

HF3227
.P3
1993
QUEEN



Industrie, Sciences et
Technologie Canada

Industry, Science and
Technology Canada

**PAYS CIBLES
POUR L'EXPORTATION**

LES INDUSTRIES DE SERVICES



Canada

HF
3227
. P3
1993
Queen

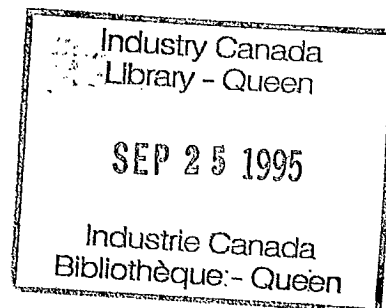
PAYS CIBLES POUR L'EXPORTATION

par
Nicolas Papadopoulos, professeur
et
Derek Jansen, MMS
School of Business, Université Carleton

Direction des services de distribution
Direction générale des industries de services et de la construction
Industrie et Sciences Canada

Ottawa, septembre 1993

Also available in English.



PAYS CIBLES POUR L'EXPORTATION

INTRODUCTION

Cette publication¹ présente des lignes directrices à l'intention des sociétés canadiennes qui veulent se lancer sur le marché mondial ou étendre leurs opérations internationales. Elle porte sur deux sortes de décisions concernant une stratégie commerciale internationale :

- Quels marchés étrangers faut-il cibler?
- Quelle méthode faut-il employer pour pénétrer ces marchés?

Les lignes directrices, basées sur les résultats d'une étude sur ces questions, peuvent être utiles tant aux producteurs-exportateurs qu'aux distributeurs internationaux. Les cinq principales parties du rapport sont organisées de manière à permettre au lecteur de :

- Comprendre et utiliser la méthode de la «température» d'un pays pour déterminer l'attractivité des marchés étrangers.
- Situer les décisions au sujet du «choix du marché» et de la «méthode d'entrée» dans un contexte stratégique susceptible d'améliorer la compétitivité internationale.
- Cerner les marchés sur lesquels il est possible de prendre de l'expansion, en se basant sur une comparaison objective de certains pays.
- Connaître les méthodes qu'utilisent les grandes entreprises canadiennes pour pénétrer ces marchés.
- Préciser différentes façons dont les résultats peuvent être utilisés avec profit.

Pourquoi les décisions relatives au choix du marché et à la méthode d'entrée sont-elles importantes? Il y a deux principales réponses à cette question :

Importance du commerce pour le Canada. Nous exportons environ le tiers de notre produit national brut (PNB) et ce fait, combiné à nos importations et à l'investissement direct étranger (au départ et à destination du Canada), signifie que l'économie canadienne dépend largement du commerce international. Mais la capacité du Canada de maintenir sa compétitivité internationale a suscité récemment beaucoup d'inquiétude pour des raisons comme les suivantes : la forte concentration de nos exportations sur le marché américain et dans le secteur des produits à faible valeur ajoutée; notre déficit dans le commerce des services; et les menaces posées par la vigueur croissante de concurrents étrangers, tant dans

¹ Il s'agit du résumé d'un rapport présenté à Industrie et Sciences Canada (prière de consulter la bibliographie, qui renferme des renseignements supplémentaires). Le professeur Papadopoulos est directeur de la School of Business et professeur de marketing et des affaires internationales à l'Université Carleton. M. Jansen est un diplômé du programme de maîtrise en études de gestion de Carleton. Les auteurs remercient les professeurs V.M. Jog, G.H. Haines, Jr. et la faculté des études supérieures et de la recherche à l'Université Carleton ainsi que la Direction des services de distribution d'Industrie et Sciences Canada, dont l'aide a rendu cette étude possible.

d'autres pays qu'au Canada. Pour relever ces défis, il faut accroître la capacité des sociétés canadiennes de faire face à la concurrence, et c'est dans ce contexte que se posent les questions stratégiques ci-dessus.

Compétitivité des sociétés canadiennes. La plupart des entreprises canadiennes sont de petite taille et ont des ressources restreintes; ces facteurs limitent leur habileté à affronter efficacement les défis mondiaux. Beaucoup de sociétés, grandes et petites, ont aussi adopté une orientation plus nationale que ne l'exige la conjoncture actuelle. Dans son rapport annuel, le World Economic Forum considère le Canada dans son ensemble comme un des pays les plus vigoureux du monde, mais notre «orientation vers l'extérieur» est un des deux seuls plans sur lesquels nous obtenons une cote beaucoup plus faible (l'autre est l'«orientation technologique»). Toutefois, comme les sociétés canadiennes sont fondamentalement saines, il est possible d'améliorer leur capacité de soutenir la concurrence à l'échelle internationale en prenant les mesures suivantes :

- faire en sorte que les associations professionnelles, les gouvernements et d'autres autorités leur fournissent un soutien financier et d'autres formes d'aide à l'exportation;
- favoriser l'acquisition par ces sociétés du savoir-faire stratégique dont elles ont besoin pour appliquer leurs compétences à l'étranger.

Le présent rapport et l'étude qui est à son origine portent sur un aspect important de ce savoir-faire.

PARTIE I. LA MÉTHODE DE LA «TEMPÉRATURE» EMPLOYÉE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS EN MATIÈRE D'EXPANSION

Qu'est-ce que la méthode de la «température»?

Les études révèlent que la plupart des entreprises utilisent rarement des méthodes systématiques pour choisir les pays dans lesquels elles s'implanteront et déterminer la manière dont elles procéderont. Il se peut par exemple qu'une société essaie d'exporter au pays A simplement parce que «le directeur parle la langue de ce pays». Ou encore, qu'elle investisse dans ce pays parce qu'elle «a trouvé un partenaire pour une coentreprise». Certes bonnes, ces raisons ne sont souvent pas suffisantes pour prendre des décisions aussi importantes; d'autres facteurs, comme la taille du marché ou la stabilité politique du pays cible, peuvent intervenir et nuire aux chances de réussite de l'entreprise.

Il existe plusieurs méthodes qui peuvent aider les directeurs à prendre ces décisions de façon plus objective. L'une d'entre elles est le modèle du «gradient de température». Proposé il y a une vingtaine d'années par deux chercheurs canadiens, I. Litvak et P. Banting¹, le modèle a été mis à l'essai et confirmé aux États-Unis par les chercheurs américains J. Goodnow et J. Hansz. Il vise à aider les exportateurs à prendre des décisions plus judicieuses au sujet du choix d'un marché étranger (CME) et du mode d'entrée (MDE).

Les entreprises peuvent actuellement choisir entre près de 200 pays étrangers, un certain nombre de méthodes d'expansion (de l'exportation par l'entremise des maisons de commerce à la construction d'une usine à l'étranger) et plusieurs centaines de mesures statistiques de l'attractivité des marchés étrangers. Le modèle de la température peut donc être fort utile puisqu'il peut au moins aider les exportateurs à faire un recensement et un tri des possibilités. Il comporte les étapes suivantes :

Étape 1. Les pays choisis sont classés statistiquement selon que leur climat est «chaud», «modéré» ou «froid» sur le plan de l'attractivité de leur marché. Il faut procéder objectivement, en se servant de mesures soigneusement choisies, notamment celles de la taille et du potentiel du marché, du développement économique, des obstacles au commerce et de la stabilité politique.

Étape 2. Il s'agit ensuite d'étudier un échantillon de grandes entreprises, qu'on suppose plus averties en matière de commerce international, afin de déterminer les méthodes qu'elles utilisent pour s'implanter dans les pays recensés à l'étape 1 et y exploiter une affaire. Il peut s'agir de méthodes «directes» (par ex., investissement local) ou «indirectes» (par ex., l'exportation par l'entremise d'une maison de commerce).

¹ Voir toutes les références dans la bibliographie.

Étape 3. On compare ensuite les résultats des étapes 1 et 2, à l'aide d'une méthode statistique, pour déterminer si la «température» des marchés des différents pays influe sur les moyens mis en oeuvre par les entreprises pour entrer sur ces marchés.

Cette approche est basée sur une hypothèse simple mais fondamentale :

Les sociétés bien informées seront susceptibles de choisir des méthodes plus directes pour entrer sur les marchés très séduisants du groupe des pays «chauds» (c.-à-d., qu'elles consacreront plus d'effort et de ressources à ces marchés), et l'inverse.

Si cette hypothèse est fondée, cela signifie que le classement objectif des pays (étape 1) correspond aux vues subjectives des grandes entreprises (étape 2), ce qui confirme le modèle. D'autres entreprises peuvent ensuite s'inspirer des résultats pour prendre leurs propres décisions au sujet des marchés à choisir et des moyens à mettre en oeuvre pour prendre de l'expansion.

En tant qu'utilisateur éventuel, vous devez toutefois noter que le modèle s'applique à deux sortes de décisions, les décisions sur le CME et le MDE, qui sont liées mais qui ne sont bien sûr pas identiques. Par exemple :

- un grand nombre de sociétés décideront non seulement de vendre leurs produits mais aussi d'investir des ressources considérables dans un pays très chaud (attrayant) doté d'un vaste marché et d'un milieu d'affaires solide et stable;
- il se peut qu'un autre pays soit aussi considéré comme chaud, en raison de son très vaste marché, mais qu'il soit politiquement instable; dans ce cas, il pourrait être conseillé de pénétrer sur ce marché, mais malavisé d'investir dans l'actif du pays.

Producteurs ou distributeurs... Y a-t-il une différence?

Pour la plupart des exportateurs canadiens, qui sont de petites ou moyennes entreprises (PME) et dont les ressources sont très restreintes, l'exportation indirecte, par l'entremise de distributeurs indépendants basés au Canada, est souvent la seule solution. Les grandes entreprises, qui ont peut-être les ressources voulues pour s'occuper elles-mêmes de leurs activités d'exportation mais qui ne peuvent pas ou qui ne veulent pas consacrer leurs ressources à des marchés étrangers de petite taille ou risqués, sont aussi fréquemment attirées par les maisons de commerce et d'autres distributeurs.

D'après le Profil de l'industrie d'Industrie et Sciences Canada (1992), les maisons de commerce sont un miroir passablement fidèle de l'ensemble du secteur canadien de l'exportation : environ 80 p. 100 sont de petite taille et s'occupent de 20 p. 100 du volume des affaires (la règle du 80-20); les maisons canadiennes représentent environ 90 p. 100 de toutes les entreprises, mais ne réalisent que les deux tiers des opérations. De plus, les atouts et les lacunes des maisons de commerce ressemblent à ceux des producteurs. Généralement, elles exploitent des créneaux et sont très concurrentielles dans certains

secteurs, mais elles font face à des problèmes comme une faible productivité, leur petite taille, un financement incertain, une pénurie d'employés qualifiés et un manque de savoir-faire stratégique sur le plan mondial.

Le modèle de la température peut donc s'appliquer et être utile tant aux distributeurs qu'aux producteurs. Toutefois, les distributeurs présentent une caractéristique particulière; en effet, ils doivent s'occuper à la fois de :

- marketing «en aval» (vendre à des clients acheteurs) et
- marketing «en amont» (recruter des clients qu'ils peuvent représenter à l'étranger).

En aval, les distributeurs s'emploient à vendre les produits de leurs clients, tandis qu'en amont, le «produit» qu'ils offrent aux fournisseurs est intangible : *ils doivent posséder et manifester une connaissance des marchés étrangers supérieure à la moyenne* pour convaincre les fournisseurs d'utiliser un distributeur basé dans le pays d'exportation en général (plutôt que d'employer une autre méthode d'expansion) et d'avoir recours à leurs services en particulier. La méthode de la température peut aider à acquérir et à manifester cette connaissance.

Au Canada, surtout à l'heure actuelle, les entreprises de distribution à l'étranger sont bien placées pour faire valoir leurs services, à condition de pouvoir le faire efficacement. Cette situation avantageuse est attribuable à deux facteurs. Premièrement, il y a grand nombre de clients éventuels à recruter parmi les milliers de petits producteurs canadiens qui commencent à peine à s'intéresser à l'exportation. Deuxièmement, le marché mondial actuel présente une gamme de nouvelles cibles éventuelles, qui sont moins bien connues et comprises que les marchés traditionnels et qui peuvent être source de confusion pour les exportateurs novices. Signalons par exemple les marchés suivants :

- Les nombreux pays nouvellement industrialisés (PNI), surtout dans la région de l'Asie et du Pacifique, dont les marchés sont de plus en plus riches;
- Les pays de l'Europe centrale et de l'Est, et la Communauté des États indépendants, où les changements de régime ont créé un grand nombre de nouveaux débouchés;
- L'Europe de l'Ouest, où la situation change rapidement à cause de l'«Europe 1992» et de l'élargissement éventuel de la Communauté européenne (CE);
- Certains grands marchés qui offrent un bon potentiel, sur lesquels il était difficile d'entrer auparavant à cause des politiques d'importation et d'investissement restrictives, mais qui se transforment (par ex., Japon, Brésil, Inde).

Bref, les problèmes que connaissent les producteurs et les distributeurs en ce qui concerne le marketing de leurs produits respectifs à l'étranger se ressemblent, et ces personnes peuvent utiliser la méthode de la température de manières analogues. De plus, les distributeurs peuvent aussi s'en servir pour se faire valoir auprès de clients éventuels et ils peuvent jouer un rôle unique, notamment en aidant les producteurs à accéder à des marchés éloignés et (ou) peu connus, qui sont ordinairement d'approche difficile.

D'après les statistiques que renferme le Profil de l'industrie, les distributeurs jouent un rôle plus important pour les marchés éloignés que pour les marchés plus connus. Ainsi, les maisons de commerce s'occupent d'environ 60 p. 100 des exportations du Canada à des destinations autres que les États-Unis; cette proportion est approximativement quatre fois celle de la contribution des maisons de commerce à l'ensemble des exportations canadiennes.

PARTIE II. DÉCISIONS AU SUJET DU MARCHÉ INTERNATIONAL : CME ET MDE

Décisions stratégiques au sujet du marché international

Lorsqu'une entreprise envisage d'entrer sur des marchés étrangers, qu'elle en soit à sa première incursion dans le commerce extérieur ou qu'elle veuille ajouter de nouveaux marchés à ceux qu'elle sert déjà, elle doit prendre de nombreuses décisions stratégiques complexes; parmi les plus importantes, signalons le choix du marché le plus propice et le choix de la méthode indiquée.

Plusieurs auteurs proposent des façons de prendre ces décisions, mais un grand nombre des méthodes préconisées n'ont pas été essayées sur le terrain et, dans un grand nombre de cas, la *relation* entre le CME et le choix du MDE n'a pas été examinée. Beaucoup d'administrateurs ne savent pas quelle décision prendre en premier, et la plupart d'entre eux les combinent en une seule («*exportons au pays A*»), en ne faisant guère d'analyse. Mais les décisions prises de cette manière sont rarement les plus judicieuses. Les sociétés qui échouent sur un marché étranger (ce qui est, malheureusement, très courant) attribuent souvent leur piètre rendement à des facteurs externes et évidents; elles disent par exemple : «Notre banque ne nous a pas appuyés» ou «Les conditions du marché ont changé». Mais, plus souvent qu'autrement, les causes réelles de l'échec sont les décisions fâcheuses prises avant que l'expansion ne soit entamée. Des décisions judicieuses au sujet du mode d'entrée et du choix du marché étranger peuvent augmenter les chances de réussite d'une entreprise.

Modes d'entrée (MDE)

Les entreprises désireuses de faire des affaires à l'étranger peuvent choisir entre plus de 100 variantes des stratégies d'entrée, qu'on peut regrouper comme suit :

a. Exportation. Cette catégorie englobe les moyens *indirects*, c'est-à-dire les marchands, les maisons de commerce, les transitaires ou les agents d'exportation; *l'exportation directe* à des marchands, des agents de fabricants, des maisons de commerce et des agents d'importation à l'étranger, et *l'exportation directe à la succursale de marketing de l'entreprise à l'étranger*, dont l'envergure peut varier du petit bureau relevant d'une seule personne à la filiale complète avec effectifs de vente.

b. Modes d'entrée contractuels. (c.-à-d., associations à long terme sans apport de capitaux comportant des transferts de technologie ou de compétences). Ils incluent *la concession de licence, le franchisage, les accords techniques* (par ex., alliances stratégiques) et *les contrats de gestion* (par ex., projets clé-en-main).

c. Investissement. Il peut s'agir de *coentreprises* (participation commune, chaque partie détenant au moins 5 p. 100 de l'avoir) ou d'*entreprises à partie unique*, comportant une *acquisition* (achat d'un nombre suffisant d'actions pour avoir une participation majoritaire) ou un *investissement en installations nouvelles*.

Le choix entre ces diverses formules est basé sur plusieurs facteurs internes et externes, agissant les uns sur les autres et parfois les uns contre les autres :

- *Facteurs internes*, telles les caractéristiques du produit et les ressources disponibles.
- *Facteurs externes*, comme l'environnement du marché étranger, les facteurs de production (par ex., coût ou disponibilité de la main-d'oeuvre) et considérations liées au pays d'origine (par ex., concurrence intérieure).

Ces facteurs exercent une multitude d'effets sur le choix du mode d'entrée. Par exemple, lorsqu'il s'agit de produits uniques, les vendeurs jouissent d'une certaine discrétion quant à l'établissement des prix, ce qui favorise l'exportation (étant donné que les frais de transport, l'assurance et les droits d'importation peuvent être absorbés dans le prix de vente). Plus elle dispose de ressources abondantes, plus l'entreprise a de choix, et plus l'environnement d'un pays cible est attrayant, plus une entreprise sera portée, toutes autres choses étant égales, à consacrer plus de ressources à ce marché (c.-à-d., à y investir).

Le présent rapport porte sur les forces externes (économiques, politiques et socio-culturelles) existant sur le marché cible qui, ainsi qu'on a pu le constater, influent grandement sur la réussite et qui peuvent être mesurées au moyen de statistiques et de méthodes objectives.

Choix d'un marché étranger (CME)

Les entreprises cherchent souvent à entrer sur des marchés «évidents» ou «à la mode» (par ex., les États-Unis, la Chine), en ne se préoccupant guère ou pas des conditions de la concurrence, du fait que leur produit convient ou pas aux marchés, ou de leur capacité à maintenir la stratégie à long terme et à consentir les ressources souvent considérables qu'il faut consacrer pour exploiter efficacement une affaire à l'étranger.

Il est important, pour plusieurs raisons, de trouver le ou les bons marchés sur lesquels entrer : (1) les décisions relatives au marché cible précèdent l'élaboration des programmes de marketing à l'étranger et influent sur la nature et le coût de ces programmes; (2) la nature et l'emplacement des marchés influent sur la capacité de l'entreprise de coordonner ceux-ci; (3) l'établissement de centres d'exploitation sur les marchés étrangers convenables peut être un élément fondamental d'une stratégie de positionnement concurrentiel sur le marché mondial.

Au fond, le problème, en ce qui concerne le CME, consiste à trouver un moyen efficace de choisir un ou plusieurs marchés cibles parmi les quelque 200 marchés possibles. Un grand

nombre d'études ont démontré que, lorsqu'ils doivent décider de l'opportunité d'accepter une commande spontanée ou lorsqu'ils recherchent activement des débouchés étrangers, la plupart des administrateurs se laissent fortement influencer par une ou plusieurs des trois considérations fondamentales suivantes :

- La distance psychologique (leur sentiment d'incertitude au sujet des marchés étrangers et la difficulté apparente de trouver des renseignements au sujet de ceux-ci);
- La distance culturelle (les différences apparentes entre la culture de l'administrateur et celle du marché étranger);
- La distance géographique (proximité).

Souvent ces trois considérations se combinent, et l'administrateur se retrouve devant un groupe très restreint de pays vers lesquels il pourrait exporter : la proximité traduit souvent une similarité culturelle, une connaissance plus approfondie du marché et une plus grande facilité de se renseigner au sujet de celui-ci (comme dans le cas du Canada et des États-Unis). Ces pays sont retenus en sélection finale pour faire l'objet d'un examen approfondi, mais les études révèlent que :

- plus souvent qu'autrement, les administrateurs qui utilisent cette méthode subjective ratent des possibilités éventuellement fort intéressantes ou ciblent des marchés risqués;
- l'attractivité des pays diffère sensiblement selon qu'on utilise des méthodes d'évaluation subjectives ou objectives.

Plusieurs méthodes de mesure de l'attractivité ou du risque d'un pays ont été élaborées pour servir d'outils de décision améliorés. Chaque méthode traduit une approche différente et comporte des mesures différentes, mais les défenseurs de ces méthodes s'entendent généralement sur les genres de renseignements statistiques à utiliser pour évaluer objectivement l'environnement des pays cibles.

La relation CME-MDE

Il ressort des aperçus ci-dessus sur les décisions au sujet du CME et du MDE, que ces décisions sont liées entre elles mais en même temps différentes. Par exemple, l'entreprise qui ne s'y connaît guère en commerce extérieur et qui ne veut pas consacrer de ressources à son initiative sur le marché extérieur tendra peut-être à choisir *l'exportation indirecte*. Une autre facteur qui favorise l'exportation indirecte est l'instabilité économique et (ou) politique du pays cible, étant donné que cette méthode suppose un engagement moins considérable de ressources et diminue par conséquent le risque associé à l'initiative sur le marché extérieur.

Lorsqu'elle délaisse l'exportation indirecte en faveur de méthodes exigeant un engagement plus considérable, comme la production locale à l'étranger, l'entreprise se trouve essentiellement à échanger le risque contre le contrôle. Ainsi, un *investissement direct étranger* (IDE) conjoint ou par une seule partie peut convenir dans le cas de pays qui offrent

un grand potentiel de marché, qui sont politiquement stables et géographiquement éloignés (étant donné que les frais de transport peuvent rendre l'exportation prohibitive sur les marchés éloignés), dont les tarifs sont élevés, et ainsi de suite. D'autres combinaisons de facteurs politiques et économiques (par ex., le nationalisme, l'instabilité et des tarifs élevés, associés à des exigences de transferts technologiques et des pressions politiques en faveur d'un «contenu local») peuvent favoriser *la concession de licence*.

Il existe aussi un lien complexe entre les caractéristiques du pays cible et les décisions au sujet du CME et du MDE, celles-ci étant considérées tant séparément qu'ensemble. Le modèle de la température a été élaboré pour vérifier s'il existait un lien entre d'une part les caractéristiques du milieu et d'autre part les décisions au sujet du CME et du MDE.

PARTIE III. LE CLIMAT DE CERTAINS PAYS CIBLES

Méthode

La recherche menée pour cette étude a été structurée de façon à correspondre aux trois étapes du modèle de la température (Partie I). Les détails méthodologiques (y compris de l'analyse statistique) dépassent la portée du présent document, mais il convient de donner un bref aperçu de la méthode pour permettre aux lecteurs de saisir les résultats.

Pour classer les pays en groupes ou grappes climatiques, nous avons utilisé sept dimensions du milieu : la stabilité politique, les débouchés, le développement et le rendement économiques, l'unité culturelle, les obstacles juridiques, les obstacles physiographiques et la distance géoculturelle. Les pays chauds sont ceux qui obtiennent des cotes élevées pour les quatre premières dimensions et des cotes faibles pour les trois autres, tandis que la situation est l'inverse pour les pays froids. Par exemple, une mesure statistique de la «stabilité politique» utilisée dans l'étude américaine était le fait qu'un pays avait ou n'avait pas connu de guerres ou de révolutions majeures au cours d'une période donnée. Aucun des pays chauds n'en avait connu, tandis que 6 p. 100 des pays modérés et 26 p. 100 des pays froids en avaient connu.

Un des grands problèmes consistait à déterminer les mesures statistiques à utiliser, parmi les centaines de mesures possibles, pour que la tâche soit réalisable. Pour cette recherche, nous avons examiné attentivement toutes les études antérieures afin de cerner les mesures les plus convenables et nous avons choisi un ensemble de vingt-sept indicateurs (ainsi que sept indicateurs supplémentaires aux fins de contrôle statistique). L'information requise a été tirée du World Handbook of Social and Political Indicators des Nations Unies, des Country Guides de Price Waterhouse, du Europa World Yearbook et du logiciel PC Globe.

Les auteurs de l'étude américaine antérieure ont réparti 100 pays entre les trois groupes. En nous servant de cette recherche aux fins de comparaison, nous avons ramené ces 100 pays à 48 (nous en avions initialement 50, mais certaines statistiques manquaient pour deux pays). Comme il inclut tous les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et certains autres pays, l'ensemble représente tant les régions industrialisées que les régions en développement.

Nous avons utilisé comme méthode statistique l'«analyse par la théorie des grappes» (méthode hiérarchique et agglomérative de Ward) qui sert à trouver des ressemblances entre les éléments d'un ensemble (dans ce cas, les pays) et à les organiser en groupes relativement semblables. La tâche de l'analyste consiste à déterminer le nombre d'ensembles semblables qui existent en employant diverses techniques statistiques.

Recensement des pays attractifs pour les entreprises

Comme nous l'avons signalé, les auteurs de l'étude américaine ont constaté que la méthode statistique permettait de grouper les 100 pays étudiés en trois grappes : les pays chauds, les pays modérés et les pays froids. Nous avons quant à nous établi une classification fort analogue, sauf que nous avons distingué quatre grappes avec l'ajout d'une grappe n'incluant que les États-Unis, considérés comme un pays «très chaud». Cette différence s'explique facilement : les États-Unis constituent un marché exceptionnellement chaud pour le Canada tandis que, du point de vue des États-Unis, il n'y a pas de marché étranger qui occupe une place aussi exceptionnelle. Parmi les 47 autres pays, 15 ont été inclus dans la catégorie des pays chauds, 21, dans la catégorie des pays modérés et 11, dans celle des pays froids.

Quatre-vingt pour cent des pays chauds, 52 p. 100 des pays modérés et 82 p. 100 des pays froids ont été classés dans les mêmes grappes dans les deux études. Cette similarité est fort impressionnante, compte tenu surtout des différences quant au plan et à la période visée entre les deux études, et elle met en évidence la valeur du modèle.

Le classement des pays a confirmé une des hypothèses de base du modèle, à savoir que lorsqu'on passe de la grappe du pays très chaud à celle des pays froids, généralement : les marchés s'affaiblissent, le PNB par habitant diminue, les indicateurs économiques comme la consommation d'acier et d'énergie baissent, l'homogénéité ethnique décroît, les obstacles juridiques et géographiques augmentent, et la culture diffère davantage de celle du Canada. Le tableau 1 renferme une liste des pays selon la grappe et par rapport aux groupements de l'étude américaine.

Comparaison des profils des marchés cibles

Pays chauds. On pourrait être porté à croire que les pays de l'OCDE sont, dans les deux études, considérés comme des pays chauds. Toutefois, à cause de difficultés économiques et autres (par ex., taux de chômage élevé, déficit, dette extérieure), l'Australie, l'Autriche et la Nouvelle-Zélande sont passées de la grappe des pays chauds dans l'étude américaine à la grappe des pays modérés dans celle-ci. Pour des raisons contraires, l'Irlande, Hong Kong et Singapour sont passés de la grappe des pays modérés à la grappe des pays chauds.

Pays modérés. C'est dans cette grappe qu'il y avait le moins de chevauchement entre l'étude américaine et celle-ci parce que certains pays s'y sont ajoutés tandis que d'autres en ont été retranchés. Ces déplacements de pays concordent avec les éléments de preuve externes. Ainsi, la Grèce et la Turquie sont passées de la grappe des pays froids à celle des pays modérés parce que la première est devenue membre de la CE tandis que la seconde s'est associée à celle-ci. Ces changements ont contribué à l'industrialisation de ces deux pays. De même, les réserves pétrolières de l'Arabie Saoudite ont favorisé le développement économique rapide de ce pays; l'Amérique latine a aussi pris de l'importance étant donné qu'un grand nombre de pays se sont développés et se sont attachés davantage à l'exportation.

Pays froids. Le Brésil et la Malaysia sont passés de la grappe des pays modérés à celle des pays froids, le Brésil, surtout à cause de ses difficultés économiques (par ex., inflation, dette extérieure) et la Malaysia, en raison de son manque d'homogénéité culturelle. Aussi, les deux pays limitent grandement le commerce extérieur. Les neuf pays restants, qui sont demeurés dans la grappe des pays froids, ont une économie sous-développée et (ou) des politiques commerciales restrictives, en plus d'être fragmentés sur le plan culturel.

Tableau 1. Comparaison du placement des pays selon leur grappe

Étude américaine (Goodnow et Hansz)

La présente étude

Très chauds (non inclus dans cette étude)

Très chaud : États-Unis

Pays chauds

Australie	France	Norvège
Autriche	All. de l'O.	Suède
Belgique	Italie	Suisse
Luxembourg	Japon	R.-U.
Danemark	N.-Zélande	

Pays chauds

*Belgique	Irlande	*Norvège
*Danemark	*Italie	Singapour
*France	*Japon	*Suède
*All. de l'O.	*Luxembourg	*Suisse
Hong Kong	*Pays-Bas	*R.-U.

Pays modérés

Brésil	Jamaïque	Corée du Sud
Chili	Malaysia	Espagne
Équateur	Mexique	Uruguay
Finlande	Panama	Venezuela
Hong Kong	Portugal	
Irlande	Singapour	

Pays modérés

Argentine	*Finlande	*Portugal
Australie	Grèce	Arabie Saoudite
Autriche	*Jamaïque	*Corée du Sud
Bolivie	*Mexique	*Espagne
*Chili	N.-Zélande	Turquie
*Équateur	*Panama	*Uruguay
Égypte	Paraguay	*Venezuela

Pays froids

Argentine	Kenya	Philippines
Bolivie	Maroc	Arabie Saoud.
Égypte	Nigeria	Sénégal
Grèce	Pakistan	Turquie
Inde	Paraguay	
Indonésie	Pérou	

Pays froids

Brésil	Malaysia	*Pérou
*Indonésie	*Maroc	*Philippines
*Inde	*Nigeria	*Sénégal
*Kenya	*Pakistan	

Nota : Les pays marqués d'un astérisque (*) étaient classés dans la même grappe dans les deux études. On a utilisé les statistiques sur l'Allemagne de l'Ouest parce que les statistiques sur l'Allemagne «unie» postérieure à 1990 n'étaient pas disponibles.

PARTIE IV. MÉTHODES D'EXPANSION EMPLOYÉES PAR LES GRANDES ENTREPRISES DU CANADA

À la deuxième étape du modèle, les chercheurs américains ont mené une enquête auprès des 500 grandes entreprises inscrites au palmarès de la revue *Fortune* et des 250 entreprises formant le peloton suivant afin de déterminer les stratégies d'entrée qu'elles utilisaient sur les marchés étrangers. Leurs conclusions ont confirmé la valeur du modèle : les entreprises étaient plus susceptibles d'investir un volume considérable de ressources et de contrôler davantage les activités dans les pays les plus chauds, et l'inverse.

Lorsque nous avons élaboré l'enquête canadienne, nous nous sommes employés à produire un plan impeccable et à l'exécuter parfaitement afin de (1) corriger certaines lacunes méthodologiques que présentait la recherche américaine et (2) obtenir une réponse satisfaisante. Le taux de réponse obtenu pour l'enquête américaine avait été de 30 p. 100; de nos jours, parce que l'industrie est saturée d'enquêtes, il est courant d'obtenir des taux de réponse situés entre 5 et 15 p. 100.

Notre échantillon était constitué des 500 plus grandes entreprises basées au Canada d'après *Canadian Business* et *The Financial Post*. Toutefois, contrairement à la situation qui existe aux États-Unis, où presque toutes les 500 grandes entreprises sont américaines et où la plupart appartiennent au secteur de la fabrication, au Canada, un grand nombre des grandes entreprises sont de propriété étrangère ou appartiennent à des secteurs n'ayant pas d'activité internationale (par ex., la construction). Par conséquent, bien que notre enquête ait englobé les 500 entreprises, nous avons distingué deux groupes :

- L'échantillon «primaire», comprenant les 245 entreprises jugées les plus susceptibles de se livrer à des activités internationales.
- L'échantillon «secondaire», comprenant les 255 autres entreprises.

Pour réaliser l'enquête, nous avons utilisé un questionnaire dans lequel il était demandé aux répondants de (1) préciser la principale gamme de produits de l'entreprise, qui allait servir de base pour répondre aux autres questions (étant donné que chaque entreprise utilisait peut-être des stratégies différentes pour ses diverses gammes de produits, il nous fallait cette information afin de focaliser les réponses); (2) indiquer les pays dans lesquels l'entreprise se livrait à des activités commerciales et la stratégie employée dans chaque pays; (3) fournir des renseignements sur la société et le répondant (par ex., chiffre de ventes, actif, effectif, poste).

Le taux de réponse réel que nous avons obtenu pour l'échantillon primaire, après avoir effectué des rajustements pour tenir compte des questionnaires non livrables (à cause, par exemple, de fusions), était très satisfaisant, soit 36 p. 100. Pour l'échantillon secondaire, nous avons obtenu, comme nous nous y attendions, un taux de réponse beaucoup plus faible, soit 9 p. 100. (Le taux de réponse nominal avant rajustement, pour les deux échantillons, était de 40 p. 100.) En tout, 99 réponses étaient utilisables, dont 79 provenaient de l'échantillon primaire. Cet échantillon final était très représentatif de la

population générale des entreprises quant à l'effectif, au chiffre de ventes et à la place occupée au palmarès des 500 grandes entreprises; de plus, 58 p. 100 des répondants étaient des présidents ou des vice-présidents de sociétés, tandis que les autres occupaient, par exemple, des postes d'administrateur des opérations internationales ou de directeur.

Marchés cibles des plus grandes entreprises du Canada

Le tableau 2, à la page suivante, donne le nombre de sociétés qui se livrent à des activités commerciales dans chacun des 48 pays et la grappe à laquelle appartient chaque pays. Ces résultats permettent de faire plusieurs observations intéressantes.

- Le nombre d'entreprises entrant sur les marchés de chaque grappe est extrêmement variable. Comme on pouvait s'y attendre, 93 des 99 entreprises se livrent à des activités commerciales sur le marché très chaud (États-Unis). Toutefois, il y a en moyenne 25 entreprises qui font des affaires dans des pays chauds, 17, dans des pays modérés et 15, dans des pays froids.
- En ce qui concerne les divers pays composant les grappes, la variabilité est encore plus grande et parfois même étonnante. Malgré la taille relativement petite de sa population et de son marché, par exemple, *l'Australie accueille plus d'entreprises canadiennes que le Japon ou la France*; la Corée du Sud et le Mexique se situent respectivement au cinquième et au septième rangs des marchés les plus populaires, et le premier compte sur son territoire autant d'entreprises canadiennes que le Japon; par contre, plusieurs autres pays sont beaucoup plus bas sur la liste qu'on aurait pu croire (par ex., Pays-Bas, Brésil, Espagne).
- Un autre résultat étonnant est la très grande différence entre le nombre d'entreprises qui se livrent à des activités commerciales sur le premier marché et le nombre de celles qui se livrent à de telles activités sur le deuxième marché et tous les autres marchés figurant sur la liste. En effet, bien que presque toutes les entreprises fassent des affaires aux États-Unis, seulement la moitié environ (43) se livrent à des activités au Royaume-Uni. Autrement dit, ces résultats signifient qu'une bonne *moitié* des 500 plus grandes entreprises du Canada ne se livrent à aucune activité commerciale sur l'important marché britannique et que seulement une poignée d'entreprises se livrent à des activités sur les marchés moins traditionnels.
- L'Inde, le Brésil et l'Indonésie sont des pays froids, mais il y a plus d'entreprises étrangères sur ces marchés que sur un grand nombre de marchés chauds. Cette situation est probablement attribuable au fait que ces pays possèdent un potentiel de marché élevé et que ce facteur l'emporte sur des caractéristiques qui sont peut-être négatives.
- La Bolivie, le Paraguay et l'Uruguay sont des pays modérés mais ils n'attirent pas beaucoup d'activité étrangère, même si on les compare à leurs voisins plus froids, comme le Brésil et le Pérou. Ces marchés semblent offrir aux entreprises des possibilités d'investissement et de croissance.

Tableau 2. Pays, selon leur grappe, et nombre d'entreprises étrangères

<u>Pays</u>	<u>Grappe</u>	<u>N^{bre}</u> <u>d'entreprises</u>	<u>Pays</u>	<u>Grappe</u>	<u>N^{bre}</u> <u>d'entreprises</u>
États-Unis	Très chaud	93	Finlande	Modéré	16
R.-U.	Chaud	43	Philippines	Froid	16
Australie	Modéré	41	Égypte	Modéré	16
Japon	Chaud	36	Turquie	Modéré	15
France	Chaud	36	Portugal	Modéré	15
Corée du Sud	Modéré	36	Suède	Chaud	15
All. de l'O.	Chaud	33	Norvège	Chaud	15
Mexique	Modéré	31	Irlande	Chaud	15
Italie	Chaud	31	Grèce	Modéré	14
Pays-Bas	Chaud	30	Pakistan	Froid	14
Belgique	Chaud	28	Arabie Saoud.	Modéré	13
Brésil	Froid	27	Pérou	Froid	13
Hong Kong	Chaud	27	Chili	Modéré	13
Indonésie	Froid	27	Équateur	Modéré	11
Inde	Froid	25	Maroc	Froid	9
N.-Zélande	Modéré	24	Jamaïque	Modéré	8
Venezuela	Modéré	22	Nigeria	Froid	7
Espagne	Modéré	22	Panama	Modéré	7
Suisse	Chaud	22	Kenya	Froid	6
Malaysia	Froid	22	Luxembourg	Chaud	6
Argentine	Modéré	21	Bolivie	Modéré	6
Singapour	Froid	21	Paraguay	Modéré	4
Danemark	Froid	19	Uruguay	Modéré	3
Autriche	Modéré	17	Sénégal	Froid	2
		16			2

Méthodes d'entrée par grappe de pays

Les résultats généraux de cette partie principale de l'étude révèlent clairement un lien statistiquement significatif entre l'environnement qui existe dans le pays étranger et la méthode d'entrée utilisée. Autrement dit, les entreprises utilisent différentes stratégies d'entrée pour chacune des quatre grappes. Ces résultats sont présentés au tableau 3.

Si l'on examine le *sens* des différences, on constate, à peu d'exceptions près, que les résultats appuient le modèle :

plus l'environnement du pays est chaud, plus les entreprises emploient des stratégies d'entrée qui exigent davantage de contrôle et d'engagement, en conformité avec le modèle du gradient de température.

Voici certaines des grandes conclusions qu'on peut tirer de ce tableau :

- La proportion d'entreprises ayant des établissements à propriété entière dans chaque grappe diminue lorsqu'on passe du marché très chaud des États-Unis à la grappe des pays froids. L'exportation par l'entremise de succursales de marketing appartenant à l'entreprise et situées dans le pays étranger, qui est une autre stratégie exigeant un engagement considérable, diminue également lorsqu'on passe de la grappe des pays chauds à celle des pays froids. Il n'y a qu'une seule exception : les entreprises qui emploient cette stratégie sont moins nombreuses pour la grappe du pays très chaud que pour la grappe des pays chauds. Ce résultat peut être attribuable à la proportion élevée d'entreprises qui disent avoir des «établissements à propriété entière» aux États-Unis, établissements qui incluent, dans bien des cas, des services de vente et de marketing.
- Lorsqu'on passe de la grappe des marchés chauds à celle des marchés froids, on constate que les entreprises ont généralement plus tendance à avoir recours à des coentreprises et à des contrats de licence.
- Les exportations directes à des intermédiaires ou à des clients à l'étranger entraînent moins de risques, étant donné l'absence d'engagement majeur de ressources dans le pays cible, et ce mode d'entrée est plus répandu parmi les pays dits les plus froids.
- Mis à part les États-Unis, l'exportation indirecte augmente lorsqu'on passe des pays chauds aux pays froids. La proportion passablement élevée d'entreprises qui utilisent cette méthode aux États-Unis s'expliquerait par la proximité du marché et l'Accord de libre-échange; les administrateurs, se sentant proches des États-Unis sur le plan géoculturel, ne ressentent peut-être pas le besoin de contrôler davantage leurs activités sur ce marché.

Tableau 3. Répartition des modes d'entrée par grappe climatique et par stratégie

<u>Stratégie d'entrée sur le marché</u>	<u>Pourcentage des entreprises qui utilisent la stratégie</u>			
	<u>Très chaud</u>	<u>Chaud</u>	<u>Modéré</u>	<u>Froid</u>
Établissement à propriété entière				
Exportations à une succursale				
Coentreprise				
Fabrication à façon				
Concession de licence/franchisage				
Exportations à des intermédiaires (clients)				
Exportations indirectes				
Total				

Observations relatives à la taille de l'entreprise et au secteur d'activité

Pour cette analyse, nous avons également groupé les entreprises selon qu'elles étaient grandes, moyennes ou petites, et nous avons obtenu à peu près le même genre de résultats pour les diverses tailles d'entreprises. Les résultats globaux sont aussi à peu près les mêmes pour les entreprises appartenant à des secteurs qui ne sont pas tellement orientés vers le marché extérieur ou qui n'ont guère de choix quant aux modes d'entrée qu'ils peuvent utiliser sur les marchés étrangers (par ex., les détaillants, qui doivent, en raison de la nature même de leur entreprise, investir directement plutôt que d'exporter).

Nous devons toutefois faire remarquer que les entreprises relativement «petites» (dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 700 millions de dollars) étaient *plus susceptibles d'utiliser des méthodes d'exploitation moins risquées* que les entreprises plus grandes. Ce résultat était particulièrement évident pour la grappe des pays froids et celle du pays très chaud. Les petites entreprises étaient aussi plus susceptibles d'avoir recours à des distributeurs indépendants dans les pays froids (environ 81 p. 100) que les grandes entreprises (57 p. 100). Ces dernières étaient aussi plus portées à entrer sur des marchés en recourant à des établissements à propriété entière et à des succursales de marketing.

PARTIE V. CONSÉQUENCES ET UTILISATION DES RÉSULTATS

Bien que les entreprises n'aient pas toutes répondu à l'enquête et que le plan de l'étude ait obligé le chercheur à faire souvent appel à son jugement, la probabilité d'erreur dans l'interprétation des résultats est très faible étant donné que (1) l'échantillon était très représentatif de la population visée dans son ensemble, ainsi que par rapport à des aspects comme le secteur, la taille de l'entreprise et la place occupée au palmarès des 500 grandes entreprises et (2) toutes les mesures de sauvegarde statistiques et autres nécessaires ont été utilisées pour permettre une analyse attentive.

Conséquences stratégiques

Cette étude avait principalement pour but de déterminer si les stratégies employées par les grandes entreprises averties afin de choisir le *mode d'entrée* à utiliser pour pénétrer *certain*s pays étaient en accord avec le classement objectif des pays. Les résultats révèlent que les stratégies employées correspondent aux résultats prévus par le modèle sur le premier plan mais non pas sur le second.

a. Les données révèlent que *plus l'environnement d'un pays est chaud, plus les entreprises consacrent de ressources à leurs stratégies d'entrée et plus elles exercent de contrôle sur celles-ci*. Pour aborder les marchés moins séduisants, les entreprises ont plus souvent recours à des distributeurs indépendants, qui assument une plus grande partie du risque; les pays les plus chauds reçoivent par contre une proportion relativement plus élevée d'investissement direct. Ce résultat appuie tant le modèle que les constatations américaines antérieures.

b. Par contre, la fréquence d'entrée des sociétés sur des marchés précis *ne correspond pas au classement climatique objectif des pays*. Autrement dit, lorsqu'elles envisagent de prendre de l'expansion, un grand nombre de sociétés ciblent des pays froids et écartent des pays qui pourraient être plus attrayants. Ainsi, la plupart des multinationales américaines font activement des affaires dans des pays comme l'Espagne et l'Argentine (dont le climat est considéré comme modéré) depuis un certain temps, alors que moins du quart des sociétés canadiennes incluses dans l'étude se livrent dans ces pays à des activités liées à leurs principales gammes de produits. Aussi, moins de la moitié des sociétés interrogées ont dit se livrer à des activités commerciales sur le marché britannique, et seulement un tiers sont présentes en France.

Utilisation des résultats

Les résultats peuvent être utilisés de diverses façons par les différents types de sociétés, et ils offrent plusieurs signes encourageants aux franchiseurs canadiens et aux entreprises de

distribution à l'étranger comme les maisons de commerce, les transitaires et les grossistes.
Plus précisément :

- Les entreprises de distribution peuvent jouer un rôle important en s'associant à des sociétés qui désirent accéder à des marchés *plus froids* mais qui ne veulent pas y engager des ressources considérables en raison des risques. Lorsque nous avons entrepris l'étude, nous ne nous attendions toutefois pas de constater des proportions très élevées d'activités d'exportation susceptibles d'intéresser directement les distributeurs pour *cet* échantillon précis, étant donné que les sociétés étudiées étaient de grandes entreprises.
- Pourtant, pour une proportion passablement élevée de ces grandes entreprises, l'exportation constitue la principale méthode commerciale employée sur le marché étranger. Ainsi, de 5 à 7 p. 100 de toutes les entreprises incluses dans l'échantillon la méthode de l'exportation *indirecte* non seulement sur les marchés froids mais aussi sur le marché très chaud des États-Unis et tous les marchés compris entre ces deux extrêmes; cette proportion se situe entre 36 p. 100 (États-Unis) et 71 p. 100 (grappe des pays froids) lorsqu'on tient compte des exportations à des intermédiaires et (ou) des clients à l'étranger, méthode qui suppose aussi à l'occasion le recours à des distributeurs au Canada.
- La proportion d'exportations indirectes est à peu près le double des pourcentages indiqués ci-dessus lorsqu'on isole les sociétés les plus petites de l'échantillon. Étant donné que celles-ci sont en fait de très grande taille, la proportion des *entreprises vraiment petites ou moyennes* disposées à travailler avec une maison de commerce pour accroître leurs activités à l'étranger est vraisemblablement très élevée.

On peut dégager de l'étude des lignes directrices susceptibles d'aider tant les exportateurs que les maisons de distribution à l'étranger du Canada, notamment les suivantes :

- Le groupement des pays aboutit à un classement objectif et utile des marchés en fonction de leur attrait sur le plan des exportations. Il met en évidence les pays chauds que les producteurs et les intermédiaires peuvent cibler aux fins d'exportation.
- L'examen des stratégies employées par les diverses industries renseigne sur les modes de distribution à l'étranger couramment utilisés par les entreprises canadiennes.
- De nos jours, les entreprises sont souvent à la recherche de moyens d'uniformiser leurs stratégies de commerce à l'étranger afin de réaliser des économies d'échelle et d'accroître leur efficacité sur le plan mondial. Les résultats obtenus pour les différentes grappes permettent aux entreprises de voir les pays dans lesquels elles pourraient uniformiser leurs activités de marketing, étant donné que les pays inclus dans chaque groupe se ressemblent beaucoup sur le plan des affaires.

- Les petites entreprises de production, soit la majorité des exportateurs canadiens, peuvent utiliser les résultats de l'étude pour se renseigner sur les méthodes qu'emploient les grandes entreprises qui, dans l'ensemble, sont généralement plus expérimentées et mieux informées sur la façon de faire des affaires à l'étranger.
- Les résultats révèlent les *marchés les plus populaires* parmi les sociétés canadiennes de grande taille (et vraisemblablement les mieux informées), ainsi que les *pays qui n'ont pas suscité beaucoup d'intérêt* malgré leur grand potentiel. Ce dernier groupe de pays constituerait, semble-t-il, une cible de première importance pour un grand nombre d'entreprises canadiennes (par ex., environ la moitié des entreprises ne se livrent pas encore à des activités commerciales au Royaume-Uni).
- L'étude a également abouti à d'autres résultats intéressants que nous n'avons pas examinés en détail. Par exemple, 33 p. 100 des entreprises incluses dans l'échantillon initial ne se livraient à aucune activité à l'étranger et près de la moitié étaient de propriété canadienne. Ce résultat est étonnant, compte tenu du fait que la mondialisation est considérée comme une clé de la réussite dans l'économie actuelle et que ces entreprises figurent au palmarès des 500 grandes sociétés. Aussi, près de la moitié des entreprises incluses dans l'échantillon (44 p. 100) étaient entrées sur les marchés à l'étude après 1980. Ce résultat signifie peut-être que les grandes entreprises du Canada ont du retard sur celles d'autres pays en ce qui concerne l'expansion sur de nouveaux marchés; il révèle aussi qu'il existe des possibilités tant pour ces entreprises (expansion) que pour les maisons de distribution à l'étranger, qui voudraient peut-être les cibler en tant que clients éventuels.
- Ceux qui conseillent les exportateurs (y compris les experts-conseils et les organismes gouvernementaux) pourraient utiliser les résultats pour orienter plus efficacement leurs clients en ce qui concerne le choix des marchés et de la méthode d'expansion.
- Les entreprises de distribution à l'étranger peuvent également utiliser l'information que renferme ce rapport tant pour exercer leur rôle d'exportateur en général que *pour se faire connaître auprès de clients éventuels*. Plus précisément, elles peuvent :
 - obtenir un classement systématique des marchés cibles en fonction de l'attractivité de ceux-ci;
 - accroître leurs activités, c'est-à-dire cerner les marchés chauds qu'elles peuvent faire valoir auprès de leurs clients en se basant sur des données objectives; et surtout
 - accroître leurs activités en cernant les pays au climat modéré ou froid qui, d'après le modèle de la température (et ainsi que cette étude l'a démontré), sont précisément les pays dans lesquels les producteurs préféreraient utiliser des entreprises de distribution à l'étranger (plutôt que d'essayer d'entrer seuls sur ces marchés). De plus, l'étude renferme des renseignements concrets au sujet de

l'attractivité de certains marchés (comme le Brésil) qui (i) sont considérés comme froids (d'après des critères *objectifs*) et qu'il est donc sans doute préférable d'aborder par l'entremise d'une entreprise de distribution, mais qui (ii) offrent un *potentiel de marché intéressant* (comme le traduit le nombre de grandes sociétés qui entrent sur ces marchés).

Bref, les producteurs-exportateurs peuvent utiliser cette étude en tant que guide dans leurs décisions au sujet du choix des marchés et des modes d'entrée, tandis que les entreprises de distribution à l'étranger peuvent s'en servir à cette fin et aussi pour recenser et recruter plus efficacement des clients éventuels.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

[On peut obtenir de plus amples renseignements sur cette étude auprès d'Industrie et Sciences Canada ou des auteurs. Une bibliographie plus complète sur le sujet du présent rapport et sur l'exportation en général, spécialement dans le contexte canadien, est présentée dans *Inventory of Canadian Contributions to Exporting* (1991), de Nicolas Papadopoulos et Jean-Émile Denis (vendue en présentations imprimée et logicielle). Pour obtenir à prix nominal cette étude et (ou) le rapport intégral, prière de communiquer avec le premier auteur à la School of Business, Université Carleton, 1125, promenade Colonel By, Ottawa, Canada K1S 5B6, télécopieur (613) 788-2532.]

- Akaah, I. et A. Yaprak. «Identifying Target Segments for Foreign Direct Investment Attraction: An Application of Conjoint Methodology», International Marketing Review, automne 1988, 5, 28-37
- Contractor, F. «Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests», Journal of International Business Studies, hiver 1984, 167-188
- Davidson, W.H. «The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects», Journal of International Business Studies, été 1980, 9-20
- Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada. La promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce, 1984.
- Goodnow, J.D. et J.E. Hansz. «Environmental Determinants of Overseas Market Entry Stratégies», Journal of International Business Studies, printemps 1972, 33-51
- Chambre des communes. Le défi commercial du Canada : Rapport du Comité spécial sur une société nationale du commerce, 1981.
- Industrie, Sciences et Technologie Canada. Profils de l'industrie : Maisons de commerce et Transitaires, 1992, et Rapport sectoriel : les maisons de commerce (comparaison interentreprises).
- Johansson, J.K. et R. Moinpour. «Objective and Perceived Similarity of Pacific Rim Countries», Columbia Journal of World Business, hiver 1977, 65-76
- Klein, S. «Export Promotion: The Trading House Option Revisited», Canadian Public Policy, 1987, 3, 3, 284-293
- Litvak, I.A. et P. Banting. «A Conceptual Framework for International Business Arrangements», in Marketing and the New Science of Planning, dir. : R.L. King (Chicago: American Marketing Association), 1968, 460-467.
- Papadopoulos, N. Country Characteristics and Attractiveness for Export: Deciding International Distribution Arrangements; report to Industry and Science Canada (Ottawa International Business Study Group, Carleton University), 1993, 89
- Papadopoulos, N. «Approaches to International Market Selection for Small and Medium-Sized Enterprises», in P.J. Rosson and S. Reid, dir. Managing Export Entry and Expansion (New York: Praeger), 1987, 128-158
- Papadopoulos, N. et J.-E. Denis. «Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection», International Marketing Review, automne 1988, 38-51

- Pezeshkpur, C. «Systematic Approach to Finding Export Opportunities», Harvard Business Review, 1979 (septembre-octobre), 182-196
- Piper, J.R. Jr. «How U.S. Firms Evaluate Foreign Investment Opportunites», MSU Business Topics, été 1971, 11-20
- Root, Franklin R. Entry Strategies for International Markets, Lexington, Mass : Lexington Books, 1987.
- Rosson, P.J. et D. Ford. «Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance», Journal of International Business Studies, automne 1982, 57-72
- Stobaugh, R.B. Jr. «Where in the World Should We Put That Plant?», Harvard Business Review, 1969 (janvier-février), 129-136
- Welch, L.S. et F. Wiedersheim-Paul. «Initial Exports - A Marketing Failure?», Journal of Management Studies, 1980, v. 17 (octobre), 333-344

