

# Exportateurs avertis

exportateursavertis.ca

## des soins de santé. Un pronostic prometteur

Examinez le secteur canadien des technologies médicales et son injection sur de nouveaux marchés

### À lire également

- › Prendre soin des acheteurs du secteur médical brésilien
- › Trois grandes artères vers l'Asie
- › La pensée du président d'EDC au microscope

# Exportateursavertis.ca



## Bien branchés!

Notre priorité est de faire d'**Exportateursavertis.ca** une source incontournable de renseignements et de nouvelles sur le commerce international. Être bien informé prend une importance croissante pour les exportateurs canadiens, et c'est pourquoi nous travaillons sans relâche à enrichir notre site Web.

### Vidéos

Les vidéos présentées à **Exportateursavertis.ca** mettent en vedette des exportateurs canadiens et des spécialistes d'EDC qui vous donnent des conseils utiles pour réussir sur la scène internationale. Ces vidéos vous proposent des idées novatrices et des recommandations judicieuses que vous pouvez appliquer à votre propre entreprise.

### Des conseils exclusifs

**Exportateursavertis.ca** vous offre encore plus d'information sur les activités des compagnies canadiennes à l'étranger et de conseils pour vous aider à rayonner vous aussi sur les marchés mondiaux.

### Connexion Facebook

Vous pouvez maintenant vous connecter à **Exportateursavertis.ca** par votre compte Facebook, ce qui vous évite d'avoir à entrer le nom d'utilisateur et le mot de passe propres au site. Voilà qui facilite d'autant l'accès au contenu de qualité d'**Exportateursavertis.ca**.

### App iPhone

Il vous est maintenant possible d'accéder à **Exportateursavertis.ca** où que vous soyez. Il vous suffit de télécharger notre nouvelle application de l'iTunes Store pour que les articles, vidéos et autres ressources exclusives à **Exportateursavertis.ca** soient envoyés directement à votre iPhone ou iPod Touch. *À venir très bientôt : l'App iPad.*

n monde d'opportunités à saisir

# Exportateurs

[www.edc.ca](http://www.edc.ca) avertis

Canada



# Exportateurs avertis

Pour vous abonner à notre version imprimée, ou pour simplement mettre à jour vos coordonnées, veuillez remplir et retourner la carte-réponse préaffranchie ci-jointe.

Pour ne pas avoir à attendre l'arrivée d'Exportateurs avertis par la poste, inscrivez-vous à la version en ligne au [www.exportateursavertis.ca](http://www.exportateursavertis.ca).

## Sommaire

### 6 Prescription d'une croissance mondiale

Beaucoup d'entreprises canadiennes répondent au besoin pressant de technologies médicales, de dispositifs médicaux et d'hôpitaux sur de nouveaux marchés. Qu'avez-vous à prescrire?



### 10 Les médecins technophiles du Brésil

Les médecins brésiliens adorent la technologie. Découvrez ce qu'ils recherchent.

### 15 Passerelles formidables vers l'Asie

Conquérir l'Asie... et le monde en passant par trois marchés du Sud-Est asiatique.



Vous trouverez d'autre excellent contenu et des rubriques inédites à [Exportateursavertis.ca](http://Exportateursavertis.ca). Pour y accéder, il suffit de télécharger l'un des lecteurs de code QR offerts gratuitement pour votre téléphone intelligent et de balayer le carré du code QR ci-dessus à l'aide de l'appareil photo de votre téléphone intelligent.

**4**  
**Info-export**

**5**  
**Perspective régionale L'Asie du Sud-Est**

**11**  
**Absolute NDE**  
Pipeline vers les nouveaux marchés

**12**  
**Entretien avec Stephen Poloz d'EDC**  
Réflexions sur le commerce, l'innovation... et tout le reste

**18**  
**La grande question**  
Comment rehausser l'image du Canada?

**20**  
**La grande aventure des entreprises de TIC**

**23**  
**Boursiers d'EDC en commerce international**  
Qu'est-il advenu d'eux?

**24**  
**Bâtir une meilleure chaîne logistique**

**26**  
**Valiant**  
En route pour la mondialisation

**28**  
**Peter Hall**  
Le Canada est-il prêt pour la reprise?

**29**  
**Les outils d'EDC**

**31**  
**Contacts**



## LA VOIX DES ENTREPRENEURS

Démarrage Canada (<http://startupblueprints.ca/fr/>), réseau communautaire sans but lucratif promouvant la culture entrepreneuriale canadienne, a récemment lancé trois initiatives à l'appui du développement économique, de la création d'emploi et de l'innovation – fruits de la plus vaste consultation d'entrepreneurs canadiens jamais menée.

- 1. Connexions :** un lieu de rencontre en ligne gratuit qui reliera les entrepreneurs et leur fournira les outils et ressources nécessaires à leur croissance.
- 2. Collectivités :** misant sur un réseau formé des 40 villes de sa tournée nationale, Démarrage Canada cultivera des réseaux locaux solides qui alimenteront la croissance entrepreneuriale.
- 3. Campagne :** Démarrage Canada exploitera tous les types de médias pour raconter et célébrer les histoires d'entrepreneurs canadiens dans des études de cas qui inspireront et motiveront de nouvelles générations de jeunes entreprises.

## SIMULATEURS DE PATIENTS

CAE, reconnue mondialement pour ses simulateurs de vol, offre aussi des outils de simulation et de formation en soins de santé qui préparent le personnel médical à traiter de réels patients. CAE Santé a récemment fait l'acquisition de Blue Phantom, chef de file mondial des simulateurs d'imagerie par ultrason, dont les mannequins réalistes simulent des scénarios de formation réels. *Pour d'autres exemples de l'excellence canadienne en soins de santé, lisez notre article vedette.*

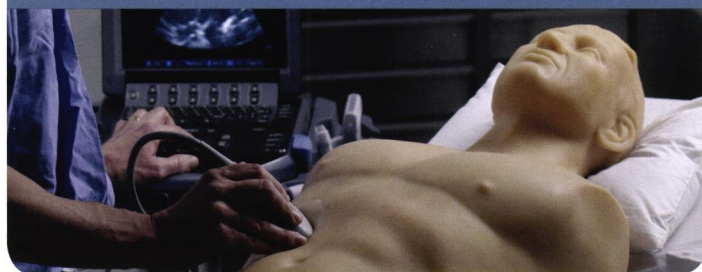


Photo offerte par CAE

## QUI RECOMMENCE À ACHETER?

Les entreprises canadiennes s'attendaient à ce que la demande chez leurs clients américains demeure vigoureuse au premier semestre de l'année, selon l'enquête semestrielle menée par EDC auprès d'exportateurs et d'investisseurs canadiens à l'automne 2012. Pour les trois quarts de près de 800 répondants, les commandes américaines devraient augmenter ou se maintenir par rapport à l'été et à l'automne derniers.

« Ce que les exportateurs canadiens ont pu constater dans la pratique transparaît maintenant dans les données économiques, révélant un secteur privé américain qui affiche une croissance soutenue et généralisée », a expliqué Peter Hall, vice-président et économiste en chef, EDC.

## L'AFRIQUE DANS LA MIRE

L'Afrique regorge de marchés prometteurs qui convoiteront l'expertise canadienne, surtout dans les secteurs de l'extraction, l'infrastructure et les TIC. EDC a donc signé avec de grands organismes commerciaux africains deux ententes prévoyant de nouveaux échanges entre le Canada et de nombreuses régions africaines.

EDC a établi avec la Banque africaine d'import-export une ligne de crédit de 30 millions de dollars américains sur cinq ans pour financer l'achat de produits et services canadiens par des entreprises africaines.

Elle a aussi conclu avec l'Agence pour l'Assurance du Commerce en Afrique (ACA) une entente de collaboration accrue dans l'offre de services financiers facilitant les investissements directs et les échanges commerciaux entre le Canada et les États membres de l'ACA.

## LES PLUS GRANDS DÉFIS COMMERCIAUX

Selon environ 650 fabricants canadiens de toutes tailles qui ont répondu au Sondage sur les problèmes de gestion 2012 des Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), voici les principaux défis à relever :

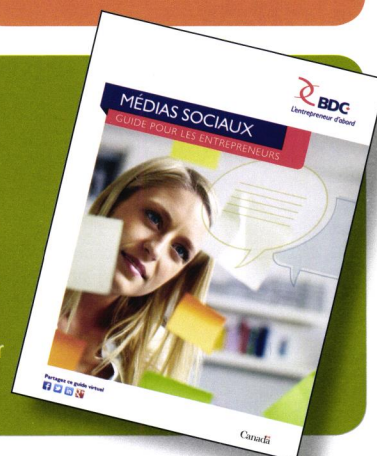
1. la concurrence accrue sur les marchés primaires
2. la force du dollar canadien
3. attirer ou conserver la main-d'œuvre
4. la conjoncture économique mondiale
5. développer de nouveaux marchés

## HABILE AUX MÉDIAS SOCIAUX?

Non? Apprenez-en les fondements dans le guide virtuel gratuit de BDC :

- Formuler une stratégie de médias sociaux et de contenu
- Créer du contenu plus percutant
- Établir une présence dans les principaux médias sociaux
- Évaluer vos résultats

Obtenez le guide à [bdca.ca](http://bdca.ca) (sélectionnez Solutions/Carrefour techno/guide\_médias sociaux)



# L'ASIE DU SUD-EST

Photo : © iStockphoto/Peter Garbet (ED)



PAR **ROBERT SIMMONS**

Représentant en chef, Asie du Sud-Est, Singapour

**P**endant longtemps, les délégations commerciales canadiennes se rendant à Beijing, à Shanghai et à Mumbai contournaient les marchés secondaires de l'Asie du Sud-Est (ASE) même si les exportations et les investissements canadiens continuaient tranquillement d'y atteindre des niveaux impressionnants. En 2011, par exemple, les exportations canadiennes ont frisé les 4 milliards de dollars, le double de notre commerce d'exportation avec l'Inde.

Plusieurs bonnes raisons expliquent pourquoi le moment est venu de se tourner vers l'ASE – un marché porteur – comme destination d'investissement incontestable et porte d'entrée sur l'Asie.

Géographiquement, on peut décrire cette région comme étant située « directement au milieu » entre l'Inde et l'Asie, à l'effet d'un beau coup de départ au golf. Donc, les « joueurs » canadiens gagneraient à pénétrer l'ASE en premier. Forte de ses 600 millions d'habitants, elle constitue de nombreux marchés ouverts où la croissance et le développement dépasseront les moyennes globales au cours des prochaines années.

Et pourtant, l'ASE a été longtemps perçue comme un ensemble d'économies indépendantes plutôt qu'une région distincte. Or, cette image est en train de changer. Les dix marchés formant l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) poursuivent activement leur intégration économique à l'échelle régionale en établissant la Communauté économique de l'ANASE, qui verra le jour en 2015. Cette union transformera l'ASE en une région où biens, services,

placements, travailleurs qualifiés, et surtout les capitaux, circuleront librement.

Même s'il reste beaucoup à faire d'ici là, la région est en voie de devenir l'une des plus attrayantes du globe pour les gens d'affaires.

Alors que la Communauté aidera à définir l'ANASE comme un marché unifié, j'ajouterais que, dans une perspective canadienne, l'attrait principal de l'ANASE réside en fait dans sa diversité. Aucune autre région ne regroupe des économies aussi variées que la cité-État de Singapour et les nouveaux marchés émergents du Cambodge et de la Birmanie. Cette diversité permet aux entreprises canadiennes de toutes tailles de choisir leur point d'entrée le plus approprié, soit pour établir une base à Singapour, constamment classée première pour la facilité d'y démarrer une entreprise; soit pour utiliser la Thaïlande ou la Malaisie, aux avantages comparatifs, comme carrefour manufacturier ou des chaînes logistiques.

Certes, il n'est jamais facile de trouver le marché d'entrée idéal. Le Sud-Est asiatique étant aux antipodes du Canada, vous devez choisir vos partenaires avec soin et convaincre vos acheteurs locaux que vous pourrez constamment livrer votre produit et leur fournir un service après-vente pour combler la distance. Une présence efficace sur place est donc vitale.

EDC a établi une représentation permanente en Asie du Sud-Est en 2004. Depuis, elle travaille dur pour nouer des liens solides dans la région avec : des institutions financières capables d'aider les entreprises canadiennes sur chaque

## L'ASE en bref

- ▶ 10 pays et 600 millions d'habitants
- ▶ Certains des marchés les plus ouverts au monde
- ▶ Importations canadiennes totalisant 4 milliards de dollars
- ▶ Création de la Communauté économique de l'ANASE (2015)

marché; et de nombreux chefs de file régionaux et multinationaux investissant dans des secteurs correspondant aux capacités canadiennes, comme les écotecnologies, les TIC, les hydrocarbures, l'aéronautique et l'infrastructure.

Nous collaborons de près avec les délégués commerciaux du Canada à aiguiller nos entreprises vers de nouveaux débouchés – facilitant et créant des échanges lors de missions commerciales sectorielles et de séances de jumelage. Nous appuyons aussi les entreprises canadiennes qui décident d'investir dans la région – leur prodiguant des conseils, leur présentant des partenaires financiers et les aidant à comprendre et à gérer les risques. Enfin, une fois ces entreprises établies, nous soutenons leur croissance en Asie avec le concours de nos représentants en Chine et en Inde.

Au cours des prochaines années, une Communauté économique de l'ANASE mieux intégrée servira à renforcer la vigueur déjà évidente de la région. Alors, visez « directement au milieu ». Une fois bien aligné, nos représentants pour l'ASE (Rajesh Sharma et Patricia Chong à Singapour; Chia Wan Liew à Ottawa) seront heureux de vous aider. ■



Après neuf ans de service en ASE, M. Simmons rentrera au Canada au printemps comme représentant en chef à Vancouver – Asie.

[rsimmons@edc.ca](mailto:rsimmons@edc.ca)



Secteur des  
soins de santé  
**Prescription  
d'une croissance  
mondiale**

PAR TOBY HERSCOVITCH



Le secteur canadien des sciences de la vie est l'un des plus imposants au monde. Ses revenus **(7 milliards de dollars, 2011)** et ses exportations de marchandises **(3 milliards de dollars)** en font l'un des **dix grands acteurs** du secteur.

orsque John Cecil et Vince Leitão se rendent dans un hôpital moderne, ils sont étonnés par « l'absence d'interactivité » entre le personnel et les dispositifs médicaux.

Une réaction compréhensible, car leur entreprise, Kallo Inc., met au point des produits et technologies offrant une connectivité instantanée aux données et images de patients, et des unités médicales mobiles (page 8).

Les prestataires et les utilisateurs de soins de santé du monde entier partagent leur impatience. Vu la montée de maladies chroniques comme le diabète, le besoin pressant d'accroître la productivité et l'efficacité pour mieux soigner les populations vieillissantes est une préoccupation universelle qui fait bondir la demande d'hôpitaux sur les marchés émergents à forte croissance.

Des technologies médicales de pointe existent pourtant. Le Canada abrite quelque 1 500 fabricants de produits allant des médicaments au matériel médical, plus de 100 instituts de recherche, 30 000 scientifiques et 300 entreprises prêtes à exporter spécialisées en gestion et diffusion électroniques d'infosanté (cybersanté) et en unités mobiles (santé mobile), qui intègrent dispositifs médicaux et télécommunications.

Beaucoup de compagnies canadiennes sont des chefs de file de leur secteur, comme Advanced Cyclotron Systems Inc. (ACSI), leader mondial de la conception et de la fabrication de cyclotrons producteurs d'isotopes pour les diagnostics et traitements médicaux (page 9).

Les entreprises canadiennes sont réputées dans les secteurs du diagnostic et de l'imagerie médicale et pour leurs innovations (soins cardiovasculaires, diagnostics *in vitro*, et appareils de réadaptation ou fonctionnels). Des études révèlent que les marchés émergents à plus forte croissance – surtout la Chine, l'Inde et de nombreux pays d'Amérique latine et du Conseil de coopération du Golfe – importent plus de la moitié de leurs dispositifs médicaux.

Côté technologies et services de cybersanté, un rapport du Boston Consulting Group évalue ce secteur, principalement concentré dans les pays industrialisés, à 96 milliards de dollars américains, dont environ 4 milliards proviennent des marchés brésilien, russe, indien et chinois grandissants.

### Plus d'hôpitaux en vue

En infrastructure sanitaire, les architectes et les firmes de génie-conseil du Canada acquièrent une renommée mondiale pour leur expertise en conception et construction d'hôpitaux et en gestion de projets. En dix ans, des sociétés canadiennes ont dirigé quelque 50 projets hospitaliers (près de 20 milliards de dollars) issus de partenariats publics-privés. Selon le modèle PPP, un pays peut économiser sur les coûts de construction et d'entretien et transférer maints risques au secteur privé.

« Nous avons vu cette approche attirer fortement nombre de pays étrangers souhaitant profiter de l'expertise et des ressources financières du secteur privé. L'expérience acquise au Canada par nos architectes, entrepreneurs, firmes de génie-conseil, de construction et d'autres acteurs les qualifient pour soumissionner des projets à l'étranger », affirme Marie-Claude Erian, conseillère sectorielle en projets d'infrastructure à EDC.

Elle classe les débouchés mondiaux en trois catégories : grands projets (environ 1 milliard de dollars, notamment en Turquie et en Australie); projets moyens (environ 300 millions de dollars, comme au Chili et au Mexique); et petits projets (de 5 à 25 millions de dollars, au Pérou, en Inde, en Chine et dans plusieurs pays d'Afrique, des Antilles et d'Amérique centrale).

Pour que les entreprises canadiennes profitent des débouchés dans les secteurs clés des soins de santé – dispositifs médicaux, systèmes d'infosanté et infrastructure – EDC collabore étroitement avec le secteur public, l'industrie et les associations sectorielles à les relier aux entreprises étrangères prometteuses. Ses

grands partenaires sont le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada (MAECI), MEDEC (l'association de l'industrie canadienne des technologies médicales) et sa division CMMA, au service des PME.

### Réaliser des jumelages salutaires

« En travaillant avec EDC et d'autres partenaires à trouver des occasions de réseauter avec des sociétés étrangères et multinationales, nous aidons nos quelque 200 membres à se faire plus concurrentiels et à exporter leurs produits mondialement », explique Mary Palmer, directrice générale, CMMA.

Selon Joseph Rios, conseiller sectoriel en sciences de la vie à EDC, cette initiative cadre avec un objectif d'EDC : créer de nouveaux débouchés, surtout pour les PME canadiennes prometteuses. « Grâce à nos experts en commerce international et en finances et à nos contacts sectoriels, nous surveillons les besoins des grands marchés émergents et sommes le mieux placés pour apparier ces besoins aux capacités canadiennes et trouver les partenaires idéaux et instruments financiers pour boucler une affaire.

« Nous cernons les marchés prometteurs en examinant leurs liens avec le Canada (p. ex. accord commercial ou accès au marché dans d'autres secteurs). Nous cherchons aussi des pays ayant des normes et des organismes de réglementation similaires et investissant massivement dans les soins de santé. »

Au Mexique, par exemple, ses normes sanitaires similaires accélèrent les formalités d'accès des exportateurs et des investisseurs canadiens. Depuis 2011, EDC et le MAECI ont organisé des activités de jumelage ici et là-bas avec des acheteurs mexicains de plus de huit groupes d'hôpitaux privés. Résultat : quelque 25 transactions potentielles pour des sociétés canadiennes et la signature d'un contrat avec un hôpital de Cancún. Une mission au Canada attirant des acheteurs de Mexico et de la région de Guadalajara est en cours de planification.



## Mondialiser les technologies médicales

Le Sud de l'Ontario, troisième grappe de recherche médicale en Amérique du Nord, abrite quelque 1 100 sociétés de technologie médicale. Conscients de cette valeur, MEDEC, CMMA, FedDev Ontario et HTX (Health Technology Exchange) ont récemment lancé *New Horizons for MedTech (NHM)*, un nouveau programme de création de débouchés à l'exportation, pour appuyer et financer l'expansion mondiale des PME sud-ontariennes spécialisées en dispositifs médicaux et en technologies de la santé. Jusqu'à 30 PME admissibles se partageront 90 000 \$ (maximum de 30 000 \$ chacune). Visitez [medec.org/cmmanhm](http://medec.org/cmmanhm).

Les produits canadiens intéressent également des acheteurs du Pérou, du Brésil, des Émirats arabes unis, de l'Arabie saoudite, de l'Inde et du Chili, indique M. Rios.

### Première visite d'un consortium péruvien

Grupo AUNA, grand consortium péruvien d'entreprises de soins de santé privés, est un bon exemple. D'importants responsables des achats du groupe ont rencontré quelque 30 entreprises canadiennes pour la première fois l'automne dernier, lors d'une mission d'accueil organisée par EDC, le MAECI et le ministère ontarien du Développement économique et de l'Innovation.

Cherchant à devenir le principal prestataire de services de santé du Pérou, le groupe a 19 projets en cours ou à l'étude, chacun nécessitant un investissement de 10 à 100 millions de dollars américains (nouveaux hôpitaux ou nouvelles cliniques, équipement spécialisé, gestion de dossiers, contrôle des eaux usées d'hôpitaux).

« EDC nous a présentés à plusieurs des activités de jumelage », souligne M. Cecil, PDG de Kallo. « Nous avons reçu des réponses alléchantes du Pérou (Grupo AUNA) et du Brésil et préparons notre lancée sur ces marchés. »

Selon M. Rios, dans trois à cinq ans les acteurs canadiens deviendront des chefs de file pour une panoplie de produits et services de santé à l'étranger, y compris la conception et construction d'hôpitaux, la gestion d'installations, les dispositifs médicaux et les technologies médicales.

*Les entreprises canadiennes souhaitant participer à des activités de jumelage peuvent s'inscrire à : [edc.ca/infrastructure-et-environnement](http://edc.ca/infrastructure-et-environnement).*



### Cliniques mobiles de Kallo Rapprocher l'hôpital du patient

Chez Kallo, ses unités de soins mobiles brevetées ne sont pas des dispensaires d'urgence improvisés pour combler une lacune temporaire. Ses dirigeants n'envisagent rien de moins qu'une révolution mondiale dans les soins aux patients (technologie intégrée, matériel diagnostique et soins spécialisés) dispensés par semi-remorque dans les régions les plus reculées, « un véritable hôpital mobile qui offre des outils diagnostiques, des normes de sécurité de pointe et un système TI reliant instantanément les médecins et d'autres professionnels de la santé du monde entier », explique son PDG, John Cecil.

« Nos cliniques comprennent une salle aseptique pour les chirurgies et un centre de commandement. Une liaison par satellite permet au spécialiste sur place de consulter des homologues d'hôpitaux universitaires, qui peuvent voir le patient en direct, visualiser simultanément les mêmes images et rapports médicaux, puis guider le personnel dans l'exécution de procédures médicales complexes. Le patient ne se rend pas à l'hôpital, c'est l'hôpital qui se rapproche de lui – même en pleine jungle. »

La société torontoise, dont les fondateurs mettent au point des technologies et produits innovants depuis dix ans, a commencé à générer des revenus cette

année. Kallo a notamment lancé le système officiel de dossiers médicaux électroniques (DME) pour la section pédiatrique de l'Ontario Medical Association.

Or, c'est la commercialisation de ses cliniques mobiles qui offre les meilleures perspectives de succès. « Nous menons des négociations stratégiques avec 26 pays qui souhaitent vivement intégrer nos produits et technologies à leur système national de santé. Nous avons aussi obtenu un engagement d'achat du Ghana. »

L'Inde, la Malaisie et plusieurs pays du Moyen-Orient et d'Amérique du Sud sont d'autres marchés clés pour Kallo, dont l'effectif actuel de huit employés au Canada et aux États-Unis est censé passer à 40 en 2013. L'entreprise compte aussi recruter 30 professionnels de la santé et des TI à l'étranger, surtout au Ghana et aux Antilles. « Mais tout notre développement technique se fait au Canada », ajoute M. Cecil.

### Deux conseils aux exportateurs

Offrir une technologie de pointe n'est pas l'unique argument de vente. « Il faut pousser ses études de marché pour comprendre les réalités culturelles et aborder les enjeux propres aux soins de santé ou à la prestation », explique Vince Leitão, président et chef de l'exploitation de

« Après tout, nous sommes une moyenne entreprise technologique, non pas un conglomérat multinational ayant un service des finances interne. Il est donc plus difficile d'offrir nos propres facilités de crédit. »

## Advanced Cyclotron Systems Accélérer le commerce mondial

Les accélérateurs d'ACSI pourraient transformer des molécules de platine en or, mais les isotopes médicaux qu'ils produisent sont encore plus précieux, du moins pour la vie humaine. Sous forme de traceurs, ces isotopes sont injectés dans le corps pour détecter au scanner des maladies comme le cancer et l'Alzheimer. Et ils servent de plus en plus à dépister et détruire les cellules cancéreuses.

Le tout dernier cyclotron (TR-24) de l'entreprise de Richmond (Colombie-Britannique) fabrique des isotopes de technétium (Tc-99m). Fait notable, ces isotopes n'étaient auparavant produits que dans quelques centrales nucléaires vieillissantes, principalement celle de Chalk River (Ontario), qui sera hors service d'ici 2016.

« Le cyclotron TR-24 offre la meilleure technologie au monde pour la production commerciale de Tc-99m sans réacteur nucléaire », souligne Markus Pauli, chef de l'exploitation d'ACSI. Depuis le développement du cyclotron, la société a vendu en cinq ans 13 de ces mastodontes de plusieurs millions de dollars – dont trois en UE, deux en Arabie saoudite et deux en Russie.

### Hausse de la part du marché mondial

Grâce à sa technologie brevetée, cet acteur de créneau, qui vendait environ deux cyclotrons par an il y a trois ans, en vend maintenant plus de dix (15 % du marché mondial), et sa croissance s'accélère.

« Dans trois ans, nos activités internationales auront probablement complètement changé », déclare John Taylor-Wilson, vice-président des ventes et du marketing. ACSI est maintenant à l'affût de nouveaux marchés et voit de belles perspectives en Amérique du Sud, en Inde et en Asie-Pacifique.

Si ACSI semble avoir conclu certaines transactions sans effort – ayant été directement sollicitée par des acheteurs étrangers –, son secteur reste très complexe. « Nos cycles de vente (du contact initial à la commande) durent souvent de trois à cinq ans, poursuit-il. Les frais

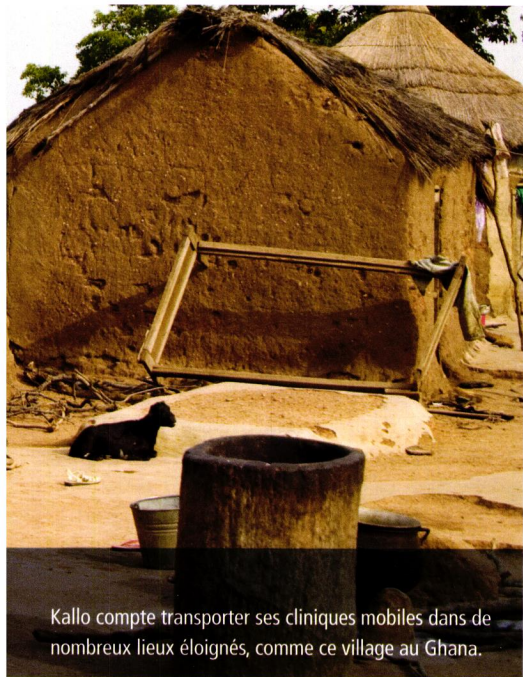
d'expédition de ces machines de 20 à 60 tonnes peuvent grimper à 100 000 \$, sans oublier le grand défi que posent la réglementation douanière et l'obtention de permis d'exportation, surtout sur les marchés émergents. »

Il précise que certains marchés exigent des cautionnements d'exécution, qui sont plus faciles à obtenir quand EDC protège la banque en cas d'appel du cautionnement. « Nous discutons aussi avec EDC de la possibilité d'un mécanisme de crédit qui aiderait à financer certaines de nos futures ventes à l'étranger, ajoute M. Pauli. Après tout, nous sommes une moyenne entreprise technologique, non pas un conglomérat multinational ayant un service des finances interne. Il est donc plus difficile d'offrir nos propres facilités de crédit. »

À mesure qu'ACSI croît et se perfectionne, elle cherche des débouchés pour vendre ses accélérateurs ainsi qu'à devenir un fournisseur de solutions clé en main pour l'ensemble du matériel et des systèmes radiopharmaceutiques. Cela suppose aider à aménager le site, à développer le procédé de production et à former les utilisateurs finaux.

Bien que de nombreux fabricants se procurent des composantes en Asie, ACSI tire grand parti d'avoir ses activités de conception et de fabrication et ses sources d'approvisionnement au Canada, selon M. Pauli. « Nous pouvons ainsi contrôler rigoureusement la qualité de nos systèmes, mieux réagir aux innovations et répondre avec plus de souplesse aux besoins particuliers de nos clients. »

ACSI est appuyée par EBCO Industries, une des plus vastes installations de fabrication au Canada, qui a obtenu, il y a une quarantaine d'années, le contrat de fabrication du premier accélérateur de particules mis au point par TRIUMF (TRI-University Meson Facility, le Laboratoire canadien pour la recherche en physique nucléaire et en physique des particules). Suivant la commercialisation de cette technologie en 1989, ACSI a été fondée pour vendre les cyclotrons dans le milieu médical. ■



Kallo compte transporter ses cliniques mobiles dans de nombreux lieux éloignés, comme ce village au Ghana.

Kallo. « Par exemple, le Ghana vise à améliorer ses soins de santé en milieu rural. Il faut donc connaître le terrain. Notre équipe s'est récemment rendue dans des villages reculés où elle a consulté des prestataires du secteur pour cerner leurs défis et leurs besoins.

« Il faut aussi s'engager à fournir un soutien régional à long terme. Nous commençons toujours par établir des relations durables dans le pays ciblé, car ça se voit facilement si une entreprise a des visées à court terme motivées par le profit ou si elle s'attache vraiment à faire profiter le pays en développement de façon durable. Kallo est déterminée à effectivement améliorer la prestation des soins de santé aux plus vulnérables. »

Les cadres supérieurs de Kallo entretiennent un réseau mondial de contacts, fruit de longues carrières en génie biomédical et en marketing des soins de santé qui leur a assuré le concours de ministres étrangers et de grands acteurs du secteur privé. « Nous nous sommes adressés à EDC pour voir comment elle appuierait nos projets internationaux : directement ou en orchestrant du financement provenant d'autres banques internationales. Nous apprécions aussi le fait qu'elle nous a invités à ses activités de jumelage. »

# Répondre aux besoins des médecins technophiles du Brésil



Photo : © iStockphoto/Blend Images

L'avenue Paulista, à São Paulo, compterait plus de tomographes (appareils d'imagerie médicale, notamment à rayons X et à résonance magnétique) que l'ensemble du Canada. C'est l'anecdote qu'utilise Avi Zins, consultant chevronné en soins de santé chez CareI Strategic Consulting (Brésil), pour illustrer deux caractéristiques du marché brésilien que devraient retenir les exportateurs et les investisseurs canadiens.

D'abord, son secteur des soins de santé est moderne et en plein essor, et son personnel médical est parmi les plus qualifiés au monde. Ensuite, le pays tient particulièrement à acquérir de la technologie médicale et des systèmes de soutien des TI de pointe afin d'améliorer et de simplifier la prestation de ses soins de santé.

« Les médecins brésiliens adorent la technologie », affirme M. Zins, récemment invité par la Chambre de commerce Brésil-Canada, le MAECI et EDC à présenter ce secteur aux entreprises canadiennes qui offrent des technologies, des services et des produits correspondant aux besoins sectoriels.

M. Zins a cerné au Brésil plusieurs grandes tendances dont beaucoup recourent l'expérience et le savoir-faire du Canada. En raison du vieillissement de la population et des récents investissements

fédéraux, les services de santé à domicile connaissent une croissance annuelle composée de 25 %. « Comme des études indiquent qu'il est plus rentable de soigner les personnes âgées à domicile qu'à l'hôpital, le Brésil espère combler cette lacune au cours des prochaines années. »

## Poussée de la cybersanté

Côté productivité, de nouveaux règlements visent à améliorer le roulement des patients dans les hôpitaux, prévoyant des amendes en cas de non-respect pour inciter fortement les entreprises brésiliennes à rechercher de nouveaux processus. De même, la télémédecine – y compris les systèmes de cybersanté facilitant l'accès en ligne aux renseignements médicaux – pourrait croître annuellement d'au plus 50 % dans les années à venir, ajoute-t-il.

Les unités hospitalières sont aussi à la hausse, surtout pour les traitements spécialisés, ce qui s'annonce prometteur pour les firmes de génie-conseil et leurs chaînes d'approvisionnement. Par ailleurs, les vastes régions reculées et mal desservies du pays pourraient accueillir des unités novatrices de soins de santé mobiles. Et à l'approche de la Coupe du monde (2014) et des Jeux olympiques (2016), on déploie de gros efforts pour préparer le système brésilien à un essor du tourisme médical.

Quant aux défis à relever, les exportateurs sont confrontés à des taxes élevées et des règlements encore plus complexes, car les hôpitaux et autres services de santé relèvent principalement des municipalités. De plus, l'intégration verticale de l'infrastructure et des services sanitaires du pays s'accroît. De grands consortiums de soins de santé comme Amil, Unimed et leurs partenaires internationaux gèrent de vastes réseaux comprenant des hôpitaux et des sociétés d'assurance maladie. En présence de ces géants, il faut offrir des prix concurrentiels ou une technologie ou des services uniques.

« Le Brésil préfère nettement les fournisseurs régionaux, explique M. Zins, donc il importe que les Canadiens s'y installent en ouvrant une représentation ou un bureau, ou mieux encore, en acquérant une entreprise établie comme l'ont fait de nombreux acteurs étrangers.

« Le Canada a déjà un avantage au Brésil, précise-t-il, parce que nos modèles de soins de santé sont similaires. En outre, la technologie et les normes canadiennes sont en grande estime au Brésil, beaucoup de ses hôpitaux étant agréés à l'échelle internationale par Agrément Canada. » À vous de faire valoir votre technologie! ■

Pour l'exposé intégral d'Avi Zins, visitez [brazcanchamber.org](http://brazcanchamber.org) (Events/Previous).

## Débuts modestes

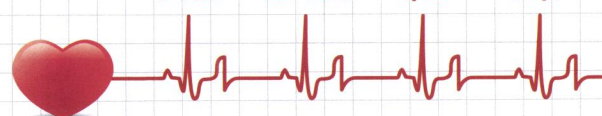
Si les obstacles au commerce au Brésil semblent insurmontables pour certaines PME, M. Zins rappelle que même Amil, la plus importante société brésilienne de soins de santé privés, a eu d'humbles débuts. Son fondateur déclare être littéralement passé de la misère à la richesse : d'abord cireur de chaussures près d'un grand hôpital, ses conversations avec des clients médecins l'ont incité à étudier la médecine, puis à fonder Amil, qui compte aujourd'hui quelque 20 hôpitaux au Brésil et traite plus de six millions de patients. En 2012, la société a été vendue au géant américain UnitedHealth Group pour près de 5 milliards de dollars.

Pour faire affaire au Brésil, consultez le nouveau guide d'EDC au [www.edc.ca/Brésil](http://www.edc.ca/Brésil).

## Prise de pouls

Marché brésilien des soins de santé

6 757 22 730 1,95 72,5



**Hôpitaux** : 6 757 (privés et publics)

**Sociétés de médecine diagnostique** : 22 730

**Médecins** : 1,95 pour 1 000 habitants

**Espérance de vie moyenne** : 72,5

# Absolute NDE

## Pipeline vers les nouveaux marchés

PAR TOBY HERSCOVITCH

Dès l'abord, l'enthousiasme de Frédéric Jacques pour ce créneau est palpable, un associé et lui ayant vu dans le domaine des hydrocarbures un secteur porteur pour son entreprise, Absolute NDE. Depuis sa fondation en 2008, cette spécialiste de l'inspection non destructive de pipelines a généré des recettes de 11 millions de dollars (2011).

Sise tout près de Québec, Absolute, dont M. Jacques est maintenant l'unique propriétaire, compte plusieurs installations (France, Brésil, Norvège, Australie) et 50 employés et sous-traitants dans 12 pays.

« Comme une chaîne, un pipeline n'est aussi solide que son maillon le plus faible », indique M. Jacques. Trouver ce maillon est à la fois un défi et une occasion, vu les innombrables pipelines à inspecter partout sur la planète et les nombreux géants du secteur. Comment une PME réussira-t-elle à s'y lancer et à se démarquer?

### Les trois P

Grâce à une expertise poussée, pointue et polyvalente, selon M. Jacques : « Nous sommes spécialisés en R-D et en inspection de pipelines constitués de matériaux exotiques aussi bien que de matériaux traditionnels tels que l'acier au carbone.

« Il n'existe aucune méthode d'inspection standard pour les nouveaux matériaux de construction comme l'acier

inoxydable (et d'autres alliages); souvent, la méthode traditionnelle d'inspection par radiographie est peu performante comparativement à nos solutions d'inspection. Nous avons donc développé des méthodes exclusives d'essai automatisé par ultrasons (échographie à multi-éléments). » Ces méthodes – ou essais non destructifs (END) – établissent l'intégrité du pipeline sans l'altérer ni interrompre la construction.

Avant de lancer Absolute, M. Jacques a acquis des années de formation et d'expérience en R-D chez un grand fabricant de produits technologiques du secteur. Puis, il a passé cinq ans en Italie à développer des méthodes et des qualifications d'inspection pour des sociétés mondiales d'hydrocarbures. C'est ainsi qu'il a appris à trouver des solutions à la volée, à tisser des relations internationales et à comprendre les débouchés mondiaux.

L'entreprise a fait une percée lorsqu'une firme d'inspection reconnue dans le domaine des hydrocarbures a eu de la difficulté à tester environ 300 des 3 000 joints de pipeline de différents alliages. Sur la recommandation d'une connaissance commune, la société s'est adressée à M. Jacques, lui donnant trois semaines pour faire ses preuves. « En moins d'une semaine, nous étions qualifiés pour inspecter le reste des soudures. »

### L'appui d'EDC

« Nous avons fait adhérer notre banque au Programme de garanties d'exportations d'EDC pour qu'elle puisse augmenter notre fonds de roulement pour financer l'achat d'équipement nécessaire et accroître nos activités à l'étranger », explique M. Jacques.

Il avoue aussi qu'au début de 2008, Absolute a été échaudée par la défaillance d'un client brésilien. « Dès lors, nous avons examiné des solutions d'assurance crédit et amorcé notre relation avec EDC. Et comme les risques et les besoins de financement augmentent sensiblement en période d'expansion, nous utilisons divers produits d'EDC pour accroître nos liquidités et nos marges de crédit en fonction des entrées de fonds attendues. »

**Absolute mise sur son expertise unique pour développer de nouvelles méthodes d'essai en situation réelle, sans interrompre la construction.**

Fort impressionnée, celle-ci a adjugé à Absolute la totalité du contrat d'inspection suivant (d'au plus 9 millions de dollars).

« Lorsqu'un client nous fait confiance pour les éléments les plus complexes de ses pipelines, nous arrivons souvent à le persuader de nous confier aussi les éléments plus conventionnels », ajoute-t-il.

### À l'affût des prochains matériaux

Prévoir les futurs matériaux de pipeline est un autre facteur de réussite. « Un pipeline en mer peut rester sous l'eau pendant 25 ans », souligne M. Jacques, qui cherche à savoir quels nouveaux matériaux non corrosifs sont en cours de développement et comment garantir leur intégrité.

L'entreprise cherche ainsi à diversifier ses activités sur des marchés clés comme le Brésil, où l'exploitation pétrolière en mer est florissante. « Un de nos employés qui a vécu là nous a aidés à adapter notre approche commerciale aux pratiques brésiliennes », dit-il.

Par exemple, les taxes et les droits à l'importation y sont parfois très élevés. Dans le cas d'une machine importée coûtant 250 000 \$ au Canada, le prix serait le double au Brésil.

Pour Absolute, les débouchés prometteurs sur des marchés émergents l'emportent de beaucoup sur les contraintes et les coûts additionnels. À mesure que l'entreprise grandit, M. Jacques recherche des acquisitions à l'étranger pour décrocher de plus gros contrats sur encore plus de marchés pétroliers et gaziers d'importance. ■

 [absolutende.com](http://absolutende.com)

A portrait of Stephen Poloz, a middle-aged man with short, dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is resting his chin on his hand, looking thoughtfully at the camera.

# Réflexions sur le commerce, l'innovation... et tout le reste

PAR TOBY HERSCOVITCH

## Entretien

avec Stephen Poloz d'EDC

Quand on réussit à diriger une société d'État, à voir plus de 70 clients par an et à se plonger dans des douzaines de groupes de réflexion internationaux, cela étonnerait qu'on évite d'embrouiller les notions d'innovation et de concept. À EDC, Stephen Poloz vient de terminer plein d'assurance sa deuxième année comme président et chef de la direction. Plus passionné que jamais par l'ingéniosité et le commerce extérieur du Canada, il souhaite ardemment qu'EDC se dépasse pour aider notre pays et nos dynamiques entreprises à prendre la place qui leur revient sur la scène mondiale. Donc, pendant que le personnel d'EDC se charge des affaires courantes, il dit qu'il fait « tout le reste ». M. Poloz s'explique.



---

Il serait erroné de considérer l'Inde au futur, car plus de 300 entreprises canadiennes y sont déjà présentes ou représentées.

---



**Comme président, vous participez avec vos pairs à de nombreux forums partout dans le monde (p. ex. Forum économique mondial, G7). Quels sont certains des récents courants d'idées sur l'économie mondiale et les tendances commerciales?**

En effet, mes fonctions me permettent d'assister à plus de forums... et de mon choix. Je dirais qu'ils sont plus propices au recueil d'anecdotes qu'au sondage des dernières tendances.

D'après la série de groupes de réflexion auxquels j'ai assisté il y a un an, le monde se portait assez bien. Puis le système politique américain s'est retrouvé paralysé, conduisant les États-Unis vers un précipice budgétaire. C'est un peu comme regarder quelqu'un en voiture qui plonge d'un pont – délibérément. Quand j'échange avec des premiers dirigeants (PD) plutôt que des décideurs, leur inquiétude au sujet du proche avenir demeure profonde.

Les problèmes persistants de l'Union européenne (UE) inquiètent beaucoup également. À entendre les décideurs, ils argumentent sur les détails, s'écartant des grandes questions. La Banque centrale européenne (BCE) contribue à fixer les taux d'intérêt mais n'est pas responsable de l'ensemble du système financier de l'UE, bien que la gérance du système financier soit en fait le rôle principal d'une banque centrale. L'inquiétude gagne donc les PD de plus belle.

En conclusion, les entreprises (ayant du capital à investir) se demandent pourquoi elles devraient risquer des fonds durement gagnés alors que les perspectives économiques sont incertaines aux États-Unis et dans l'UE. Par nécessité, elles se tournent donc vers le reste du monde, notamment les marchés émergents.

**Malgré la conjoncture difficile, vous avez souvent dit que les entreprises doivent s'habituer à faire du commerce international, car la mondialisation est inévitable. Comment les entreprises que vous rencontrez embrassent-elles ce phénomène?**

Elles réagissent de manière rationnelle. L'économiste Joseph Schumpeter a exposé un processus de « destruction créatrice », soit la nécessité de détruire certains éléments pour régénérer l'économie (par l'innovation et la création de nouvelles richesses). Il y a des secteurs en déclin et en plein essor dans toute économie. Les entreprises ne peuvent adopter une mentalité régressive; il leur appartient d'innover. À mes yeux, ce sont les meilleurs attributs de l'entrepreneuriat.

Dans nombre des réussites de nos clients, je vois des traits communs entre eux. Ils sont supervifs et agiles. Ils se concentrent sur une compétence clé et l'exploitent. Et ils font des améliorations graduelles, embauchant peut-être quatre autres employés ou pénétrant un nouveau marché à la fois.

**Après avoir rencontré plus de 70 clients d'EDC en 2012, qu'est-ce qui ressort de vos visites pour vous émerveiller et réaliser que les entreprises canadiennes ont beaucoup à offrir sur la scène mondiale?**

Quand une compagnie offre de la valeur à d'autres entreprises, ça m'impressionne vivement. Bref, les biens de consommation ne représentent qu'une infime part de ce que produisent les entreprises canadiennes si l'on considère les innombrables pièces et processus nécessaires à la fabrication de ces biens. Et certaines trouvent les

moyens de les fabriquer deux fois meilleurs, à moitié prix. Voilà encore la destruction créatrice à l'œuvre.

Prenons un réacteur d'avion. Il y a des milliers de pièces mobiles à fabriquer et à remplacer religieusement, car il est impensable qu'un avion soit en panne sur la piste en train d'attendre l'arrivée d'une dépanneuse! Une des firmes aéronautiques que j'ai rencontrées, la montréalaise AV&R, inspecte des pièces pour des clients comme Pratt & Whitney et Rolls-Royce. Sa station automatisée munie d'un bras robotisé peut faire 300 inspections visuelles en près de deux minutes, éliminant ainsi des heures de travail manuel. Cette technologie revêt énormément de valeur pour de grandes sociétés du monde entier. Un tel exemple du commerce interentreprises suscite mon admiration.

**L'an dernier, vous vous êtes aussi rendu dans des pays émergents comme le Mexique, la Turquie et l'Inde. Parlez-nous de l'Inde. À votre avis, quels inducteurs permettent à des petites et micro-entreprises canadiennes d'y exercer des activités?**

Plus de 300 entreprises canadiennes sont déjà présentes ou représentées en Inde, contre 50 il y a cinq ans. Il serait erroné de considérer l'Inde au futur, car les PME s'y implantent déjà.

D'abord, la langue de travail est l'anglais, un avantage immédiat comparativement à la Chine, par exemple. Puis, il y a le cadre juridique, qui est similaire au système britannique. Même si la bureaucratie indienne est plus ou moins lourde que dans d'autres pays, au moins le système est compréhensible (par les Canadiens). Ces éléments donnent aux PME canadiennes un avantage culturel marqué en Inde.

Nos clients qui réussissent en Inde font souvent des affaires en partenariat avec une entreprise locale ou par l'entremise d'un représentant les aidant à s'y retrouver sur le marché. Et j'entrevois déjà que la présence du Canada en Inde sera bien différente dans 20 ans. Notre pays a tant à offrir à ce marché, notamment dans les domaines de l'infrastructure, de la gestion des eaux usées, de l'expertise conceptuelle ou en R-D dans le secteur de la fabrication.

### **Vous étiez récemment au Japon, où vous avez déjà travaillé. Même si le pays a connu environ 20 ans de difficultés économiques, vous y voyez d'importants débouchés pour les entreprises canadiennes. Pourquoi?**

Cette visite au Japon a été l'un de mes voyages les plus marquants. L'ancien ambassadeur du Canada au Japon, Jonathan Reid, m'avait encouragé à y aller, m'affirmant que l'économie là-bas ne reflète pas ce que pensent souvent les gens en fait de récession, crise et vieillissement de la population. Et il avait raison. J'ai vu un pays dynamique, confiant en ses capacités et débordant de jeunes gens, soit l'opposé de l'opinion générale.

Lorsque j'y ai vécu il y a environ 30 ans, le Japon émergeait comme une puissance mondiale prête à prendre le monde d'assaut. C'était peut-être le pays le plus mondialisé de la planète à l'époque.

Une analyse minutieuse révèle que le Japon pourrait survivre à 20 ans de faible croissance, justement grâce à la diversité de ses échanges internationaux. Le Canada, par contre, n'a adopté ce modèle de diversification que récemment, réalisant moins du tiers du niveau atteint par le Japon.

Cela démontre qu'une économie dont les activités augmentent à l'étranger peut demeurer relativement prospère (même pendant une longue période difficile). Évidemment, c'est une des raisons pour lesquelles EDC met tant l'accent sur la diversification des marchés, les chaînes d'approvisionnement mondiales et l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE).

### **Après deux ans à la présidence, quelle grande réussite d'EDC se dénote à l'appui des exportateurs et des investisseurs canadiens?**

En gros, nous avons commencé à réaliser les gains en productivité découlant du processus d'allègement à EDC. Nous pouvons donc faire plus pour nos clients avec les mêmes ressources. Et nous avons pris un virage important : en plus d'appliquer les gains en productivité pour réaliser plus de transactions, nous exploitons cette

nouvelle capacité pour créer de nouveaux circuits et débouchés commerciaux. C'est ce que j'appelle « créer des débouchés commerciaux à partir de rien ».

Ainsi, nous pouvons notamment nouer plus de partenariats, comme ceux établis avec les délégués commerciaux et les associations industrielles du Canada, et mieux cerner les débouchés mondiaux. Et donc, nous jumelons mieux les capacités de nos partenaires, de nos clients et d'autres entreprises canadiennes et nos propres compétences complémentaires en commerce extérieur et financement. Du même coup, le taux de satisfaction des clients demeure élevé.

### **Quels grands défis se dessinent pour nos clients et comment EDC peut-elle les aider?**

Je suis troublé par le fait que tant de PME n'ont pas réussi à composer avec le contexte commercial fort concurrentiel au cours des dix dernières années. Et je me demande constamment si EDC met tout en œuvre pour les appuyer. Dans notre présent plan quinquennal, nous accordons beaucoup plus d'importance aux PME.

Par exemple, nous investissons plus de 100 millions de dollars dans des technologies en interne, en grande partie pour renforcer notre capacité de servir deux fois plus de PME. Comme nous appuyons actuellement quelque 6 000 PME, soit 80 % de nos clients, je crois que nous pouvons joindre de 10 000 à 15 000 PME à court terme – si elles tirent parti de nos outils de souscription traditionnels combinés à de nouveaux produits libre-service et au nombre croissant de services offerts en partenariat.

Par ailleurs, nous nous adressons plus activement aux PME pour leur expliquer

ce qu'elles gagneraient à exporter et à utiliser les services d'EDC. Je veux que nous facilitions davantage l'accès des PME partout au Canada à nos outils et services afin de rendre le commerce international moins stressant pour elles.

### **Quelle autre contribution future aimeriez-vous apporter à EDC, au Canada et à nos clients?**

À grande échelle, je veux centrer davantage nos activités sur la création de débouchés pour le Canada, ce qui en fera un pays plus fort. EDC et ses partenaires doivent se montrer plus inventifs que jamais pour créer des débouchés commerciaux à partir de rien.

L'an dernier, nous avons invité les employés à exprimer des idées dans le cadre d'un Forum d'idées favorisant les débouchés commerciaux. Nous avons reçu plus de 100 suggestions, dont certaines sont en cours d'élaboration. Voilà ce qui m'enthousiasme : l'innovation à l'œuvre et gravée dans l'image publique d'EDC.

Somme toute, grâce à une équipe remarquable et à l'excellente exécution de nos activités, je trouve le temps de faire ce que j'appelle « tout le reste » : rencontrer nos 70 clients, échanger des idées avec nos partenaires financiers et d'autres PD, et cultiver des relations bilatérales avec les membres du Conseil... toutes des personnes extrêmement chevronnées qui nous aident aussi à générer de nouvelles idées.

Selon un livre qui vient de paraître, un PD devrait laisser à d'autres le soin d'accomplir les tâches opérationnelles et concentrer son énergie sur des idées nouvelles et des décisions importantes. Il s'intitule *Do nothing!* (Ne faites rien!). Je crois que « Faites tout le reste » serait plus approprié, non? ■



## **À propos de Stephen Poloz**

La nomination de M. Poloz au poste de président et chef de la direction en janvier 2011 marque le couronnement d'une carrière entamée à EDC en 1999. D'abord vice-président et économiste en chef, il a ensuite été cadre dirigeant des Affaires générales et du Financement. Auparavant, il a travaillé à la Banque du Canada pendant 14 ans et a été chercheur invité au Fonds monétaire international à Washington et à l'Agence de planification économique à Tokyo. L'association Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) lui a récemment décerné la Médaille du jubilé de diamant de la Reine en reconnaissance de son remarquable leadership dans le domaine de l'exportation canadienne.





# Passerelles formidables vers l'Asie... et le monde

PAR ERIC BEAUCHESNE

**L'IDCE total en Asie du Sud-Est dépasse maintenant l'IDCE combiné en Chine et en Inde.**

**L**es entreprises canadiennes présentes aux États-Unis mais constamment poussées à trouver des débouchés dans les économies asiatiques à forte croissance n'ont en fait qu'à se tourner vers l'Indonésie, la Malaisie et Singapour.

Les trois États membres de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) servent de passerelle vers cette zone de libre-échange qui regroupe dix pays et forme un marché de consommation rivalisant avec le marché indien ou chinois, en plus de faciliter l'accès à ces géants et à d'autres pays d'Asie-Pacifique.

Le bloc commercial de l'ANASE a su négocier des accords de libre-échange fort stratégiques avec la Chine, l'Inde, la Corée, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, explique Chia Wan Liew, directeur régional d'EDC pour l'Asie. « Choisir un pays membre de l'ANASE comme base ouvre la porte à tous ces marchés. »

Même sans accès privilégié, le fait de s'établir en Asie du Sud-Est, qui englobe aussi le Cambodge, le Laos, les Philippines, la Thaïlande, le Vietnam, le Myanmar et le Brunéi, donne plein accès à un marché diversifié de plus de 600 millions de consommateurs.

Beaucoup d'entreprises canadiennes s'y trouvent déjà, indique M. Liew, ajoutant que l'investissement direct canadien (IDCE) total en Asie du Sud-Est, évalué à plus de 6,5 milliards de dollars en 2011, dépasse l'IDCE combiné (5 milliards de dollars) en Chine et en Inde.

« Les gens commencent à voir qu'on peut vendre en Chine sans devoir s'y installer; il suffit de passer par l'ANASE », précise-t-il, signalant que 95 % des produits exportés en Chine à partir d'un pays membre sont exempts de droits de douane ou frappés de tarifs d'au plus 5 %.

L'Indonésie, la Malaisie et Singapour sont particulièrement attrayantes parce qu'elles offrent un éventail complet de débouchés à l'exportation et de possibilités d'investissement dans tous les secteurs et que leur proximité facilite la mobilité entre elles.

« Il y a aussi l'accès à une vaste main-d'œuvre, affirme M. Liew. L'Indonésie se classe au quatrième rang mondial pour sa main-d'œuvre abondante, très jeune et apte à la formation.

« Par contre, poursuit-il, le secteur manufacturier malais est bien développé, de même que les secteurs de la haute technologie et des finances de Singapour, qui abrite aussi le quatrième port du monde, un incontournable pivot logistique dans la région. »

## Traits de supériorité d'une chaîne logistique

« Ensemble, ces trois pays offrent une chaîne logistique exceptionnelle, une capacité de mobiliser leur main-d'œuvre pour combler les lacunes et le passage aisé des marchandises par Singapour. »

« De plus, ils sont fort intégrés dans les chaînes mondiales, surtout dans le secteur manufacturier », déclare Yuen Pau Woo, président et chef de la direction de la Fondation Asie Pacifique du Canada (FAPC). Ces maillons regorgent d'occasions d'y exploiter l'expertise canadienne dans d'importants secteurs comme l'aéronautique, les TIC et la biotechnologie.

Toutefois, les trois sont à des stades de développement économique très différents, ce qui pose des défis singuliers selon l'expérience d'entreprises actives dans la région (pages 16 et 17).

« Les sources d'aide sont nombreuses », explique M. Woo, citant EDC, le Service des délégués commerciaux du Canada, les chambres de commerce du Canada dans les trois pays, le Southeast Asia Canada Business Council et d'autres firmes canadiennes présentes dans la région ou y exportant.

*suite à la page 16*

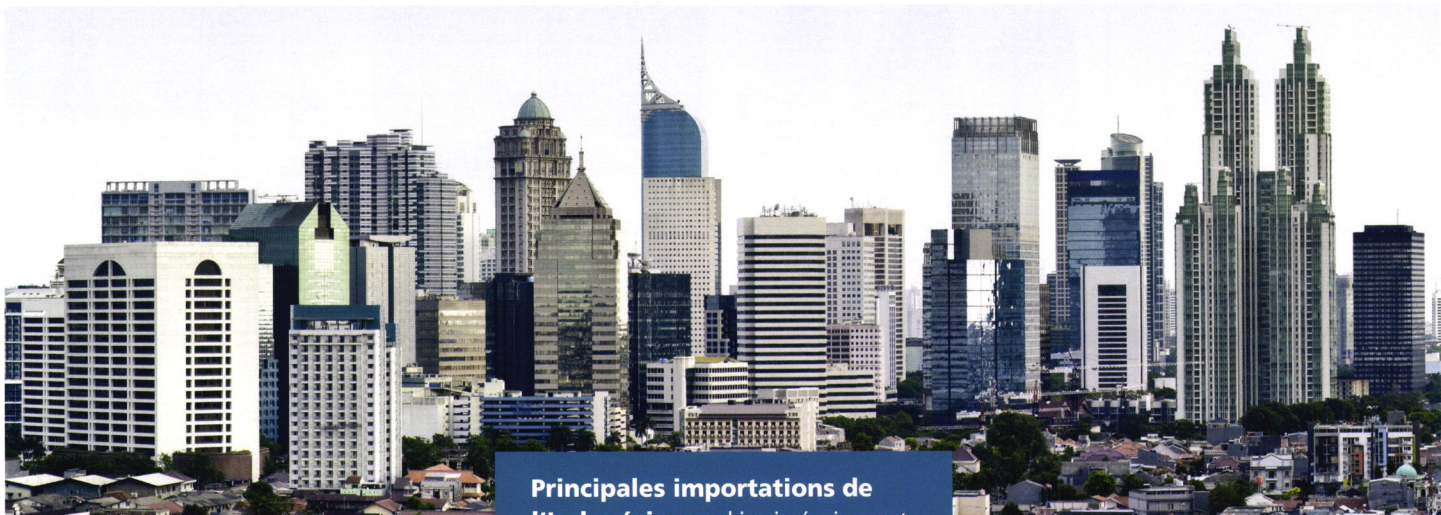


Photo : © age fotostock/Warren Goldswain

## Indonésie : une mine de ressources pour Hatfield Consultants

Chris Hatfield, biologiste halieutique et fondateur de Hatfield Consultants, entreprise mondiale primée de services environnementaux, a reconnu il y a vingt-cinq ans les débouchés liés à la très forte population et aux vastes ressources naturelles de l'Indonésie.

L'entreprise vancouveroise a percé le marché indonésien à la fin des années 1980, y voyant un besoin croissant de fournir des services-conseils en normes environnementales internationales aux sociétés minières, pétrolières et gazières, agricoles et des pêches dans la région, affirme Andy Dean, un associé chez Hatfield depuis huit ans.

« Comme il y avait des ressources à extraire en Indonésie, nous voulions aider l'industrie extractive à agir de façon responsable », explique M. Dean, qui a géré les activités indonésiennes de Hatfield ces quatre dernières années.

Face à la demande croissante pour ses services dans la région, la société a créé en 1990 une coentreprise, PT Hatfield Indonesia, avec un partenaire local.

« Notre coentreprise a trois partenaires indonésiens à son service depuis quelque temps déjà », dit-il, indiquant que ceux-ci ont rencontré le partenaire initial à un événement organisé par le Service des délégués commerciaux du Canada.

« Alors, profitez de l'appui et des conseils de ce Service et, si possible, trouvez un bon partenaire », conseille-t-il à quiconque songe à faire des affaires dans la région.

Parmi ses activités à l'étranger, Hatfield a affiché le plus fort taux de croissance annuel en Indonésie selon M. Dean, soit 25 % contre 15 % au Canada. Cette hausse

**Principales importations de l'Indonésie :** machinerie, équipement, produits chimiques, combustibles, produits alimentaires

**Exportations canadiennes :** engrais, pâtes et papiers, céréales, produits mécaniques et aéronautiques

**Principaux partenaires à l'importation :**  
Chine 15 %, Singapour 15 %, Japon 13 %, États-Unis 7 % (2010)

résulte de l'accroissement de la demande pour ses services dans la région.

Pour mieux gérer cette vigoureuse croissance, Hatfield a fait appel à EDC.

« L'appui d'EDC nous aidera en partie à soutenir cette croissance et à bien gérer les risques. Nous avons souscrit au Programme de garanties d'exportations afin de maintenir un flux de trésorerie pour financer notre croissance. »

M. Dean souligne que l'Indonésie peut présenter quatre grands défis aux entreprises étrangères : la corruption demeure un sérieux problème malgré les récentes réformes et les progrès réalisés pour la combattre; les incertitudes bureaucratiques peuvent nuire à l'efficacité des activités; l'infrastructure des transports et des communications doit être modernisée; et les entreprises se disputent âprement les travailleurs qualifiés et chevronnés.

« Mais si, à l'instar de Hatfield, votre objectif est de vous implanter en Indonésie à long terme, les débouchés sont fabuleux.

« Hatfield y a tenu le coup durant des périodes de difficultés économiques, alors que nombre d'entreprises du secteur fermaient leurs portes et quittaient l'Indonésie », dit M. Dean, citant en exemple la crise financière qui a frappé la région dans les années 1990. « Nous avons gagné l'estime de nos clients pour avoir maintenu notre présence, bon an, mal an. »



## Malaisie : un boom touristique qui retentit pour Hunter Amenities

Il est essentiel de bien connaître son marché et la culture commerciale pour pénétrer l'Asie et y exercer des activités, affirme Berny Amiel, chef de la direction de Hunter Amenities International. Ce fabricant et distributeur canadien primé de produits de soins personnels pour l'industrie hôtelière exploite des usines en Malaisie.

« La croissance est fulgurante », dit-il, ajoutant qu'elle va de pair avec la croissance rapide de l'industrie hôtelière en Asie et au Moyen-Orient, deux marchés approvisionnés par les usines malaisiennes de Hunter.

Son chiffre d'affaires dans ces régions augmente annuellement de 25 à 35 %. Cette croissance est beaucoup plus forte que sur des marchés développés comme les États-Unis, où l'essor tient surtout à l'augmentation des parts de marché plutôt

**Principales importations de Singapour :** combustibles, produits chimiques, produits alimentaires et biens de consommation

**Exportations canadiennes :** appareils mécaniques, plastiques, équipement électrique, dispositifs optiques ou médicaux et nickel

**Principaux partenaires à l'importation :** Malaisie 12 %, États-Unis 12 %, Chine 11 %, Japon 8 % (2010)



Photo : © iStockphoto / Oksana Perkins



**Principales importations de la Malaisie :** produits électroniques, machinerie, produits pétroliers, plastiques, véhicules, produits chimiques, fer, acier

**Exportations canadiennes :** engrais, produits aéronautiques, appareils mécaniques, matériel électrique

**Principaux partenaires à l'importation :** Chine 13 %, Japon 13 %, Singapour 11 %, États-Unis 11 % (2010)

qu'à l'expansion phénoménale des chaînes d'hôtel de clients existants – comme c'est le cas en Asie et au Moyen-Orient.

Établie à Burlington (Ontario), l'entreprise fabrique sa gamme de savons, de crèmes et d'autres produits qu'elle distribue à des hôtels et des stations thermales dans plus de 100 pays. Elle s'est lancée à l'étranger en formant des alliances stratégiques avec des entreprises similaires déjà habituées aux pratiques commerciales locales, ce qui lui a permis de continuellement offrir ses produits de marque de grande qualité à des hôtels du monde entier.

Grâce aux solutions de financement d'EDC, Hunter s'est récemment portée acquéreur d'un ancien partenaire, Woleco Hotel Supplies Pte Ltd., se dotant ainsi d'un réseau de distribution bien établi en Asie et au Moyen-Orient. Cette société affiliée a son siège à Singapour et des usines en Malaisie et en Chine.

« Bref, cette acquisition a été notre porte d'accès au marché asiatique, explique M. Amiel. Et EDC a contribué à ouvrir cette porte en fournissant les

garanties d'exportation nécessaires pour que les banques consentent à financer l'opération. »

Les taux salariaux sont raisonnables en Malaisie, et c'est là un des avantages attrayants du marché. Toutefois, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée frappe l'industrie malaisienne et il peut être difficile de faire venir au besoin ce type de travailleurs, le processus d'entrée pouvant exiger un préavis à l'État.

Malgré son rayonnement international grandissant comme fournisseur de produits d'accueil pour des chaînes hôtelières comme Fairmont, Westin, Hyatt, Sheraton et le Club Med, Hunter n'a pas oublié ses racines canadiennes. Elle a récemment gagné le prix du Meilleur fabricant de Burlington, où elle a lancé un vaste projet d'agrandissement, et a été sélectionnée parmi les 50 sociétés les mieux gérées au Canada.

## Singapour : un port polyvalent

La proximité de la Malaisie au port quasi franc et très actif de Singapour, où Hunter Amenities International a un bureau et des entrepôts, procure à l'entreprise un avantage concurrentiel mondial, selon M. Amiel.

« Historiquement, le port a été la raison d'être de l'économie de Singapour », déclare M. Woo, de la FAPC. « Mais cet ancien port de transit de fret s'est transformé en un centre financier mondial et un carrefour de l'éducation, des TIC, de la R-D, de la biotechnologie, des sciences de la vie, et plus encore.

« Véritable métropole mondiale, Singapour est un acteur du commerce international partout sur la planète, une caractéristique que les entreprises canadiennes devraient considérer. » Bien que les exportateurs et les investisseurs n'aient pas l'habitude de cibler ultimement ce petit marché intérieur de moins de cinq millions d'habitants, il note que la cité-État « est un excellent tremplin vers les marchés de la région et du monde ».

Singapour est aussi le pays où il est le plus facile de faire des affaires selon l'indice de classement de la Banque mondiale en fonction d'une moyenne de dix indicateurs, dont le commerce transfrontalier, les permis de construction et la protection des investisseurs.

Quant aux défis à relever, M. Liew d'EDC indique que le plus pressant est l'escalade des frais d'exploitation sur place causée par les coûts élevés des terrains et un marché du travail restreint.

« Le contexte commercial est également très concurrentiel, car Singapour attire de nombreux chefs de file d'industries, dont beaucoup de multinationales. » ■

# LA GRANDE QUESTION



## Ensemble, faire du Canada un concurrent de calibre international



Adaptation d'une allocution de **Pierre Beaudoin**, président et chef de la direction, Bombardier Inc.

La société montréalaise Bombardier est le seul constructeur au monde à fabriquer à la fois des avions et des trains – créant constamment des moyens de transport plus efficaces, plus durables et plus agréables pour les marchés mondiaux. Depuis 2007, ses revenus provenant des pays BRIC ont quadruplé pour atteindre quelque deux milliards de dollars (2012). Cette performance en fait l'une des sociétés canadiennes les plus reconnues mondialement, ce qui rehausse l'image de marque du Canada.

Ces trois dernières années, les pays émergents ont représenté la quasi-totalité de la croissance mondiale. Le Fonds monétaire international indique que, depuis 2001, la part du commerce mondial détenue par le Canada est passée du sixième au dixième rang, soit la baisse la plus marquée de tous les pays membres du G20 sauf le Royaume-Uni.

Le Canada a au moins autant, sinon plus, à offrir à l'Asie que ces pays. À mon avis, il faut absolument redresser la barre au cours des prochaines années, agir rapidement et de façon décisive et faire des choix difficiles dès maintenant pour en récolter les bénéfices plus tard.

Bombardier investit des millions dans des solutions innovantes en aéronautique et en transport ferroviaire qui stimuleront l'évolution de la mobilité dans le monde entier. Par exemple, les avions *C-Series* présenteront des performances exceptionnelles à température élevée et à haute altitude, conditions courantes dans les pays émergents. Nous investissons aussi dans des projets, des installations et des relations en Chine, en Inde, au Brésil, en Afrique du Sud, en Russie et au Maroc.

Alors que des économies et des gouvernements chancellent, la solidité financière du Canada, son sens aigu des affaires, son acuité politique et ses forces uniques sont enviés et inestimables. Nous devons apprendre à nous affirmer davantage en exploitant nos avantages comparatifs.

### Deux changements indispensables

Je voudrais insister sur deux changements indispensables pour réussir sur le marché mondial : les chaînes de valeur mondiales et une diplomatie et des politiques économiques fermes.

Nos concurrents ne sont plus des entreprises mondiales, mais plutôt des chaînes de valeur mondiales. La pertinence et la prospérité à long terme de notre pays dépendent de notre capacité à prendre une part active à des chaînes de valeur hors de l'Amérique du Nord.

Un parfait exemple de ces avantages est notre monorail *INNOVIA*, en développement à Kingston, en Ontario. En 2010, le Brésil a choisi le monorail *INNOVIA 300* pour prolonger le métro de São Paulo. Notre volonté d'investir et de collaborer avec des partenaires brésiliens s'est avérée cruciale pour remporter cet appel d'offres.

Tandis que notre site d'Hortolândia, au Brésil, assemblera les véhicules sans conducteur, notre usine de Kingston se charge de leur conception, leur ingénierie et leurs essais. Cette répartition stratégique des tâches dans la chaîne de valeur nous permet d'atteindre deux objectifs : générer plus d'activités au Canada et renforcer notre présence sur le trépidant marché brésilien du rail.

Le fait de participer à des chaînes de valeur mondiales renforce notre compétitivité et élargit notre accès à des marchés du monde entier. C'est pourquoi

nous avons besoin de politiques gouvernementales concurrentielles aidant les entreprises canadiennes à créer des chaînes de valeur mondiales et à y participer – favorisant autant les exportations que les investissements bilatéraux, les partenariats internationaux en R-D et l'approvisionnement stratégique.

J'admire le leadership du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et celui d'Exportation et développement Canada, qui reconnaissent l'importance des chaînes de valeur mondiales pour stimuler les investissements entrants et sortants. Tous deux adaptent leurs programmes et leurs solutions de financement aux réalités du commerce d'intégration.

J'encourage le gouvernement à se concentrer davantage sur les marchés émergents, en particulier l'Asie-Pacifique, et à ne pas se borner à supprimer les barrières au commerce et à l'investissement. Quand nous négocions l'accès à des marchés, nous devrions pouvoir en tirer une série d'avantages réciproques concrets et mesurables avec nos partenaires commerciaux. En retour, les réalisations de nos chefs de file étrangers y rehaussent la marque du Canada et préparent le terrain pour d'autres entreprises canadiennes.

*Discours intégral : [bombardier.com](http://bombardier.com) (galerie de presse/discours)*

# Comment rehausser l'image du Canada?

## La route du succès au Canada passe par les marchés émergents



Adaptation d'une allocution de **Richard E. Waugh**, président et chef de la direction, Banque Scotia

La Banque Scotia est l'une des principales institutions financières en Amérique du Nord et la plus internationale des banques canadiennes, exerçant ses activités dans plus de 55 pays. En particulier, la Banque Scotia maintient une forte présence historique aux Antilles et en Amérique latine, et près de la moitié de ses quelque 80 000 employés sont hispanophones.

Le Canada a les outils et les ressources nécessaires pour devenir un leader de l'économie mondiale au cours de ce siècle; il suffit de continuer à développer cet actif avec plus de dynamisme.

Les entreprises canadiennes affichent des bilans très positifs, et la Banque du Canada leur conseille souvent d'investir leurs bénéfices. En mettant ce capital à profit pour prospérer au-delà de nos frontières, nous pourrions afficher des taux de croissance simplement inimaginables au pays.

L'expérience de la Banque Scotia sur les marchés mondiaux est extrêmement positive. Pensons à la Colombie, par exemple : la Banque Scotia a conclu en 2012 l'acquisition étrangère la plus importante de son histoire en achetant la cinquième banque du pays en importance, Banco Colpatria.

Aujourd'hui, la démocratie de la Colombie est de plus en plus solide, ses institutions sont aidantes et les investissements, toujours les bienvenus. Tels de nombreux pays d'Amérique latine, et le Canada, la Colombie jouit d'un système bancaire solide qui s'est très bien sorti de la crise financière. Son PIB a augmenté beaucoup plus que la moyenne mondiale ces dix dernières années, et il approchait des 6 % en 2011.

La Colombie n'est pas un cas isolé. On observe des tendances semblables dans d'autres pays d'Amérique latine, et de plus en plus en Asie. Ces formidables occasions de croissance visent non

seulement l'exportation, mais aussi le commerce intérieur de ces régions, où les échanges se multiplient rapidement.

### Gestion des risques

En s'installant à l'étranger, et surtout dans les marchés émergents, on s'expose bien sûr à des risques, mais ceux-ci sont certainement gérables, même pour les petites entreprises.

Faites vos devoirs avant de vous lancer; une foule de renseignements et de données commerciales sont à votre portée. Déterminez le degré de risque que vous êtes prêt à assumer, mais n'ayez pas peur de faire le saut. Préparez votre financement et vos assurances. Vous pouvez vous faire aider par des banques, EDC ou d'autres organisations similaires dans d'autres pays. Et pensez à conclure un partenariat avec une entreprise locale du marché ciblé. Votre partenaire pourra vous renseigner sur la région et vous présenter des clients, ainsi que vous aider à réduire la part de votre investissement jusqu'à ce que vous soyez prêt à tout prendre en main.

La Banque Scotia a énormément profité de ses partenariats. C'est ce qui nous a permis de pénétrer l'Amérique latine. Parmi nos principales exploitations à l'étranger, certaines reposent encore sur des partenariats, notamment en Colombie, en Thaïlande et en Chine, tandis que d'autres sont devenues des filiales à 100 %, comme au Mexique, au Chili et au Pérou.

Depuis plus de 120 ans, nous approchons les marchés étrangers : en cernant leurs besoins particuliers, leur culture et leur réglementation; en démarrant lentement, pour augmenter ensuite notre investissement une fois prêts à en assumer les risques; en embauchant si possible des gens sur place et en développant nos réseaux à l'échelle locale; et en intégrant aux nouveaux marchés nos pratiques exemplaires et notre culture solide.

La diversification réduit les risques, et c'est la clé stratégique de la Banque Scotia. Notre objectif est de répartir nos recettes moitié-moitié entre le Canada et le marché international, et nous l'avons atteint ou presque. Nous avons choisi d'explorer des marchés très différents et de sortir des sentiers battus.

Comment s'y prendre (autrement)? En ce qui concerne les entreprises : découvrez vos avantages concurrentiels; profitez des programmes d'investissement offerts par les organisations gouvernementales pour faciliter votre quête de nouveaux marchés et de débouchés commerciaux; et sortez de votre zone de confort. Dans le cas des investisseurs : appuyez les entreprises canadiennes, grandes et petites, dans leurs efforts.

Développons une culture où l'ambition de pousser au-delà de ses frontières n'est pas seulement applaudie, mais attendue. La voie de la réussite internationale mène à la prospérité future du Canada. ■

*Discours intégral : [www.scotiabank.com](http://www.scotiabank.com)*



# La grande aventure des entreprises de TIC

PAR DANNY KUCHARSKY

**A**u Canada, les jeunes entreprises technologiques doivent « se mondialiser » pour réussir, soutient Scott MacDonald, cofondateur de la société de placement McRock Capital, qui investit essentiellement dans les entreprises spécialisées en analyse de données industrielles.

La population étant relativement faible, « il faut s'y prendre différemment pour lancer une entreprise au Canada », dit-il. D'après son expérience, presque toutes les entreprises technologiques canadiennes florissantes avaient des clients étrangers dès le départ. « Il faut que les entrepreneurs canadiens songent d'emblée aux marchés mondiaux. Il est fondamental d'en faire une priorité absolue. »

Beaucoup de sociétés de placement et de capital-risque poussent les jeunes entreprises technologiques à s'appliquer à créer des plates-formes pour téléphones intelligents et tablettes, et des plates-formes infonuagiques. (Le nuage est un réseau de serveurs distants permettant de stocker des données sur Internet plutôt que dans un ordinateur personnel ou de travail.)

## Prévisions favorables et plein de nuages

Le nombre d'entreprises utilisant l'infonuagique pour faire des affaires est en forte hausse, souligne Wally Hunter, directeur général d'EnerTech, un fonds de 450 millions de dollars ciblant les entreprises – de jeunes à intermédiaires – du secteur de l'énergie. Il affirme que l'infonuagique a réduit sensiblement les coûts d'acquisition et d'installation d'outils d'analyse des données, créant ainsi de nouvelles possibilités pour les entreprises émergentes.

De plus, l'utilisation de tablettes pour accéder aux données en nuage se répand dans les secteurs des hydrocarbures comme des soins de santé. Il faut donc repenser l'architecture technologique,

Qui et quoi sont présentement la cible des sociétés de capital-risque, des multinationales et des acheteurs asiatiques investissant dans les technologies de l'information et des communications (TIC)? Voici un échantillon des réponses recueillies au tout premier Forum C200 d'EDC rassemblant 200 entreprises prometteuses du secteur canadien et plus de 20 investisseurs internationaux. EDC s'associe avec plusieurs fonds de capital-investissement et sociétés de capital-risque (dont EnerTech, Panorama Capital et Relay Ventures) pour appuyer de jeunes entreprises canadiennes émergentes – leur donnant accès à du capital et à d'autres investisseurs mondiaux.

explique Mike Satterfield, associé chez Yaletown Venture Partners, un fonds de 100 millions de dollars ciblant les TI et les écotechs dans le secteur de l'énergie. « Tout remodelage offre aux jeunes entreprises agiles des occasions inouïes. »

Selon Alex Baker, directeur chez Relay Ventures, un fonds de 150 millions de dollars pour les technologies mobiles, l'avenir du secteur sera fonction du passage des applications Web traditionnelles à la téléphonie mobile.

M. MacDonald observe une autre tendance : les jeunes entrepreneurs qui auraient auparavant créé des applications Web commerciales veulent aussi offrir leurs innovations aux industries traditionnelles. Sa société a investi dans une telle compagnie qui utilise un système à fibre optique générant des données en temps réel lors de fuites dans des conduites d'aqueduc municipales.

Pour solliciter des sociétés de placement, une entreprise nouvelle doit présenter son plan à divers investisseurs avant de trouver le bon. « Si, au début, un investisseur dit ne pas comprendre votre projet et veut connaître votre stratégie de sortie, ce n'est pas bon signe. Persévérez dans votre recherche d'investisseurs avertis », dit Chris Albinson, cofondateur de Founders Circle Capital et Panorama Capital, à Silicon Valley.

N'allez pas croire que toutes les sociétés canadiennes de capital-risque craignent le risque et que vous ne trouverez du financement qu'en Californie, conclut M. MacDonald. « Souvent, il s'agit de trouver la bonne personne. »

Le Forum C200 d'EDC sur le commerce et l'investissement mondiaux, organisé conjointement avec Affaires étrangères et Commerce international Canada, Industrie Canada et BDC, s'est tenu à la fin de 2012 lors du 18<sup>e</sup> Congrès mondial des technologies de l'information à Montréal – une première au Canada.

## Trois conseils pour obtenir du financement

- **Commencer tôt** : Vu qu'une société doit prévoir de 10 à 15 ans pour croître de façon appréciable, il importe de planifier votre demande de financement dès que possible, avise M. Smyth, d'OMERS.
- **Cerner les influenceurs** : Cherchez à connaître les cadres intermédiaires avec qui vous traitez, les réels décideurs dans une grande entreprise, recommande Mathew George, vice-président, TELUS Entreprises de risque, filiale spécialisée dans le capital-risque. « Si vous ne pouvez les convaincre que vous avez une solution à leurs problèmes, ils ne vous appuieront pas. »
- **Savoir foncer** : Ne renoncez pas à un client après un premier refus, poursuit M. George. « Beaucoup d'entrepreneurs talentueux se laissent abattre après une seule tentative. Je me dis toujours que s'ils étaient revenus à la charge une deuxième ou une troisième fois, j'aurais fait un effort supplémentaire pour faire avancer leur dossier. »

## Multinationales Intérêt croissant pour les TIC nouvelles

Les sociétés de capitaux veulent plus que jamais investir dans de nouvelles entreprises technologiques, et ces dernières sont plus disposées à être financées par de tels capitaux, indique Stephen Socolof, associé directeur chez New Venture Partners, une entreprise du New Jersey spécialisée dans les sociétés essayées.

Les capital-risqueurs et les entrepreneurs croyaient que ces sociétés nuiraient à leur développement en phase d'émergence, explique M. Socolof, mais cette idée tend à se dissiper. Ces dernières années, il y a eu énormément de croissance chez les sociétés de capital-risque et de consolidation des capital-risqueurs classiques. « Il est bien plus difficile d'accéder aux marchés maintenant qu'il y a dix ans, lorsque les démarrages d'entreprise étaient mieux perçus. »

Dans la plupart des cas, les sociétés de capital-risque n'investissent pas dans le but de faciliter une acquisition, précise-t-il, bien qu'elle puisse se réaliser pendant que la relation évolue.

### Les entreprises canadiennes, propices à l'investissement

Autre atout : le Canada foisonne d'entreprises technologiques de grande qualité mais disposant de peu de capital qui sont propices à l'investissement, note Derek Smyth, directeur général d'OMERS Ventures, un fonds de 200 millions de dollars ciblant le secteur canadien des technologies dans le portefeuille du régime de retraite OMERS.

OMERS Ventures a passé les six premiers mois de 2012 à déterminer les meilleures entreprises technologiques du Canada avant de les joindre, explique-t-il. « La moitié des compagnies financées ne recherchaient pas de capital. Nous avons simplement frappé à leur porte. »

Pour nombre de firmes de placement, la qualité de la technologie n'est pas la seule considération. Une équipe de gestion solide est aussi un facteur dans la décision d'investir. « Nous investissons dans les gens, convaincus qu'ils sauront mener leur projet à bien », déclare Paul Howarth, responsable de la R-D et de l'innovation chez Cisco Canada. La technologie n'est donc pas le meilleur critère. « Ce sont d'abord les gens qui nous intéressent. »

Dans cette optique, beaucoup d'entreprises nouvelles n'auraient pas accès aux capitaux de ces sociétés en phase de démarrage, indique Hervé Gagnon, lui-même une jeune entrepreneur. M. Gagnon est directeur associé chez Illimar (Ottawa), créatrice d'une application Web de mise en œuvre de programmes de gouvernance en entreprise.

Un projet d'entreprise commence souvent par une idée, une équipe de gestion solide n'étant mise en place qu'une fois le concept affiné, confirme M. Gagnon, qui espère faire affaire avec EDC lorsque son entreprise sera rendue à ce stade.

*suite à la page 22*

# Critères d'accès à l'Asie : présence, partenariats, patience

Les partenariats technologiques entre l'Asie et des entreprises technologiques nord-américaines n'ont jamais suscité autant d'intérêt qu'aujourd'hui. Mais les entreprises technologiques canadiennes qui s'aventurent sur le marché asiatique doivent s'armer de patience et bien s'informer.

« L'Asie cherche plus que jamais des technologies exemplaires, des écotechs aux médias numériques », dit Greg McElheran, directeur responsable des investissements, Équipe des placements, à EDC. Il ajoute qu'EDC a un éventail de fonds partenaires en Inde, en Chine et en Asie du Sud-Est qui ouvriront des portes aux entreprises canadiennes ayant de bonnes propositions de valeur pour ces marchés.

L'économie chinoise ralentit peut-être à court terme, mais elle croîtra probablement à long terme à mesure que cette économie à forte main-d'œuvre s'axera davantage sur la technologie. Voilà ce qu'en pense Raymond Yang, cofondateur et directeur général de West Summit Capital, capital-risqueur pour les liens technologiques entre l'Amérique du Nord et la Chine, surtout dans les secteurs des TIC et des écotechs.

De plus, M. Yang estime que le nouveau régime chinois sera plus ouvert et favorable aux entreprises que son prédécesseur.

Il souligne que la Chine, traditionnellement inexpérimentée en développement de logiciels, offre d'excellents débouchés aux fournisseurs nord-américains de tels produits. « Les Chinois aiment acheter des biens tangibles, ce qui exclut les logiciels. »

## Croissance à deux chiffres en Corée

Entre-temps, les secteurs coréens des téléphones intelligents et des semiconducteurs connaissent une croissance annuelle explosive de plus de 20 %, précise Bill Byun, associé général chez 7 Capital, un capital-risqueur ciblant le matériel informatique et les liens technologiques entre l'Amérique du Nord et la Corée.

Nouez une relation avec un conglomérat coréen comme Samsung, et le monde sera



Pour travailler avec les entreprises sud-coréennes de haute technologie, il faut tenir leur rythme frénétique et des délais stricts.

à votre portée, dit-il. Mais les entreprises coréennes sont zélées et tiennent au respect des délais. Faites de même, sinon « elles vous fermeront la porte », prévient-il.

Les sociétés coréennes sont prêtes à faire affaire avec de petites entreprises nord-américaines nouvelles mais prometteuses, tant qu'elles devancent leurs concurrents asiatiques en matière de qualité, de rapidité et de coût. « Si vous vous distinguez par votre originalité, elles voudront s'associer avec vous. »

Les entreprises canadiennes souhaitant établir des réseaux et une clientèle en Asie ont besoin de partenaires de confiance et avertis ayant de solides contacts, poursuit-il. Suggestion : un des moyens de s'implanter en Chine est de s'associer à un Sino-Canadien qui a étudié en Occident.

Or, tenter de trouver aussitôt un coentrepreneur local « est comme épouser un étranger », ajoute M. Yang, qui conseille la patience dans toute quête d'un associé chinois.

M. Byun déconseille aux entreprises technologiques canadiennes d'être financées par du capital-risque pour pénétrer le marché asiatique. Par contre, un coentrepreneur de capital-risque est déjà habitué à faire affaire avec certains clients, et son expérience peut servir à ouvrir des portes là.

Si toute tentative de percée échoue, suivez la maxime de Woody Allen (80 % du succès réside dans le fait d'être là), conclut M. Byun. « Votre présence sur le marché asiatique et votre compréhension des besoins du client assureront votre réussite. » ■

La Chine, traditionnellement inexpérimentée en développement de logiciels, offre d'excellents débouchés aux fournisseurs canadiens de tels produits.



# Boursiers d'EDC en commerce international

## Qu'est-il advenu d'eux?

**Depuis plus d'une décennie, EDC aide à former les meilleurs jeunes esprits avides de se lancer dans l'arène internationale. Qui sont-ils, que font-ils et comment façonnent-ils la culture commerciale du Canada?**

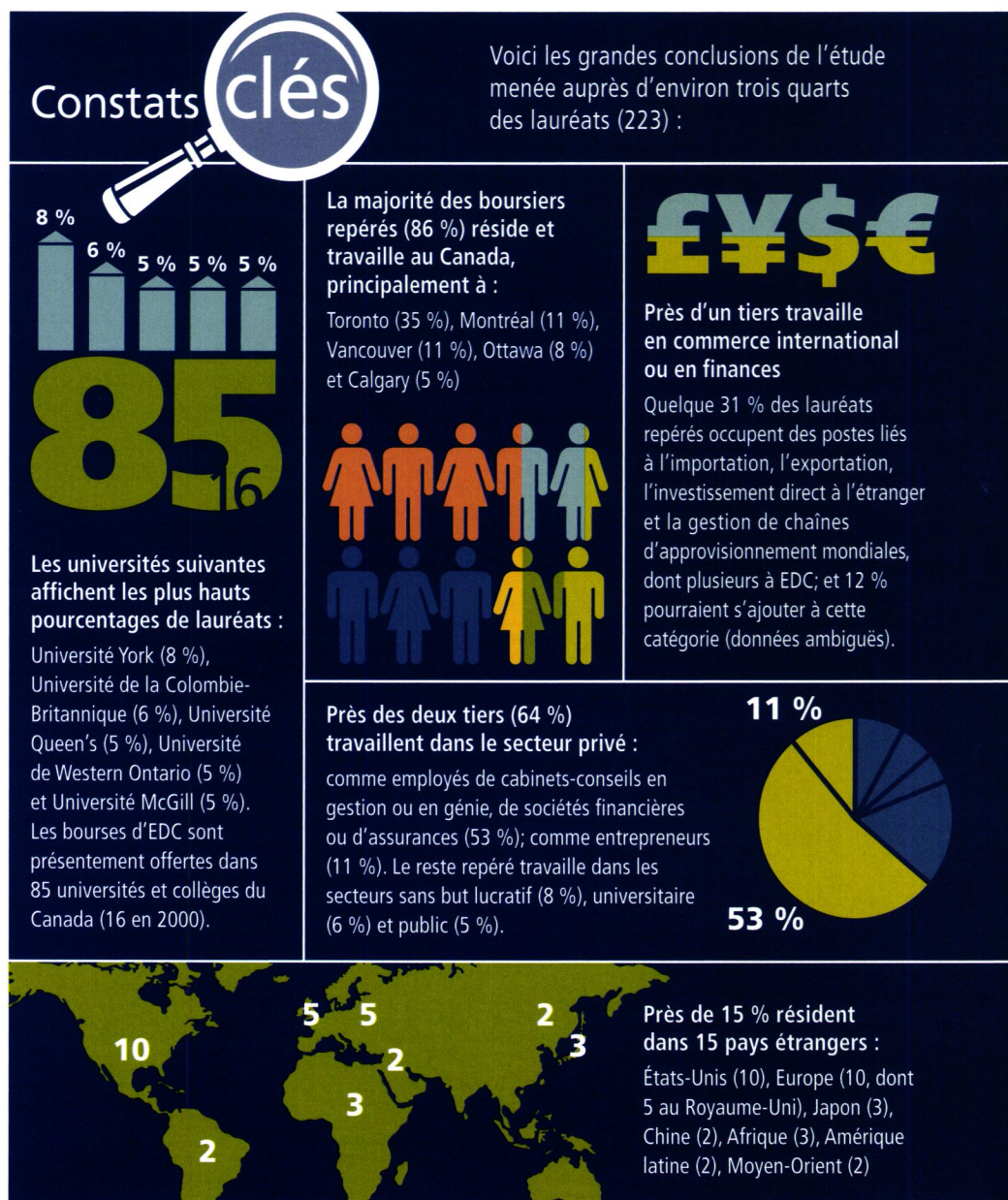
Les secteurs privé et public savent aujourd'hui qu'ils doivent favoriser au Canada une culture mieux axée sur le commerce international, surtout face à la mondialisation croissante de la concurrence, des communications et des marchés.

Une initiative en ce sens est le Programme Éducation jeunesse d'EDC, qui renforce les compétences en commerce international des dirigeants d'entreprises de demain depuis 2000. À ce jour, EDC a remis 306 bourses (de 18 en 2000 à 30 en 2012), volet central du programme, à des étudiants canadiens ayant manifesté leur intérêt pour ce domaine.

« Nous avons chargé le cabinet-conseil Universalia de repérer ces lauréats afin de mettre en contexte l'effet de l'investissement d'EDC sur leur participation au commerce mondial », explique Ruth Fothergill, chef, Responsabilités des entreprises.

« L'étude montre les différentes voies suivies par les boursiers pour faire du commerce mondial – directement, à titre d'entrepreneur ou comme acteur du secteur public – qui sont toutes propices à la création de débouchés pour le Canada. » ■

« Le fait d'obtenir une bourse d'études d'EDC m'a non seulement apporté un soutien financier mais a aussi stimulé mon intérêt pour le commerce international. C'est cet intérêt qui m'a décidé à être muté à Londres pour y servir les clients européens, asiatiques et moyen-orientaux de TD. »



### Trois anciens lauréats aujourd'hui

**Ken Fox, 2006 (Université du Nouveau-Brunswick)**, est associé des services bancaires d'investissement, groupe mondial de l'énergie et de l'électricité, Valeurs mobilières TD, Londres (Royaume-Uni). Il a aussi travaillé aux bureaux de Calgary et de Toronto de TD.

**Ed Whittingham, 2004 (Université York)**, est directeur général du Pembina Institute, groupe de réflexion national sur les politiques dont les recherches et les services-conseils portent sur l'énergie propre, secteur en forte croissance à l'échelle mondiale.

**Shaherose Charania, 2002 (Université de Western Ontario)**, est cofondatrice et chef de la direction de la société médiatique Women 2.0 (San Francisco) qui propose du contenu, un réseau et des conférences aux actrices de l'innovation des technologies. Elle a aussi fondé Founder Labs, qui aide à lancer de nouvelles idées dans l'univers mobile.

Illustrations : © iStockphoto/ubasone, Will Evans, brownlogstudios



# Bâtir une meilleure chaîne logistique

« Si la chaîne d'approvisionnement est mal gérée, l'entreprise (...) perd des occasions de réaliser des économies et d'éliminer le gaspillage. »

PAR JANE DALY

**T**el un moteur automobile haut de gamme, la supériorité d'une chaîne d'approvisionnement performante tient non seulement à chacune de ses composantes mais aussi à l'efficacité optimale de leur interaction, pour obtenir la meilleure qualité à faible coût d'entretien. Une chaîne haute précision permet aussi des économies de temps et d'argent tout en haussant la productivité, la satisfaction des clients, la capacité concurrentielle et la rentabilité.

Alors qu'on peut conduire une voiture sans se soucier de la mécanique, il faut continuellement surveiller, ajuster et gérer une chaîne logistique pour maintenir sa performance supérieure, compte tenu du contexte changeant dans lequel on l'exploite.

Vu la complexité croissante des marchés mondiaux, il ne suffit plus de vaquer aux activités traditionnelles de la chaîne d'approvisionnement, comme le traitement des commandes et l'expédition des marchandises. Les entreprises s'assureront aussi un avantage concurrentiel en gérant mieux les nouveaux risques mondiaux, notamment : fluctuations de change, hausse des prix de l'essence, possibilités de diversification sur de nouveaux marchés, nouvelles réglementations, responsabilité sociale, répercussions sur les marchés d'un changement de régime politique, nouvelles technologies et nouveaux circuits de commercialisation.

Le problème, pour la plupart des entreprises, est que le cours normal des affaires les accapare. Chacune a sa chaîne logistique – fondée sur une stratégie claire ou non – sans nécessairement posséder l'expertise ou les ressources internes pour en assurer la gestion optimale. Et même quand une société reconnaît le besoin de renforcer sa chaîne, il lui serait fastidieux de cerner les risques et les débouchés ou de simplement déterminer comment s'y prendre.

## L'impact sur les PME

Ce constat est particulièrement vrai pour les PME qui, en raison de leur petite taille et d'un plus faible pouvoir de négociation, tendraient à planifier à plus court terme au lieu de voir grand.

La bonne nouvelle, selon Jacqueline McGinn, directrice du Groupe consultatif sur le commerce international (TAG) d'EDC, est qu'il y a de plus en plus de ressources pour aider les entreprises canadiennes à comprendre et à optimiser leurs chaînes logistiques. Depuis trois ans, le TAG étudie les chaînes d'entreprises canadiennes sélectionnées à fort potentiel de croissance et explore avec elles des possibilités d'amélioration.

N° d'étiquette d'envoi \_\_\_\_\_

Ajout  Changement  Suppression

Nom \_\_\_\_\_

Titre \_\_\_\_\_

Entreprise \_\_\_\_\_

Courriel \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Ville \_\_\_\_\_ Province \_\_\_\_\_ Code postal \_\_\_\_\_

Pays \_\_\_\_\_ Téléphone \_\_\_\_\_

**Oui**, j'aimerais recevoir d'autres communications d'EDC.

**Données démographiques** (Les renseignements fournis demeureront à l'usage exclusif d'EDC et ne seront pas divulgués à des tiers.)

Choix de langue FR  Français EN  Anglais

### Êtes-vous...

- C  un client d'EDC P  un client potentiel d'EDC  
E  un établissement d'enseignement T  une association  
S  un étudiant F  une institution financière  
G  un représentant du gouvernement O  autre : \_\_\_\_\_

### Veillez indiquer votre chiffre d'affaires annuel

- V1  moins de 10 M \$ V6  25 M \$ à 100 M \$  
V3  10 M \$ à 25 M \$ V7  100 M \$ et plus

### À propos de vos exportations

- X1  exporte présentement X4  n'exporte plus mais intéressé  
X2  prévoit exporter d'ici 2 ans X3  pas intéressé à l'exportation  
X5  vend à un exportateur canadien X6  sans objet

Les marchés qui vous intéressent le plus

\_\_\_\_\_



POSTES		CANADA
CANADA		POST
Port payé si posté au Canada		Postage paid if mailed in Canada
Correspondance- réponse d'affaires		Business Reply Mail
0001841947		01



1000010979-K1A1K3-BR01



EXPORTATION ET DÉVELOPPMENT CANADA  
150 RUE SLATER  
OTTAWA ON K1A 9Z9

# À la recherche de ressources sur les chaînes d'approvisionnement?

Vidéo d'EDC : Constituer une meilleure chaîne d'approvisionnement  
[www.edc.ca/FR/supplychain](http://www.edc.ca/FR/supplychain) (sélectionnez Épisode 4)

Banque de développement du Canada (BDC) Consultation (service tarifé)  
[www.bdc.ca/FR/solutions/consultation](http://www.bdc.ca/FR/solutions/consultation)

Vous aimeriez qu'EDC songe à votre entreprise pour un atelier sur les chaînes d'approvisionnement? Communiquez avec votre directeur de comptes à EDC.

« EDC possède une myriade de données commerciales qu'elle utilise au profit des entreprises canadiennes pour stimuler le commerce canadien. Nos recherches indiquent que les grandes entreprises sont suffisamment avancées pour optimiser leurs chaînes d'approvisionnement, mais que les PME n'ont pas d'habitude les ressources voulues pour analyser ou renforcer seules les leurs et veulent être éclairées », explique M<sup>me</sup> McGinn.

## Avoir la cote

Elle précise que le TAG a pris l'initiative de cerner des clients de taille moyenne à potentiel de croissance élevé en vue d'inviter leurs dirigeants à participer à son atelier d'une demi-journée afin d'évaluer leur chaîne d'approvisionnement et explorer des pratiques exemplaires susceptibles de la monter d'un cran.

Le client y aborde l'un des quatre volets suivants, au choix : planification, approvisionnement, fabrication ou logistique en amont. Le TAG se fonde sur des référentiels largement reconnus, tel le modèle Supply Chain Operations Reference (SCOR®), pour faire l'évaluation comparative des activités et de la performance de la chaîne. Après l'atelier, EDC remet un rapport incluant les grands constats et les possibilités d'amélioration.

« Le but est d'aider nos clients à potentiel élevé à gérer une chaîne robuste qui accélérera leur croissance. Le commerce d'aujourd'hui est fort complexe, chaque entreprise étant généralement à la fois fournisseur et acheteur. Si la chaîne d'approvisionnement est mal gérée, l'entreprise risque d'altérer ses indicateurs clés de performance, dont la capacité de respecter les échéances et les budgets, et perd des occasions de réaliser des économies et d'éliminer le gaspillage. »

## The Winning Combination

De 2010 à 2012, l'atelier d'EDC sur les chaînes d'approvisionnement a profité à quelque 38 clients, dont TWC (The Winning Combination) récemment.

Dotée d'une usine ultramoderne à Winnipeg, TWC est l'un des premiers fabricants et distributeurs nord-américains de produits de marque haut de gamme pour la santé, le mieux-être et les gens actifs. Ses clients sont des détaillants de partout au Canada, aux États-Unis, au Japon, en Australie et en Chine.

Exerçant un rigoureux contrôle de la qualité, elle s'assure que ses produits respectent ou excèdent la réglementation gouvernementale, peu importe le marché où ils sont vendus. Ses ventes à l'exportation représentent jusqu'à 20 % de son chiffre d'affaires, et cette part devrait atteindre un tiers cette année.

« Une chose que j'ai vraiment appréciée était la possibilité de consulter un ingénieur industriel à l'atelier d'EDC », dit Derek Penner, chef de la direction de TWC. Rien ne vaut d'avoir un spécialiste nous indiquer des améliorations possibles – comme réorganiser notre entrepôt de façon à économiser de l'argent que nous pourrions réinvestir dans notre croissance. »

Il soutient que le programme a aidé à renforcer la stratégie d'affaires globale de son entreprise. « La nature très dynamique de notre créneau nous oblige souvent à prendre des décisions rapidement. Il importe de savoir où sont les risques et les possibilités et comment optimiser notre chaîne d'approvisionnement pour affiner notre cadre stratégique et notre processus décisionnel. »

M. Penner ajoute que le diagnostic rejoint le but premier de son entreprise : servir sa clientèle. « Nos quatre piliers stratégiques sont l'orientation-client, l'excellence opérationnelle, l'exécution et la formation du personnel. Ceux-ci sont étroitement liés, dans la chaîne d'approvisionnement, à la R-D et aux activités de formation en leadership et de

Doug Brown, ancien joueur des Blue Bombers de Winnipeg, montre un des suppléments de protéines de TWC, dont les ventes grimpent mondialement.



mentorat notamment, et appuient nos efforts pour mieux servir notre clientèle.

Il a été également ravi d'entendre les idées d'experts d'EDC en chaînes d'approvisionnement du secteur automobile. « Il est toujours enrichissant d'apprendre du nouveau des autres secteurs et de voir si leurs idées pourraient s'appliquer au nôtre », dit-il.

Pour Ralf Miner, directeur principal de comptes à EDC, c'est le potentiel de croissance rapide de TWC qui l'a impressionné. « Elle s'apprête à lancer deux de ses produits (une menthe vitaminée et une boisson protéinée dont l'emballage spécial prolonge sa durée de conservation) et vient d'obtenir un contrat du géant pharmaceutique américain Walgreens.

« Du jour au lendemain, TWC faisait de la fabrication, de la logistique et de l'expédition à l'étranger tout en recherchant du financement pour son emballage. Comme nous lui émettions une lettre de crédit et l'aidions à proroger les délais de paiement, nous en avons profité pour revoir sa chaîne logistique. Nous visons à bâtir des partenariats de confiance et à faire savoir aux entreprises canadiennes que nous pouvons contribuer à leur dialogue stratégique. » ■

# Valiant

# En route pour la mondialisation

Comment un fabricant d'outils de Windsor fêtant ses cinquante ans a-t-il prospéré malgré la conjoncture économique difficile? En diversifiant, bien sûr.

PAR TS BUCHANAN

Les débuts de l'actuelle Valiant Machine and Tool Inc. remontent à 1959, lorsque Mike Solcz, père, maintenant président émérite, a ouvert un petit atelier d'usinage comme entreprise individuelle. La société produit des systèmes automatisés pour les constructeurs automobiles, essentiellement l'équipement, les systèmes et l'outillage requis sur une chaîne de production pour la construction de portières ou leur fixation aux châssis jusqu'à l'assemblage et l'essai de groupes motopropulseurs.

Dès le départ, l'entreprise a compris que l'innovation, la diversification et l'expansion de sa gamme de produits et services seraient essentielles à sa réussite durable. Aujourd'hui, Valiant compte 1 600 employés et 23 usines dans 11 pays, dont le Canada, les États-Unis, l'Autriche, l'Allemagne, la Belgique, la République tchèque, la Roumanie, l'Inde et le Mexique.

## Éviter de mettre tous ses œufs dans le même panier

L'industrie automobile a toujours été sa pierre d'assise; Ford a été son premier gros client, suivi peu après de General Motors (GM) et Chrysler/Fiat, les deux autres membres des Trois de Détroit. Pendant des décennies, Valiant a profité de l'essor du secteur pour prendre de l'expansion. Mais en 2004, à l'apparition des signes de ralentissement dans le secteur, le besoin d'un changement devenait de plus en plus manifeste.

« Il y a six ou sept ans, nous avons réalisé que la filière automobile comptait pour 90 % de nos activités, en grande majorité en Amérique du Nord, et cela posait un risque », déclare Marty Solcz, DPG de Valiant. Donc, comme démarche stratégique, la société s'est mise à appliquer vigoureusement sa technologie et à rechercher activement des clients dans de nouveaux secteurs.

L'aéronautique en était un. Élargissant toujours sa clientèle, Valiant a continué à investir dans la R-D de manière à développer sans relâche de nouveaux produits de créneau hautement performants. « Au lieu de tenter de réinventer la roue chaque fois, ajoute-t-il, nous avons souvent misé sur des technologies et concepts éprouvés et les avons réappliqués à d'autres secteurs. Notre capacité d'offrir des solutions intégrées à nos clients internationaux, combinée à nos produits technologiques pointus, a été un élément clé de notre succès. »

En 2008, alors que d'importants problèmes financiers affligeaient Chrysler et GM, la stratégie de diversification de Valiant l'a mise à l'abri des effets de l'économie. Aujourd'hui, la société fournit encore des systèmes automatisés à l'industrie automobile (son principal client) mais, depuis, elle s'est aussi lancée dans les secteurs de l'aéronautique, de la construction, de la foresterie, des mines et de l'énergie de remplacement.

« C'est en diversifiant que nous avons bravé le ralentissement, affirme M. Solcz. Quand la crise [financière] a commencé, nous avons perdu une part énorme de nos revenus du marché nord-américain du jour au lendemain, mais avons eu des résultats solides en Europe. En général, la diversification aide à se protéger des fluctuations, notamment les variations de change. »

## Suivre ses clients

L'élargissement du marché de base étant tout aussi crucial dans sa stratégie, Valiant s'est retrouvée en Inde en 2009, lors de l'établissement de Valiant-TMS Systems à Pune pour fabriquer tout l'équipement requis et l'installer dans les usines d'assemblage des équipementiers qu'elle servait dans la région.

« Notre stratégie consiste à suivre nos clients, explique-t-il, et ces clients – comme GM, Honda, Volvo et Ford – investissaient en Inde. Il nous fallait donc établir une présence pour les appuyer. » Valiant a d'abord ouvert un petit bureau d'ingénierie et de ventes à Pune mais compte maintenant un établissement de conception et de construction d'envergure qui soutient sa clientèle entière dans la région.

Pourquoi l'Inde? Malgré son essor économique, l'un des plus rapides au monde, il n'y a que 14 véhicules pour 1 000 habitants (la moyenne mondiale est de 120). Avec une population de 1,3 milliard d'habitants – et une classe



moyenne à forte croissance ayant les moyens d'acheter des voitures – la demande va nettement augmenter. La hausse devrait atteindre 15 % au cours de la prochaine décennie, engendrant une production massive chez les constructeurs automobiles indiens et une demande simultanée de pièces automobiles.

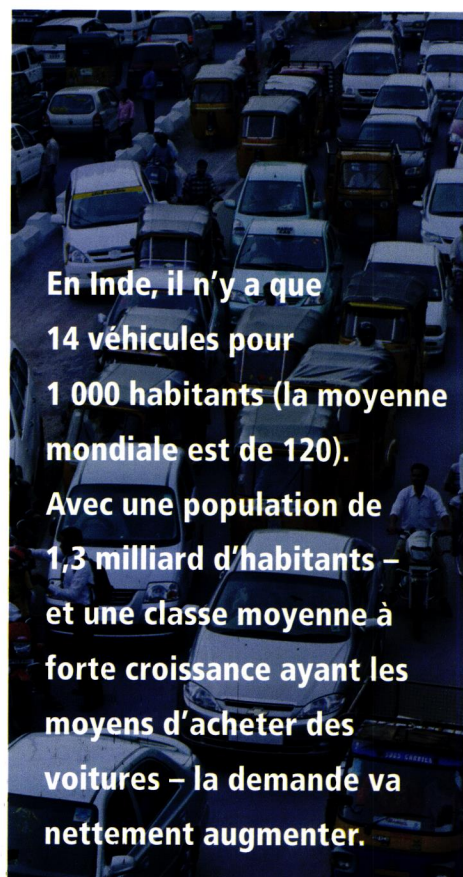
« Comme l'Inde devra élargir considérablement sa base d'approvisionnement pour suivre le rythme de la demande, les fournisseurs canadiens de pièces automobiles trouveront d'immenses possibilités de diversification en Inde – et hors de l'Amérique du Nord en général », explique John Earl, du Groupe du transport d'EDC.

Pour répondre à cette demande, EDC cultive des relations avec des équipementiers indiens clés, comme Tata Motors et des fournisseurs mondiaux de pièces de premier rang, et leur consent des prêts qui servent ensuite à favoriser ou à créer des débouchés commerciaux pour les fabricants canadiens de pièces et d'outillage automobiles. Puis EDC aide à mettre les fournisseurs canadiens en présence des grands acheteurs indiens du secteur automobile.

« EDC a été un partenaire commercial d'un soutien constant durant notre expansion mondiale, souligne M. Solcz. Elle a appuyé de grands pans de cette croissance et cofinancé nos besoins en fonds de roulement. »

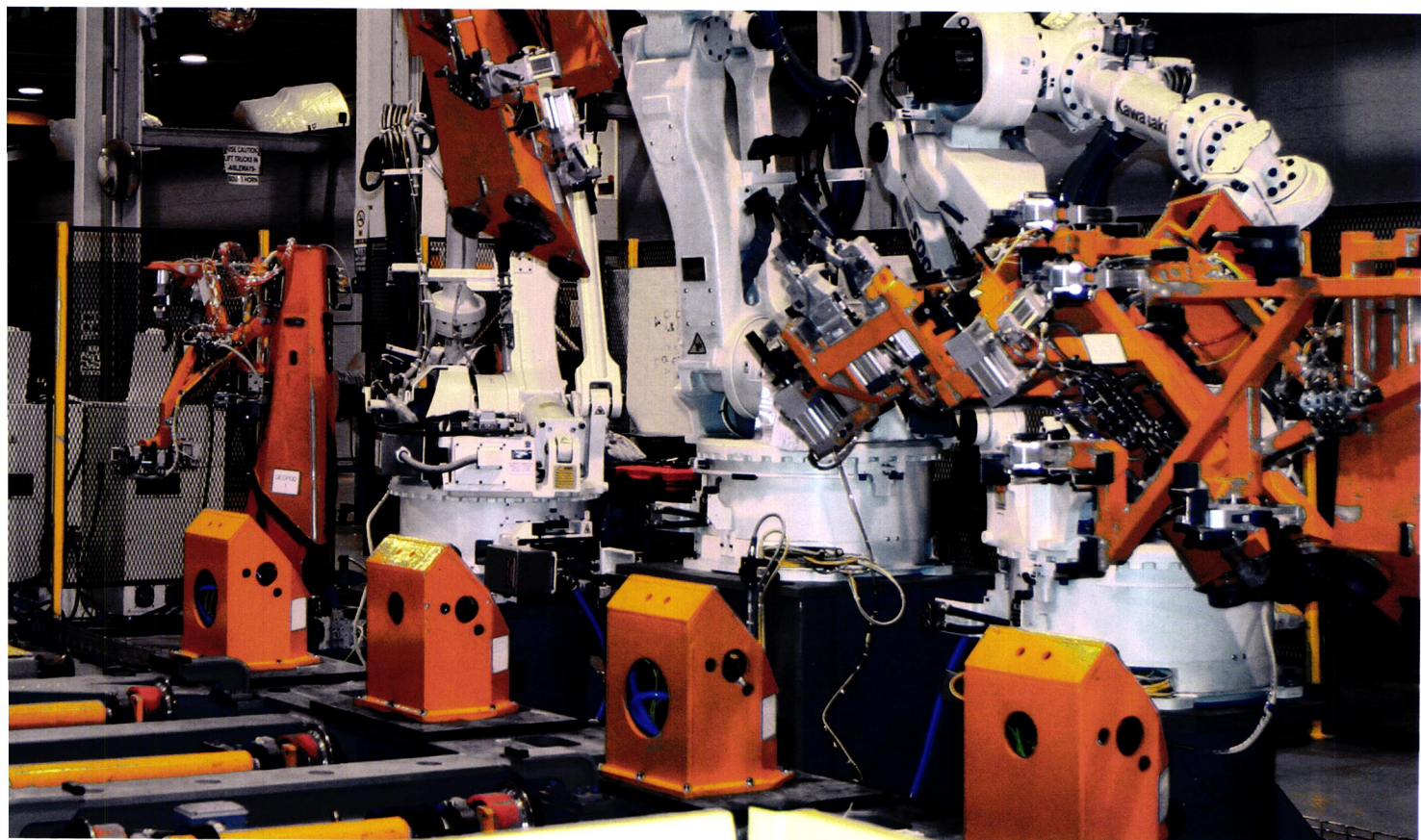
EDC fournit aussi à Valiant de l'Assurance comptes clients pour certains de ses grands clients, protégeant son chiffre d'affaires et lui facilitant l'accès à des fonds de roulement à investir, ce qui est crucial en période de ralentissement. « Mais, précise-t-il, ce sont les présentations qu'elle nous a faites qui constituent la véritable valeur ajoutée. »

L'an dernier, dans la foulée de l'Auto Expo 2012 de Delhi, EDC a coordonné un événement de jumelage en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Automotive Parts Manufacturers' Association (APMA). Plusieurs entreprises canadiennes, dont Valiant, ont pu s'entretenir directement avec les décideurs de haut rang de Mahindra & Mahindra, Ford Inde, Ashok Leyland et Tata Motors. Grâce à ces rencontres, Valiant renforce depuis ses relations d'affaires et ses activités en Asie-Pacifique. ■



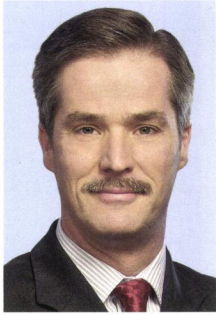
**En Inde, il n'y a que  
14 véhicules pour  
1 000 habitants (la moyenne  
mondiale est de 120).  
Avec une population de  
1,3 milliard d'habitants –  
et une classe moyenne à  
forte croissance ayant les  
moyens d'acheter des  
voitures – la demande va  
nettement augmenter.**

Photo : © age fotostock/Visage



# Le Canada est-il prêt pour la reprise?

**Nous avons survécu à la récession; saurons-nous survivre à la reprise?  
Oui, si plus d'entreprises se préparent maintenant pour en profiter.**



**PETER HALL**  
Vice-président et  
économiste en chef

**B**eaucoup d'analystes n'utilisent pas librement le mot « reprise » ces temps-ci. Ils se concentrent plutôt sur les énormes risques qui pèsent sur l'économie mondiale (précipices budgétaires américain, européen et japonais, marchés émergents chancelants et, pire que tout, pessimisme généralisé), provoquant une réaction démesurée à chaque rebondissement économique. Il est donc étonnant d'observer des signes avant-coureurs d'une véritable reprise mondiale.

Les premiers signes sont visibles aux États-Unis. Après l'accalmie estivale, les dépenses de consommation ont repris du tonus, mais cette hausse n'a pas nuï à l'épargne, le ratio d'endettement étant nettement en repli. Le taux d'utilisation des capacités industrielles frise le sommet atteint avant la récession. Les mises en chantier d'habitation, un indicateur avancé, ont augmenté de 42 % l'automne dernier par rapport à 2011 et pourraient grimper encore davantage. Or, les risques éclipsent ces importantes percées, si bien que le monde pourrait se révéler fort mal préparé au prochain cycle de croissance.

Le Canada est-il prêt? En parcourant la toute dernière analyse vous seriez tenté de dire non. Le vieillissement de la population crée déjà des pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans toutes les industries et régions. On reproche aux entreprises de remplir leurs coffres plutôt que d'accroître leurs capacités en vue du prochain cycle de croissance. Sans oublier le problème de la productivité canadienne, souvent déploré, qui limite encore la capacité du pays à composer avec la croissance. Si une véritable reprise est en cours, le Canada risque-t-il de la rater?

Ces arguments négatifs tendent à voiler un changement important dans l'économie du pays. Les exportateurs canadiens ont traversé une crise bien avant la récente récession. Comme la force du huard avait grugé les marges bénéficiaires de leurs exportations aux États-Unis, ils se sont lancés sur

des marchés émergents porteurs. Cette nouvelle diversification du commerce extérieur transforme progressivement notre économie.

Le problème est-il ainsi résolu? À première vue, il est plutôt exacerbé car une croissance accrue menace de grever des capacités déjà limitées. Or, les exportations ne sont pas les seuls éléments de l'équation. Le Canada compte de plus en plus sur les chaînes d'approvisionnement étrangères pour augmenter sa capacité intérieure. La part actuelle des importations dans nos exportations de biens est d'environ 60 % (40 % au milieu des années 1980). Sans pour autant délocaliser la production canadienne, ce processus permet aux exportateurs de miser sur leur efficacité mondiale pour maintenir et croître leurs activités au pays.

Les entreprises canadiennes importent souvent de leurs propres installations à l'étranger. L'efficacité suppose aujourd'hui la diversification de la production à l'échelle mondiale, et les entreprises canadiennes l'ont compris. Depuis 2009, leurs sociétés affiliées à l'étranger enregistrent des ventes équivalentes aux exportations canadiennes totales. De plus, ces ventes depuis les marchés émergents valent plus que le double des exportations du Canada sur ces marchés, et trois fois les exportations de marchandises.

Cette tendance suggère que le Canada est bien placé pour pallier les contraintes intérieures en intensifiant ses activités à l'étranger. Prenons le marché de l'emploi : les expansions à l'étranger donnent accès à la main-d'œuvre locale sans l'importer. Vu la menace d'une pénurie ici, ces expansions créent une capacité main-d'œuvre dans les secteurs en croissance de l'économie intérieure et facilitent l'ascension des travailleurs canadiens du secteur de l'exportation dans la chaîne de valeur et l'échelle salariale.

Ce modèle n'a pas été adopté systématiquement, mais les pressions exercées par la croissance qui se dessine obligeront à tout le moins les exportateurs canadiens à envisager une série de solutions plus globales et originales à leurs problèmes de capacité. Il est grand temps d'envisager de nouvelles stratégies, car la croissance pourrait s'accélérer très rapidement mais de façon surprenante comme c'est souvent le cas en période de reprise.

**Conclusion?** Les marchés extérieurs offriront de plus en plus des possibilités de croissance et des solutions pour le Canada. Les exportateurs y ont déjà établi de solides assises pour leur expansion future. L'adoption d'une approche mondiale – et l'investissement en nature – sont essentiels à la survie et la prospérité du Canada au cours du prochain cycle de croissance. ■

« Les ventes canadiennes depuis les marchés émergents valent trois fois les exportations de marchandises canadiennes sur ces marchés. » »



# LES OUTILS D'EDC

EDC offre aux entreprises canadiennes toute une gamme de solutions commerciales afin de les aider à faire croître leurs activités et d'appuyer leurs clients à l'étranger. Vous en trouverez ci-dessous un résumé qui vous servira de guide. Pour en savoir plus, rendez-vous au [www.edc.ca/outils](http://www.edc.ca/outils).

## ASSURANCE

### Cap sur la croissance, en toute confiance

#### Comment être certain d'être payé?

Notre **Assurance comptes clients** protégera vos ventes contre divers risques si votre client ne paie pas. Vous pouvez couvrir un seul client, un seul contrat ou encore toutes vos exportations et même les créances de vos sociétés affiliées à l'étranger. De plus, sachant que vos créances à l'étranger sont assurées, votre institution financière sera peut-être disposée à vous accorder un fonds de roulement plus important.

#### La situation politique sur un marché étranger me préoccupe.

Les marchés émergents présentent de nombreux débouchés fort intéressants, mais ne sont peut-être pas à l'abri de divers risques politiques. Avec l'**Assurance risques politiques**, vous pouvez protéger vos actifs à l'étranger, comme le matériel et les installations de production, à concurrence de 90 % de vos pertes.

#### Que se passe-t-il si mon client fait appel de mon cautionnement?

Selon le type de garantie établie, notre **Assurance pour cautionnement bancaire** peut vous protéger contre le remboursement du montant de la garantie s'il en est fait appel sans raison valable.

## FINANCEMENT ET FONDS DE ROULEMENT

### Un bon déroulement des activités grâce à un flux de trésorerie stable

#### J'ai besoin de plus de fonds.

Un manque de fonds ne doit pas vous empêcher de réaliser vos objectifs à l'exportation. Lorsque vous devez percer sur un nouveau marché, remplir une commande ou participer à un projet international à grande échelle, nos **solutions financières** peuvent vous aider à accéder à une source de fonds de roulement fiable et assurer ainsi le déroulement sans heurt de votre cycle de ventes.

#### Ma banque demande une garantie.

Vous devez gérer toutes sortes de coûts initiaux avant d'être payé. Aux termes de notre **Programme de garanties d'exportations**,

nous partageons les risques financiers avec votre banque afin que vous puissiez obtenir les fonds dont vous avez besoin pour conquérir de nouveaux marchés, augmenter votre production dans le but de remplir une commande ou encore financer des investissements à l'étranger.

#### À cause des fluctuations de change, je dispose de moins de liquidités.

Notre **Garantie de facilité de change** encourage votre fournisseur de devises à ne pas exiger de nantissement lorsque vous signez un contrat de change pour bloquer les taux de change. Ainsi, vous pouvez atténuer les fluctuations sans immobiliser vos liquidités.

#### Mon client est prêt à acheter, mais a besoin de financement.

Pour demeurer concurrentielle, une entreprise florissante ne peut pas toujours miser sur la seule qualité de ses produits ou services. Parfois, il en faut un peu plus, comme pouvoir fournir un financement, afin de décrocher une vente à l'exportation. Notre **Financement acheteur étranger** vous permet d'offrir à vos clients des modalités de paiement intéressantes. Et comme en règle générale nous vous payons directement puis nous nous faisons rembourser par votre client, cette solution vous procure l'équivalent d'une vente au comptant.

## CAUTIONNEMENT

### Les garanties et la sécurité que recherche votre banque

#### Et si mon acheteur exige un cautionnement?

Pour exporter, il faut établir des cautionnements et des garanties, ce qui peut immobiliser les liquidités. Grâce à notre gamme de **solutions de cautionnement et de garantie**, votre institution financière n'exigera peut-être pas le

nantissement habituel, ce qui signifie que vous disposerez de liquidités accrues et serez donc plus à même de saisir de nouvelles possibilités.

Si vous avez une **Marge pour garanties de cautionnements bancaires**, votre institution financière est complètement protégée si votre client exige un paiement contre la garantie qu'elle lui a fournie en votre nom.

#### J'ai du mal à obtenir des cautionnements.

Si vous éprouvez de la difficulté à trouver une société de cautionnement qui accepte de fournir un cautionnement en votre nom, ou si celle avec laquelle vous travaillez a atteint sa limite, il se peut que nous puissions vous aider avec notre **Assurance cautionnement**.

## SERVICES EN LIGNE

### Au-delà du 9 à 5, en toute souplesse

#### Je veux me renseigner sur un nouveau client.

En interrogeant **Vérif-EXPORT**, vous pouvez consulter les profils de crédit de plus de 100 millions de clients dans le monde. Pour 30 \$ seulement, vous pourriez y trouver des renseignements détaillés sur une entreprise, y compris son historique, tout litige en cours et des données sur son crédit et ses finances.

#### J'ai besoin d'aide afin de trouver de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

Nos compétences et notre expérience peuvent vous aider à faire des affaires sur quelque 200 marchés. Découvrez nos info-pays détaillées, nos analyses économiques pointues et nos publications et rapports instructifs et parcourez notre section des événements pour tout savoir sur divers séminaires, webinaires et missions commerciales.

VOUS TROUVEREZ  
**EXPORTATEURS AVERTIS**  
EN LIGNE À  
[exportateursavertis.ca](http://exportateursavertis.ca)



# Exportateurs avertis

## Directeur de la rédaction

Étienne Grall, directeur de groupe,  
Planification et Relations extérieures

## Rédactrices en chef

Toby Herscovitch, [therscovitch@edc.ca](mailto:therscovitch@edc.ca)  
TS Buchanan, [tbuchanan@edc.ca](mailto:tbuchanan@edc.ca)

## Direction artistique

Insight Communications

## Traduction

Services de traduction d'EDC, sous la direction  
de Josée Lamirande et de Monique Edwards

## Comité de rédaction

Derek Baas	Carl Marcotte
Stuart Bergman	Linda Morris
Mark Bolger	Dawn Murray
Jody Delwo	Ken Nyhuus
Marie-Claude Erian	Julie Pottier
Kimberley Hanson	Emma Scott
Jeff Keats	

## Ont contribué à ce numéro

Eric Beuchesne  
TS Buchanan  
Jane Daly  
Peter Hall  
Toby Herscovitch  
Danny Kucharsky  
Rob Simmons

## Impression

The Lowe-Martin Group

Pour vous abonner gratuitement à *Exportateurs avertis*, pour mettre vos coordonnées à jour ou pour consulter d'anciens numéros, visitez [edc.ca/exportateursavertis](http://edc.ca/exportateursavertis).

Société d'État, EDC offre aux exportateurs et aux investisseurs canadiens des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques sur quelque 200 marchés.

Le contenu de ce magazine ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable de la rédaction.

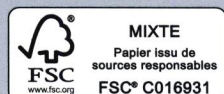
À moins d'indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.

*This document is also available in English under the title ExportWise.*

CONVENTION DE LA POSTE-PUBLICATIONS N° 40063481  
RETOURNER TOUTE CORRESPONDANCE NE POUVANT  
ÊTRE LIVRÉE AU CANADA AU SERVICE DES PUBLICATIONS  
MDS  
2750, chemin SHEFFIELD  
OTTAWA ON K1B 3V9  
Courriel : [mgs1@bellnet.ca](mailto:mgs1@bellnet.ca)

Canada

EDC



SE MONTRER OPTIMISTE.  
FAIRE PREUVE DE PRUDENCE.

Faire affaire sur les marchés internationaux offre un monde de possibilités à votre entreprise. Mais toutes ces possibilités comportent des risques d'exploitation complexes et exigent une gestion plus attentive des flux de trésorerie. Exportation et développement Canada (EDC) offre des solutions pratiques aux exportateurs afin de régler ces problèmes. Notre guide *Gestion des risques et des flux de trésorerie* peut vous aider à protéger vos flux de trésorerie, à accéder à un fonds de roulement supérieur et à réduire les risques commerciaux liés à votre chaîne d'approvisionnement.

Téléchargez le guide *Gestion des risques et des flux de trésorerie* dès aujourd'hui.  
[edc.ca/risques-fluxdetresorerie](http://edc.ca/risques-fluxdetresorerie)

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir

# CONTACTS

## BUREAUX RÉGIONAUX ET REPRÉSENTATIONS À L'ÉTRANGER D'EDC

### Siège social

Exportation et développement Canada  
150, rue Slater  
Ottawa ON Canada K1A 1K3  
Tél. : 613-598-2500 | Téléc. : 613-598-3811  
edc.ca

### QUEST

**contactwest@edc.ca**  
Linda Morris, vice-présidente régionale

**Bureau de Vancouver**  
Tél. : 604-638-6950 | Téléc. : 604-638-6955

**Bureau d'Edmonton**  
Tél. : 780-801-5402 | Téléc. : 780-801-5333

**Bureau de Regina**  
Tél. : 306-586-1727 | Téléc. : 306-586-1725

**Bureau de Calgary**  
Tél. : 403-817-6700 | Téléc. : 403-817-6701

**Bureau de Winnipeg**  
Tél. : 204-975-5090 | Téléc. : 204-975-5094

### ONTARIO

**contactontario@edc.ca**  
Stephen Callaghan, vice-président régional

**Bureau de Toronto**  
Tél. : 416-349-6515 | Téléc. : 416-349-6516

**Bureau de Mississauga**  
Tél. : 905-366-0300 | Téléc. : 905-366-0332

**Bureau de London**  
Tél. : 519-963-5400 | Téléc. : 519-963-5407

**Bureau d'Ottawa**  
Tél. : 613-598-2500 | Téléc. : 613-598-3811

**Bureau de Windsor**  
Tél. : 519-974-7674 | Téléc. : 519-974-9753

### QUÉBEC

**contactquebec@edc.ca**  
Julie Pottier, vice-présidente régionale

**Bureau de Montréal**  
Tél. : 514-908-9200 | Téléc. : 514-878-9891

**Bureau de Québec**  
Tél. : 418-577-7408 | Téléc. : 418-577-7419

**Bureau de Drummondville**  
Tél. : 819-475-2587 | Téléc. : 819-475-2408

**Bureau de Saint-Laurent**  
Tél. : 514-215-7200 | Téléc. : 514-215-7201

### ATLANTIQUE

**contactatlantic@edc.ca**  
David Surette, vice-président régional

**Bureau d'Halifax**  
Tél. : 902-442-5205 | Téléc. : 902-442-5204

**Bureau de Moncton**  
Tél. : 506-851-6066 | Téléc. : 506-851-6406

**Bureau de St. John's**  
Tél. : 709-772-8808 | Téléc. : 709-772-8693

### MEXIQUE ET AMÉRIQUE CENTRALE

**Mexico**  
Johane Séguin, représentante en chef  
Tél. : 011-5255-5387-9316 | jseguin@edc.ca

**Monterrey**  
Johane Séguin, représentante en chef  
Tél. : 011-5255-5387-9316 | jseguin@edc.ca

**Panama**  
Alain Gauthier, représentant en chef  
Tél. : 011-507-294-2526 | agauthier@edc.ca

### BRÉSIL ET CÔNE SUD

**São Paulo**  
Jean Cardyn, vice-président régional,  
Amérique du Sud  
Tél. : 011-5511-5509-4320 | jcardyn@edc.ca

Monica Busch, directrice régionale  
Tél. : 011-5511-5509-4361 | mbusch@edc.ca

**Rio de Janeiro**  
Fernanda de A. Custodio, directrice régionale  
Tél. : 011-5521-2295-0391 | fcustodio@edc.ca

### RÉGION DES ANDES

**Lima, Pérou**  
Stephen Benoit, représentant en chef  
Tél. : 011-51-1-319-3385 | sbenoit@edc.ca

### CHILI

**Santiago**  
Christian Daroch, directeur régional  
Tél. : 011-56-2-652-3807 | cdaroch@edc.ca

### EUROPE CENTRALE ET OCCIDENTALE

**Düsseldorf, Allemagne**  
Klaus Houben, directeur régional principal  
Tél. : 011-49-0-211-17217-45 | khouben@edc.ca

### MÉDITERRANÉE ORIENTALE ET CAUCASE

**Istanbul, Turquie**  
Zenon Woychysyn, représentant en chef  
Tél. : 613-598-2959 | zwoychysyn@edc.ca

### CHINE ÉLARGIE

**Shanghai**  
Denis L'Heureux, représentant en chef  
Tél. : 011-86-21-3279-2832 | dlheureux@edc.ca

Peter Xu, directeur régional principal  
Tél. : 011-86-21-3279-2832 | pxu@edc.ca

**Beijing**  
Wang Hui, associée  
Tél. : 011-86-10-5139-4126 | hwang@edc.ca

### RUSSIE ET CEI

**Moscou**  
John Place, représentant en chef  
Tél. : 011-7-495-925-6095 | jplace@edc.ca

Leonid Eliseev, directeur régional principal  
Tél. : 011-7-495-925-6095 | leliseev@edc.ca

### ASIE DU SUD-EST

**Singapour**  
Peter Nesbitt, vice-président régional, Asie  
Tél. : 011-65-6854-5868 | pnesbitt@edc.ca

Rob Simmons, représentant en chef  
Tél. : 011-65-6854-5949 | rsimmons@edc.ca

Rajesh Sharma, directeur régional  
Tél. : 011-65-6854-5949 | rasharma@edc.ca

### INDE

**Mumbai**  
Vijendra Gairola, représentant en chef  
Tél. : 011-91-22-6749-4480 | vgairola@edc.ca

Stanley Santmayer, directeur régional  
Tél. : 011-91-22-6749-4480 | ssantmayer@edc.ca

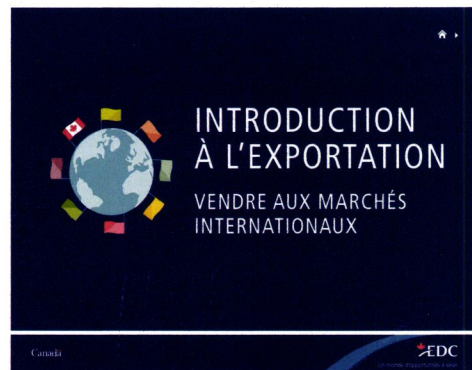
**New Delhi**  
Vibhav Agarwal, directeur régional  
Tél. : 011-91-22-6749-4480 | vagarwal@edc.ca

### ÉMIRATS ARABES UNIS

**Abou Dhabi**  
Jean-François Croft, représentant en chef  
Tél. : 011-971-2-694-0376 | jcroft@edc.ca

Grâce au Délégué commercial virtuel, vous pouvez entrer en contact avec les délégués commerciaux du Canada dans plus de 150 villes du monde! Cet outil vous fournit un accès direct au Service des délégués commerciaux ainsi qu'aux services de ses partenaires, y compris EDC. Pour vous inscrire, visitez le [deleguescommerciaux.gc.ca](http://deleguescommerciaux.gc.ca).

Consultez notre nouveau  
guide *Introduction à  
l'exportation à edc.ca*  
(Centre d'expertise/  
Publications)





## VOTRE ENTREPRISE A DES RACINES CANADIENNES. MAIS ELLE PEUT CROÎTRE N'IMPORTE OÙ.

L'Asie du Sud-Est constitue une région commerciale des plus puissantes grâce aux vastes débouchés offerts par les 10 pays qui en font partie. Fort d'une population de 600 millions d'habitants, ce marché à la consommation diversifié rivalise avec celui de la Chine ou de l'Inde. Ses accords de libre-échange communs servent d'ailleurs de tremplin vers des marchés clés tels ceux de la Chine, de l'Inde, du Japon, de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie. Pour en savoir plus sur la façon de mener vos activités dans cette région et sur les occasions qui y sont offertes, veuillez lire notre guide *Faire affaire en Asie du Sud-Est*.

Téléchargez le guide *Faire affaire en Asie du Sud-Est* dès aujourd'hui. [edc.ca/asiese](http://edc.ca/asiese)

Canada



Un monde d'opportunités à saisir