1982 des revenus de 900 millions de dollars US. La valeur totale de ces services (4,5 milliards de dollars US) était à peu près équivalente aux revenus des laboratoires médicaux et dentaires ou des ateliers de réparation électrique ou électronique.

Des quelque 300 milliards de dollars US dépensés pour l'enseignement aux États-Unis, environ 20 p. 100 vont à des écoles, collèges et autres établissements privés.

Ces estimations ne comprennent pas la valeur des services d'enseignement et de formation dispensés en cours d'emploi ni des services de formation ou de réadaptation professionnelle fournis **en vertu de la U.S. Job Training Partnership Act.** La valeur totale de ces services est estimée à 3,8 milliards de dollars US pour 1987.

L'American Society for Training and Development (Société américaine de formation et de perfectionnement) estime que les entreprises américaines dépensent 30 milliards par année en services de formation en bonne et due forme. Ce montant ne comprend que les coûts directs (préparation et prestation) et le remboursement des frais de scolarité rattachés à l'emploi. On estime que 90 à 180 milliards sont dépensés en formation avec moniteurs au poste de travail ou près de celui-ci. Un travailleur américain sur huit reçoit une formation dispensée par l'employeur. Au total, les entreprises américaines dépensent en moyenne 1,4 p. 100 de leur feuille de paye pour des services de formation en bonne et due forme.

Le commerce américain dans ce secteur

Les entreprises et établissements américains sont présents sur le marché international de l'enseignement et de la formation. Environ 350 000 étudiants étrangers étaient inscrits dans des écoles américaines en 1985. Mais les filiales étrangères d'entreprises américaines n'ont envoyé qu'environ 100 millions en revenus durant les premières années de la décennie 1980.

Dans le commerce des services d'enseignement et de formation, les entreprises américaines consacrent une bonne partie de leurs efforts à faire venir des étudiants étrangers aux États-Unis pour qu'ils y fréquentent un établissement commercial d'enseignement ou de formation. Le gouvernement américain pilote régulièrement des missions commerciales à l'étranger afin de susciter de l'intérêt pour les services commerciaux américains d'enseignement et de formation.

Le marché canadien

Le secteur canadien des services commerciaux d'enseignement et de formation comprend diverses petites entreprises, des maisons de conseil et des établissements publics ou privés. Comme aux États-Unis, les statistiques sur les divers segments de l'industrie sont souvent inexistantes ou incomplètes.

Cependant, on estime qu'en 1988, les entreprises canadiennes ont dépensé 5,5 à 6 milliards de dollars pour fournir à leurs employés des services d'enseignement ou de perfectionnement.

Les services d'enseignement à distance constituent un intéressant aspect de l'enseignement commercial canadien. Il existe au Canada plus de 35 établissements publics qui fournissent des services d'enseignement à distance. La province de la Colombie-Britannique appuie activement cette forme d'enseignement pour répondre à certains de ses besoins. Avec la venue de technologies améliorées dans les domaines des

communications et de l'enseignement, le potentiel de ce type d'enseignement va grandir dans le pays et pourrait également présenter des occasions d'exportation intéressantes. La Colombie-Britannique est particulièrement bien placée pour tirer profit de ces possibilités.

Tendances et perspectives

Les programmes d'enseignement et de formation gagnent en importance aux États-Unis, à mesure que des organisations de tous genres s'efforcent d'améliorer leur compétitivité. Voici, parmi d'autres, quelques-unes des tendances observables sur ce marché :

- Pourcentages accrus d'employés de toutes catégories qui suivent des activités de formation en bonne et due forme;
- Taux plus élevés de participation à des activités de formation, en particulier de la part des gestionnaires, des professionnels, et du personnel de vente et de commercialisation;
- Emploi accru de gestionnaires (cadres hiérarchiques) et de personnes-ressources de l'extérieur comme formateurs;
- Résolution de plus en plus ferme de réduire ou de contenir les coûts de l'enseignement et de la formation, tout en augmentant la valeur des programmes;
- Demande croissante pour un enseignement général et pratique de la gestion sous la direction des universités;
- Utilisation croissante de nouvelles technologies — vidéos, enseignement assisté par ordinateur, vidéo interactive et diffusion par satellite - pour améliorer la fonction de formation et le contenu de contrôle par l'élaboration de programmes centralisés;
- Responsabilité accrue des cadres hiérarchiques dans la prestation d'activités de formation axées sur les besoins de leurs champs d'activité.
- Adoption dans l'ensemble de l'entreprise de nouvelles technologies exigeant plus de formation, afin d'assurer que le personnel suive le rythme du changement.
- Prise de conscience accrue du lien existant entre les activités d'enseignement et de formation et les objectifs et stratégies de l'organisation, dans un environnement devenu plus concurrentiel.
- Soutien accru accordé par la haute direction à l'apprentissage en milieu de travail.
- Demande accrue en activités de formation, par suite de l'introduction du programme des « cercles de qualité » et de programmes similaires pour accroître la productivité.
- Participation accrue des femmes et des membres des minorités à des activités de formation et de perfectionnement.
- Connaissance insuffisante de la langue et des mathématiques chez un grand nombre de jeunes, tant au Canada qu'aux États-Unis, ce qui oblige l'entreprise à mettre en place des programmes de rattrapage.
- Les dépenses affectées à la formation aux États-Unis étaient en moyenne de 283 $ par employé en 1984. L'administration publique, les communications, les utilités publiques, les finances et les mines représentaient les secteurs où le niveau des dépenses était le plus élevé.

Effets de l'Accord de libre-échange

Aux États-Unis, il n'y a pas de barrières qui empêchent directement le commerce des services commerciaux d'enseignement et de formation. De même, les tarifs douaniers ne sont pas très élevés sur les produits comme les livres qui accompagnent la fourniture de ces services.

Plus importantes sont les barrières à la mobilité et à l'accès aux marchés comme facteurs pouvant empêcher le libre échange de ces services entre le Canada et les États-Unis. Les dispositions de l'Accord facilitant le séjour temporaire des fournisseurs de services rendront plus facile leur entrée aux États-Unis.

Choix de sources d'information

Associations

American Society for Training and Development, Inc.
1630 Duke Street, P.O. Box 1443
Alexandria, VA 22313
(703) 683-8100

- Publie le Who's Who in Training (publication annuelle) et le Development Directory, annuaire de ses membres par secteurs professionnels, groupes d'industries et régions. Publie également l'ASID Training Video Directory ainsi que l'ASID Buyer's Guide and Consultant Directory et Info-Line, qui traitent de la fourniture des services de formation.

American Association for Adult and Continuing Education
Suite 420 - 1112 16th Street N.W. Washington D.C. 20036
(202) 857-463-6333

- Cette association travaille à l'avancement de l'enseignement en tant que processus d'apprentissage qui dure toute la vie. Sert de point de convergence à une grande variété de groupes d'intérêts qui s'occupent d'éducation des adultes et d'éducation permanente.

Council on the Continuing Education Unit
Suite 700 - 1101 Connecticut Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20036 (202) 857-1122

- Organisme composé d'organisations d'enseignement et de formation, dont des collèges, des universités, des sociétés professionnelles, des associations de formation professionnelle, des hôpitaux et des particuliers.

OD Network
P.O. Box 69329 Portland, OR 97201
(503) 246-0148

- Publie le OD Practitioner.

Association for the Development of Computer-Based Instructional Systems
Miller Hall 409
Western Washington University Bellingham, WA 98225
(205) 676-2870

Gouvernement des États-Unis

Department of Labour,.
Employee & Training
Administration, Bureau d'information : (202) 523-6871

Bureau of Labour Statistics
(202) 525-1092

Groupes de recherches et bases de données

Lakewood Publications, Inc.
Publie le périodique *Training* et le *Training Marketplace Directory.* Organise aussi une conférence annuelle sur la formation.

Publications

Global Perspectives in Education: The united States prepares for its future
New York : Peter Williams, 1987

Training and Development Handbook
Robert L. Craig
American Society for Training and Development,
McGraw-Hill, Inc. 1987

Breaking In: The guide to over 500 top corporate training programs
Ray Bard and Fran Moody
New York, NY : William Morrow Press Inc., 1985

Trends in Corporate Education and Training, Report No. 870
The Conference Board, Inc., 1985
846 Third Avenue
New York, N.Y. 10022
(212) 759-0900

Directory of Training and Development Consultants in B.-C.
Training and Development Society of B.C.
Vancouver, C.-B., 1988

Job Training Partnership Act Program (202) 535-0236

ERIC (Educational Resources Information Center)
National Institute of Education
U.S. Department of Éducation 1200
19th Street, N.W.
Washington, D.C. 20208

Training and Development Organization Directory
Listes de sociétés ayant des activités de formation et de perfectionnement et listes de programmes.

Post-Secondary International Education in British-Columbia
Peter Williams
Colombie-Britannique, Ministry of Advanced Education and Job Training, 1988

Training and Employment Report of the Secretary of Labor
Office of Strategic Planning and Policy Development, Employment and Training Administration, Department of Labor
U.S. Government Printing Office,
Août 1988

Revues professionnelles

Adult Education Quarterly
Human Resource Management
Journal of Industrial Teacher Education
Education Communications and Technology
Journal (ECTJ)
Training and Development Journal

Annexe G

Services visés par le principe du traitement national prévu dans l'Accord de libre-échange

Les industries de services visés par le principe du traitement national sont limitées aux services correspondant aux numéros de la Classification type des industries (CTI) qui figurent dans la liste de la page suivante, plus les services informatiques, les services de réseaux de télécommunications améliorés et les services de tourisme. Aux fins de référence, les services visés par la présente annexe sont énumérés de façon générale.

Agriculture et exploitation forestière

Services de préparation des sols
Services d'ensemencement, de travail des sols et de protection des récoltes
Services de récolte (principalement avec des machines)
Services de gestion de ferme
Services d'aménagement paysagiste et d'horticulture
Services forestiers (reboisement, lutte contre les incendies de forêt)
Services de préparation des récoltes pour la mise en marché
Services relatifs à l'élevage du bétail et aux spécialités animales (à l'exclusion des services vétérinaires).

Exploitation minière

Services de mines de métaux
Services de mines de charbon
Services de champs pétrolifères et gazifères
Services de mines de minerais non métalliques (sauf les combustibles)

Construction

Services de constructeurs, promoteurs et entrepreneurs généraux
Services d'entrepreneurs spécialisés

Commerce de distribution

Services de commerce de gros
Services relatifs aux distributeurs automatiques
Services de vente directe

Assurances et immobilier

Services d'assurances
Caisses séparées et autres fonds
(gérés uniquement par des sociétés d'assurances)
Services d'agences d'assurances et
d'agences immobilières
Services de lotisseurs et de promoteurs
Services de détenteurs de brevets et de locateurs
Services de franchisage
Services d'agences immobilières et de gérants d'immeubles
Services de location d'immeubles

Services commerciaux

Services commerciaux d'entretien
Services de publicité et de promotion
Services de bureaux de crédit
Services d'agences de recouvrement
Services de sténographie, de reprographie et d'expédition par la poste
Services de secrétariat téléphonique
Services commerciaux d'art graphique et de photographie
Services d'immeubles
Services de location-vente et de location de matériel
Agences de personnel
Services de sécurité et d'enquêtes
Services de systèmes de sécurité
Services de réservation de chambres d'hôtel
Services de location-vente et de location de véhicules automobiles
Services commerciaux de cours par correspondance
Serivces professionnels, notamment :
Services de génie, d'architecture et d'arpentage
Services de comptabilité et de vérification
Services d'agrologie
Services scientifiques et techniques
Services d'experts-conseil en administration
Services de bibliothécaires
Services de consultation en agriculture
Services non professionnels
de comptabilité et de tenue de livres
Services de formation
Services commerciaux de recherche
en physique et en biologie
Services commerciaux de recherche en
économie, en commercialisation, en sociologie,
en statistique et en pédagogie
Services de relations publiques

Services de laboratoires d'essais commerciaux
Services de réparation et d'entretien
Autres services de conseils aux entreprises
Services de gestion
Services de gestion d'hôtels et de motels
Services de gestion des installations de soins de santé
Services de gestion d'immeubles
Services de gestions de détail
Emballage et mise en caisse

Autres services

Services informatiques
Services améliorés de réseau
de télécommunications de base
Services de tourisme

Liste

Chaque partie doit appliquer le principe du traitement national aux services énumérés ci-après dans la section de la liste la concernant.

Chaque partie doit étendre ces dispositions à toutes les subdivisions à deux, trois et quatre chiffres de chaque division du code industriel listées, sauf indication expresse, aux services de tourisme expressément définis à l'annexe 1404 B, ainsi qu'aux services informatiques et aux services améliorés de réseau de télécommunications expressément définis à l'annexe 1404 C de l'Accord de libre-échange.

Pour le Canada

(Numéros de la Classification type des industries (CTI) figurant dans Classification type des industries, Statistique Canada, quatrième édition, Approvisionnements et Services Canada, 1980).

02 (sauf 0211), 05, 09 (en ce qui concerne les industries faisant partie de 06, 07, 08), 40, 41, 42, 44, 4599 - empaquetage et mise en caisse seulement, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60 (sauf 602) - services de gestion seulement, 61 - services de gestion seulement, 62 - services de gestion seulement, 63 - services de gestion seulement, 635, 64 - services de gestion seulement, 65 (sauf 651) - services de gestion seulement, 69, 7211 - gestion par des sociétés d'assurances seulement, 7212 - gestion par des sociétés d'assurances seulement, 7213 - gestion par des sociétés d'assurances seulement, 7291 - gestion par des sociétés d'assurances seulement, 73 (sauf 732), 7499 - franchisage, 75 (sauf affermage de maison mobiles et de propriétés de chemins de fer), 76, 77 (sauf 776, 7794), 852 - services commerciaux seulement, 861 - services de gestion seulement, 862 - services de gestion seulement, 863 - services de gestion seulement, 865 - services de gestion seulement, 866 - services de gestion seulement, 867 - services de gestion seulement, 868 - services de gestion seulement, 911 - services de gestion seulement, 92, 9725, 99 (sauf 9931, 996, 9991).

Pour les États-Unis d'Amérique

(Numéros de la Classification type des industries (CTI) figurant dans le Standard Industrial Classification Manual, 1987, United States Office of Management and Budget)

071, 0721, 0722, 0723, 075, 0762, 078, 085, 108, 124, 138, 148, 15, 16, 17, 4783, 50, 51, 52 - services de gestion seulement,
53 - services de gestion seulement
54 - services de gestion seulement

55 - services de gestion seulement
56 - services de gestion seulement
57 - services de gestion seulement
58 - services de gestion seulement
59 - services de gestion seulement

596, 63 (sauf 639), 64, 6512, 6513, 6514, 6519, 7213, 7218, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 7381, 7382, 7389 - services de réservation de chambres d'hôtel et services de secrétariat téléphonique seulement, 751, 753, 76 - services de réparation et d'entretien seulement, 80 (sauf 807) - services de gestion seulement, 807 - services commerciaux seulement, 824 - services commerciaux seulement, 871, 872, 8731, 8732, 8734, 8741, 8742, 8743, 8748.

Annexe H

Sources d'information et lectures recommandées

Lectures recommandées

Ouvrages sur les services et la gestion des services

International Competition in Services: Banking, Building, Software and Know-How, Washington, D.C., Congress of the United States, Office of Technology Assessment, U.S. Government Printing Office, juillet 1987.

ALBRECHT, Karl. *At America's Service,* Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin, 1988. (L'ouvrage porte sur les détails et les embûches que comporte l'établissement d'une entreprise de services bien gérée.)

DAVIDOW, William H. et BRO, Uttal. *Total Customer Service: The Ultimate Weapon,* New York, NY, Harper & Row Publishers Inc., 1989.

HESKETT, James L. *Managing in the Service Economy*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1986.

LOVELOCK, Christopher H.. *Services Marketing: Text, Cases and Readings,* Englewoods Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc, 1984.

NORMAN, Richard. *Service Management: Strategy and Leadership in Services Businesses,* New York, NY, John Wiley & Sons, 1984.

SASSER, Earl, OLSEN, Paul et WYCKOFF, Daryl. *Management of Service Operation,* Boston, Mass., Allyn and Bacon, 1978.

GEORGE, W.R. et MARSHALL, C.E. (dir. de la publ.). *Developing New Services,* Chicago, Ill, Actes de l'American Marketing Association, 1984.

CZEPIEL, John A., SOLOMONB, Michael A. et SURPRENANT, Carol F. (dir. de la publ.). *The Service Encounter,* New York, N.Y., Lexington Books, 1985.

FiTZSIMMONS, J.A. et SULLIVAN, T.S. *Service Operations Management,* New York, N.Y., McGraw-Hill, 1982.

COWELL, Donal. *The Marketing of Services,* Londres, Royaume-Uni, William Heinemann, 1984.

The Service Edge: 101 companies that profit from customer care,l New York, N.Y., New American Library, 1989.

GRUBEL, Herbert G. et WALKER, Michael A. *Service Industry Growth: Causes and Effects.* Vancouver, C.-B., The Fraser Institute, 1989. (Comprend une longue bibliographie.)

DONNELLY, James H. et GEORGE, William (dir. de la publ.). *Marketing of Services,* Chicago, Ill., American Marketing Association, 1981, Proceedings Series.

BLOCH, Thomas M., UPAH, Gregory D., et ZEITHAML valerie A.. *Services Marketing in a Changing Environment,* Chicago, Ill., American Marketing Association, 1985.

U.S. National Study in Trade in Services: A Submission by the U.S. Government to Gatt, Washington, D.C., U.S. Government Printing Ofice, 1984.

SHAW, John C. *The Service Focus,* New York, N.Y., Richard Irwin Inc., 1989.

Articles sur les entreprises de services et le commerce des services

« Service Marketing Lessons from Professionals », par Betsy D. Gelb, Samual V. Smith et Gabriel M. Gelb, dans *Business Horizons,* n° 31, (septembre/octobre 1988), p. 29-34.

« An Investigation into the Nature of Structural Changes Within the Service Sector in the U.S. », par Mohsen Attaran et Dennis Guseman, dans *Journal of the Market Research Society* (R.-U), n 30, juillet 1988, p.387-396.

« Export Strategies for Innovative Canadian Firms: Finding Niches and Inventing Competitive Advantage », par Jim de Wilde et Don Simpson, dans *Business Quarterly,* été 1988, p. 72-76.

« On Services and Growth Poles in Advanced Economies », par D.K. Kee, dans *The Service Industries Journal,* p. 165-175.

« Competitive Confrontation in Consumer Services », par Michael G. Allen, dans *Planning Review,* janvier/février 1989, p. 4 et suiv.

« Service Companies: Focus or Falter », par William H. Davidow et Bro Uttal, dans *Harvand Business Review*, juillet/août 1989, p. 77-85.

« Export Services in Post industrial Society », par W. G. Beyers et M.J. Alvine, dans *Papers of the Regional Science Association*, 57 (1985), p. 33-45.

« Trends in the Producer Services in the U.S.: The Last Decade », par W.B. Beyers. Communication présentée lors de l'assemblée annuelle de l'Association des géographes américains, Phoenix, Arizona, avril 1988.

« The Service Sector in the Canadian Economy: Government Policies for Future Development », par A.R. Dobell et J.J. McRay, document de travail, Institute for Research on Public Policy, Victoria, C.-B., 1984.

« The Service Sector of the U.S. Economy », par E. Ginzberg et G.J. Vojta, dans *Scientific American,* 244, mars 1981, p. 48-55.

« Can Growth in the Service Sector Rescue Western Canada? », par J.J. McRay, dans *Canadian Public Policy,* supplément II, 1989, p. 351-353.

« The Service Sector in Vancouver: Profile, Problems and Potential », par J.J. McRae, document de travail, Institute for Research on Public Policy, Victoria, C.-B., 1987.

« The Service Sector and Western Economic Growth », par R.L. Mansell, dans *Canadian Public Policy,* supplément II, 1985, p. 354-360.

« Technology in Services », par James Brian Quinn, Jordan J. Baruch et Penny Cushman Paquette, dans *Scientific American,* vol. 257, n° 6, décembre 1987, p. 52.

« Trade in Services: Case Studies and Empirical Issues », par D. Conklin et autres, Institute for Research on Public Policy, mars 1988. (Étude sur le commerce des services au Canada dans six industries : banques, transports, immobilier, ingénierie, informatique et télécommunications).

« Sloan Management Review Forum: Services », dans *Sloan Management Review,* Massachusetts Institute of Technology, hiver 1990, volume 31, numéro 2.

Sources d'information

Sujet	Sources	Observations
Industrie et marché américains	**Standard & Poor's Industry Surveys** Standard & Poor's Corporation 25 Broadway New York, N.Y. 10004 (212) 208-8000	◦ Ouvrage de référence détaillé qui donne, en deux volumes, une vue d'ensemble des grandes industries américaines, de leurs tendances et de leurs perspectives.
	U.S. Industrial Outlook U.S. Dept. of Commerce International Trade Administration Washington, D.C. (202) 377-2000	◦ Vues d'ensemble de 70 grandes industries américaines. Commente les données récentes, les perspectives à long terme, les tendances et certaines caractéristiques.
	Statistical Abstracts of the U.S.; Service Annual Surveys; Federal Statistical Directory U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census Suitland, MD (301) 763-7662	◦ Résumés statistiques de base sur l'organisation sociale, politique et économique des États-Unis. Sert d'ouvrage de référence et de guide pour d'autres publications ou sources statistiques. Les Service Annual Surveys présentent des données sur divers secteurs de l'industrie des services.
	Metro Insights DRI/McGraw-Hill 24 Hartwell Drive Lexington, Ma 02173-9966 (617) 863-5100	◦ Profils complets des 100 premières agglomérations urbaines des États-Unis.
	Guide de l'exportateur canadien - Série États-Unis Affaires Extérieures Canada 1-800-267-8376 (sans frais d'appel)	◦ Il s'agit d'une série de guides pour les exportateurs canadiens sur les régions suivantes : Nouvelle-Angleterre, États du Sud-Ouest, États de l'Ouest, États du Sud-Est, Nord du Midwest, Michigan et Indiana, Est du Midwest, New York, États du Moyen-Atlantique et Nord de l'État de New York.
	State Data and Data Base Finder Information USA Inc. P.O. Box 15700 Chevy Chase, MD 20815 (301) 657-1200	◦ Listes de renseignements qu'on peut obtenir en s'adressant aux États et qui sont utiles pour la commercialisation d'un produit ou d'un service.

Sujet	Sources	Observations
Industrie et marché américains (suite)	**The Encyclopedia of Associations (U.S.)** Gale Research Company 835 Penobscot Building Detroit, MI 48226 (313) 961-2242	• Donne l'adresse, la taille et les objectifs de près de 18 000 associations commerciales, sociétés professionnelles, syndicats et autres groupes.
	Chambers of Commerce of the United States 1615 H Street, N.W. Washington, D.C. 20062 (202) 659-6000	• Cet organisme regroupe 3 800 chambres de commerce et associations commerciales des différents États et plus de 77 000 entreprises.
	Trade Show and Convention Guide Billboard Publications Nashville, Tenn (615) 321-4250	• Cette publication annuelle donne la liste des foires commerciales américaines, canadiennes et étrangères par industrie, ainsi que des renseignements sur chacune.
	The Nation's Top 100 Markets, Sales and Marketing Management 140 (novembre 1988), p. 67-69	
	American Demographics P.O. Box 68 Ithaca, N.Y. 14851 (800) 828-1133	• Ce périodique porte sur les tendances observées dans la structure démographique du marché américain. Abonnement : 48 $ par année.
Données sur les entreprises américaines	**Million Dollar Directory Who Owns Whom Reference Book of Corporate Managers** Dun & Bradstreet Inc. Three Century Drive Parsipanny, N.J. 07054 (201) 953-0300	• Recense plus de 160 000 sociétés dont chacune a une valeur nette dépassant 500 000 $. Les entreprises sont classées par secteur géographique et groupe d'activité.
	American Business Lists Inc. Omaha, NE (402) 331-7169	• Cette société établit une liste de 14 millions d'entreprises américaines d'après les inscriptions des pages jaunes. Donne le nombre d'entreprises par État et industrie. Ainsi, la rubrique « Construction » comprend 107 subdivisions. Coût : 20 $ US.

Sujet	Sources	Observations
	Dun's Census of American (voir Dun & Bradstreet précédemment)	• Statistiques portant sur plus de cinq millions d'entreprises américaines. Dénombre les établissements pour l'ensemble du pays dans toutes les catégories industrielles et commerciales de la CTI et par État, nombre d'employés et chiffre d'affaires annuel.
Prévisions	**Predicasts Forecasts Predicasts** 11001 Cedar Avenue Cleveland, OH 44106 (800) 321-6388	• Donne des extrapolations pour des produits, des marchés, des industries et pour l'ensemble du marché américain. Les données sont présentées par produit et par industrie.
	World Economic Outlook The WEFA Group 150 Monument Road Bala Cynwid, PA 19004 (215) 896-4927	• Présente une analyse de variables surtout économiques et des prévisions pour 72 pays, y compris les États-Unis.
	The Conference Board 845 Third Avenue New York, N.Y. 10022 (212) 759-0900	• Donne des extrapolations économiques pour des régions et des industries dénombrées dans le recensement américain.
Études de marché	**The Information Catalogue Find/SVP** Information Products Department 625 Avenue of the Americas New York, N.Y. 10114-0354 (212) 645-4500	• Catalogue (gratuit) de rapports et d'études établi par Find/SVP et d'autres entreprises de recherche, maisons de courtage et éditeurs bien connus. Ce catalogue donne les prix de certains rapports disponibles sur divers produits ou diverses industries.
	Directory of U.S. and Canadian Marketing Surveys and Services Charles H. Kline & Co. Inc. 165 Passaic Avenue Fairfiels, NJ 07006 (201) 227-6262	• Donne une liste d'entreprises qui font des études de marché et la liste de leurs services, des études à vendre, etc.
	Off-the-Shelf, International Catalog of Business Reports 2171 Jericho Turnpike Comnack, N.Y. 11725 (516) 462-2410	• Catalogue mensuel gratuit.

Sujet	Sources	Observations
Bases de données en ligne	**International Directory of Marketing Research Houses a nd Services** New York Chapter American Marketing Association (212) 687-3280	• Donne une liste de sociétés qui font des études de marché et une courte description de chacune.
	Dialog On-Line Database Service Dialog Information Services, Inc. 3460 Hillview Avenue Palo Alto, CA 94304 (415) 858-3810	• Permet d'accéder à plus de 230 bases de données portant sur une vaste gamme de sujets. Ces bases de données sont surtout axées sur les États-Unis.
	Predicasts S&P Corporate Descriptions Business Wire IP Sharp Business Dataline Nexis	
	DRI Data Bases DRI/McGraw-Hill 24 Hartewell Avenue Lexington, MA 02173 (617) 863-5100	• Permet d'accéder à plus de 125 bases de données, parmi lesquelles des bases de données antérieures et de prévisions portant sur l'économie nationale et les économies régionales des États-Unis.
Revues profes-sionnelles	Bibliothèque publique de Vancouver 750 Burrard Street Vancouver, C.-B. V6Z 1X5 (604) 665-2280	• La bibliothèque publique de Vancouver, les bibliothèques principales de l'université de la Colombie-Britannique et d'autres universités et des bibliothèques spécialisées possèdent une liste de périodiques classés par industrie.
	Bibliothèque principale Université de la Colombie-Britannique 2075 Wesbrook Mall Vancouver, B.C. V6T 1W5 (604) 228-6375	
	Predicasts F & S Index - United States Predicasts 11001 Cedar Avenue Cleveland, OH 44106 (800) 321-6388	• Cet index porte sur les activités des sociétés traitées dans les publications d'affaires américaines importantes. Les entrées sont disposées par produit, industrie et sociétés.
	Business Periodical Index H.W. Wilson Company 950 University Avenue Bronx, N.Y. 10452 (212) 588-8400	• Cet index porte sur une vaste gamme de sujets, y compris les affaires en général et la commercialisation.

Sujet	Sources	Observations
	Canadian Business Index Micromedia Ltd. 158 Pearl Street Toronto, Ont. M5H 1L3 (416) 593-5211	• Cet index porte sur environ 150 revues canadiennes et plusieurs joumaux (affaires, industrie, économie). Les articles sont classés par sujet, raison sociale et nom des particuliers.
Renseignements généraux sur les exportations	**Info Business Centre** British Columbia Trade Development Corporation, Ministry of Intemational Business and Immigration World Trade Centre Vancouver, C.-B. (604) 844-1900	• Offre diverses publications sur les marchés américains et de l'aide pour exporter aux États-Unis.
	Exporting to the United States Department of Treasury U.S. Customs Service Washington, D.C. 20229 (202) 566-8195	• Guide pour exporter aux États-Unis.
	Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada Affaires extérieures Canada 1-800-267-8376 (sans frais)	• Liste des délégués commerciaux Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada chargés de promouvoir le commerce canadien, les investissements et le tourisme. Ces agents ont des contacts au Canada, aux États-Unis et dans le monde entier.
	Centre du commerce international Industrie, Sciences et Technologie Canada 900 - 650 West Georgia Street Vancouver, C.-B. V6B 5H8 (604) 666-0434	• Offre une vaste gamme de documents sur les exportations aux États-Unis.
	Guide de l'exportateur : conseils pratiques Affaires extérieures Gouvernement du Canada 1-800-267-8376 (sans frais d'appel)	• Guide général pour les entreprises canadiennes qui songent à exporter. Porte principalement sur les exportations de produits.

Sujet	Sources	Observations
	Association des exportateurs canadiens (AEC) 250 - 99 rue Bank Ottawa, Ont. K1P 6B9 (613) 238-8888	• L'AEC regroupe plus de 1 000 entreprises canadiennes qui s'occupent d'exportation. Ce sont des sociétés appartenant à tous les secteurs (grands et petits fabricants, entreprises de conseils, sociétés commerciales, banques et autres institutions financières et compagnies d'assurances).
	Le petit guide du libre-échange Banque fédérale de développement et CCH Canada Ltd. 1989 N° de la BFD en C.-B. (sans frais d'appel) : 1-800-663-0433 ou (604) 666-7800	• Ce guide donne aux entreprises canadiennes des sources d'information et les noms de personnes clés à contacter.
Profils de l'industrie canadienne	**Profils d'industries** Industrie, Sciences et Technologie Canada 235, rue Queen OTTAWA, Ont. K1A 0H5 (613) 995-5771	• Série d'études qui évaluent succinctement la compétitivité actuelle des différents secteurs industriels canadiens en tenant compte de facteurs technologiques et d'autres facteurs clés ainsi que des changements prévus dans l'Accord.

Annexe 1

Dix commandements pour réussir vos entrevues non structurées dans le cadre d'une étude du marché

I.	Fixez-vous des objectifs	Avant de commencer une entrevue non structurée, il faut avoir des objectifs en tête. Pour les formuler ces objectifs, demandez-vous : « Quelles sortes de renseignements pourraient m'aider à réduire le risque d'entrer sur un nouveau marché? Qu'est-ce que mon interlocuteur a de bonnes chances de savoir sur le marché visé? » Si vous ne pouvez pas avoir un long entretien avec lui, choisissez des questions du type « Vous avez dû faire ceci... expérimenter telle chose... etc. »
II.	Révisez vos questions	Ceux qui ont l'expérience de ce genre d'entretien savent que les questions changent avec l'accumulation des connaissances. Il faut analyser les réponses à mesure que vous avancez dans votre étude. À l'entrevue suivante, ne posez pas les mêmes questions qu'à la précédente. Allez plus loin.
III.	Posez des questions simples et non dirigées	Demander « Qu'est-ce qui fait qu'un fournisseur est excellent? », c'est bien mieux que de dresser toute une liste de sujets possibles, puis d'essayer de donner un ordre de priorité à ceux qui sont importants.
IV.	Ne vous contentez pas de réponses vagues	Si votre interlocuteur vous répond par des mots comme « une grande quantité », une proportion « considérable », c'est trop vague. Veut-il dire 1 000? 10 000? 2 p. 100 ou 50 p. 100? S'il vous dit : « Nous utilisons souvent ce service », demandez : « Combien de fois? De quelle façon? »
V.	Scrutez votre interlocuteur	Les réponses qui se résument à un oui ou à non ne sont pas très utiles dans une entrevue. Demandez : « Quel service qualifiez-vous d'excellent? Pourquoi? De qui s'agit-il? Que voulez-vous dire par excellent » Aidez votre interlocuteur à se souvenir et pour cela, rappelez-lui un point précis qui pourrait lui échapper.
VI.	Rendez l'entrevue intéressante	La plupart des gens aiment parler de leur entreprise et de ce qu'ils cherchent chez un bon fournisseur de services. Laissez parler votre interlocuteur. Mais ramenez-le constamment au sujet. Parlez-lui de vos expériences canadiennes passées ou de ce que vous ont appris vos entrevues pour qu'il sente qu'il retire quelque chose lui aussi de cette entrevue.
VII.	Faites en sorte qu'elle soit simple et courte	Ne prenez pas à votre interlocuteur plus de temps que nécessaire. Abordez les points clés — moins il y en aura, mieux ça vaudra, — puis voyez si l'interlocuteur veut continuer la conversation.

VIII. Commencez par les entrevues les moins importantes

Les professionnels des études de marché laissent les entrevues vraiment capitales pour la fin, alors qu'ils ont perfectionné leur approche et savent quels sont les points vraiment importants à traiter.

IX. Grossissez votre répertoire de personnes ressources

Demandez à votre interloteur de vous suggérer les noms d'autres personnes ressources. « Si vous faisiez cette étude, qui iriez-vous voir? quelles sociétés? le titulaire de quel poste? comment s'appelle-t-il? ». C'est là une bonne façon de connaître des gens très spécialisés que vous pourrez aller rencontrer. À la fin, demandez : « Y a-t-il quelque chose que je pourrais vous dire? que vous aimeriez savoir? un autre point que nous devrions aborder? » Enfin, demandez à votre interlocuteur si vous pourriez le rappeler au cas où vous auriez oublié quelque chose.

X. Soyez attentif — Prenez des notes

Prenez des notes, et prenez les bien. Complétez ces notes et augmentez-les IMMÉDIATEMENT après l'entrevue, de façon à consigner le maximum de renseignements. Des études menées aux États-Unis ont montré que la moitié de la valeur d'une entrevue se perd si on attend plus d'une semaine avant d'en transcrire les données. Rappelez-vous : vous avez fait un investissement en faisant l'entrevue. Ne le perdez pas.

HD9985/.C32/E914
Ernst & Young (Firme)
L'exportation des services
aux États-Unis : guide /
BYQL c. 1 aa ISC

DATE DUE - DATE DE RETOUR

ISTC 1551 (2/90)

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
49218