

La trousse

élan

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement



Présenté par



Avec la participation financière de



Rédigé par



*Linda Lord, experte-conseil en innovation, accrédité ADRIQ  
& Fondatrice de Lord Innovations*

Propulsé par



# Les prérequis à la croissance externe et à l'exportation

---

## 1. CONTEXTE DE L'OUTIL

- Ce guide s'adresse plus particulièrement aux conseillers en développement économique en début de carrière qui ont à intervenir auprès de dirigeants de petites entreprises.
- Ce guide est conçu pour aider les conseillers à bien accompagner leurs clients en leur fournissant les questions essentielles concernant les prérequis à la croissance externe et à l'exportation pour développer de nouveaux marchés national ou international.
- L'objectif est de développer des intervenants de première ligne sans en faire des experts.

Votre rôle, sans faire une analyse stratégique exhaustive, sera de poser quelques questions afin que l'entrepreneur puisse se familiariser avec les prérequis et les aspects à considérer avant qu'il ne s'engage dans la croissance pour développer de nouveaux marchés.

À noter que pour le Gouvernement du Québec l'exportation correspond aux ventes hors Québec et non hors Canada comme pour le Gouvernement du Canada.

## 2. CONTEXTE DES ENTREPRISES

Au Québec, le développement de nouveaux marchés pour les entreprises est influencé par plusieurs facteurs clés:

- Soutien gouvernemental : les ORPEX (organismes régionaux de promotion des exportations) jouent un rôle crucial en accompagnant les entreprises dans leur démarche d'internationalisation.
- Diversification des marchés : bien que les États-Unis restent le principal partenaire commercial, représentant plus de 70% des exportations québécoises, il y a un effort croissant pour explorer d'autres marchés grâce aux accords de libre-échange.
- Stratégies sectorielles : certains secteurs d'affaires, comme les technologies propres, l'intelligence artificielle, et les sciences de la vie, sont identifiés comme particulièrement prometteurs en 2024.
- Défis et opportunités : les tensions géopolitiques et le réchauffement climatique posent des défis, mais aussi des opportunités.

Ces éléments montrent un environnement dynamique et en évolution, où les entreprises québécoises sont encouragées à croître.

### 3. LA CROISSANCE EXTERNE ET INTERNE; DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT?

#### 3.1 La croissance externe

La croissance externe d'une entreprise recouvre généralement toutes les opérations menant au rapprochement de deux sociétés pour ainsi développer leurs activités.

Ce rapprochement permet de s'appuyer sur une activité déjà développée, un savoir-faire existant et ainsi de gagner du temps. Il offre souvent l'accès à de nouvelles technologies, compétences ou segments géographiques et la diversification d'un portefeuille de produits et services. Les nouvelles compétences acquises sont un plus pour consolider la position de l'entreprise et percer de nouveaux marchés.

Lors d'un développement à l'international, la croissance externe est une solution rassurante pour pénétrer des marchés qu'on ne maîtrise pas.

De plus en plus d'entrepreneurs et de propriétaires de PME sont attirés par une stratégie de croissance externe qui n'est pas exclusive aux grandes entreprises. Bien appréhendées, une fusion, acquisition ou prise de participation peut « booster » le développement d'affaire d'une entreprise, mais présentent aussi un risque financier et des défis liés à l'intégration d'une ou plusieurs entités différentes. Généralement, ce n'est pas recommandé comme première expérience à l'international ou pour une entreprise inexpérimentée.

#### Les principaux objectifs d'une croissance externe

- **Croître plus rapidement** en développant de nouveaux marchés et une plus grande clientèle.
- **Maîtriser un secteur** en achetant un concurrent, des clients ou des fournisseurs.
- **Renforcer les capacités** de l'entreprise sur les plans commercial, du savoir-faire, ainsi que des produits et services.

### 3.2 La croissance interne

Le rythme de la croissance interne (organique) est habituellement plus lent que celle de la croissance externe et nécessite généralement moins de capitaux importants pour financer l'opération. L'entreprise se développe de manière durable et contrôlée, en capitalisant sur ses propres forces et ressources.

Les principales options pour faire croître une entreprise de manière organique sont l'accroissement des ventes, l'exportation, la diversification des activités d'une entreprise, l'amélioration des processus internes, la segmentation de marchés spécifiques et l'amélioration de l'expérience client.

Ce guide aborde l'exportation comme moyen de croissance interne.

#### Les principaux objectifs d'une croissance interne

- **Augmenter la part de marché** en développant ses propres capacités sans dépendre d'acquisitions externes.
- **Améliorer la productivité** en optimisant les processus internes et en investissant dans la formation des employés.
- **Innover** en développant de nouveaux produits ou services pour se différencier de la concurrence et répondre aux besoins changeants des clients.
- **Renforcer la culture de l'entreprise** en se concentrant sur la croissance interne sans les perturbations liées aux fusions et acquisitions.
- **Réduire les risques** en ne dépendant pas de l'intégration de nouvelles entités avec des cultures et des systèmes différents.

### **Croissance interne ou externe?**

Il est possible de ne choisir qu'un mode de croissance, ou d'opter pour les deux afin qu'ils se complètent. La croissance externe peut être utilisée pour compléter la stratégie de croissance organique. De plus, les opportunités de marché et la concurrence peuvent orienter vers l'un ou l'autre type de croissance.

Quelle que soit la voie, la croissance d'entreprise nécessite une analyse stratégique approfondie de ses forces et ses faiblesses ainsi que de l'incidence potentielle des différentes options de croissance.

## **4. ANALYSER LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRENEUR ET LE SENSIBILISER À L'IMPORTANCE D'ANALYSER LE MARCHÉ CIBLÉ**

### **4.1 Aborder ses objectifs de croissance**

La planification est une étape importante avant que l'entrepreneur ne s'engage dans un projet de croissance de son entreprise. Ses objectifs doivent être clairs et réalisables. Il doit mettre en place un plan afin qu'un projet se déroule de manière cohérente, organisée et réfléchi. Il pourra ainsi savoir quelles ressources et étapes sont nécessaires pour le réaliser.

### **4.2 Présenter les avantages d'analyser le marché ciblé**

Pour déterminer le bon marché cible, soulignez le caractère essentiel d'une étude de marché. Elle permet de comprendre les conditions d'accès au marché, les tendances, la taille du marché, la concurrence, les spécificités culturelles ainsi que les menaces et opportunités.

En réalisant une étude du marché ciblé, l'entrepreneur peut ainsi :

- Réduire les risques liés au développement de nouveaux marchés en choisissant les marchés les plus adaptés à ses produits et services.
- Optimiser ses ressources en concentrant ses efforts sur les marchés les plus prometteurs.
- Connaître les contraintes réglementaires, douanières et logistiques liées au marché visé.
- Développer une stratégie marketing efficace et adaptée aux spécificités du marché ciblé en maximisant ses chances de succès.
- Mieux définir ses clients potentiels.
- Identifier les modifications à apporter à ses produits et services sur ce marché et qui pourraient l'aider à le faire.
- Connaître les opportunités et les défis spécifiques liés à ce marché.

Vous pouvez suggérer d'utiliser une matrice de sélection de marchés en fonction des priorités de l'entrepreneur et de sa stratégie. Il sera toutefois important de conseiller de faire appel à des professionnels pour réaliser cette démarche.

Une **matrice de sélection de marchés** est un tableau synthétique pour comparer la situation de différents marchés selon certains critères pertinents pour l'entreprise. Chaque critère fait l'objet d'une notation allant de la situation la plus défavorable à la situation la plus favorable. (Annexe 1 - Exemple simplifié d'une matrice de sélection de marchés pour une entreprise en transformation alimentaire de biscuits).

### 4.3 Évaluer les ressources et capacités de l'entreprise

Avant de prendre la décision de développer un nouveau marché, vous pouvez aider l'entrepreneur à passer en revue les ressources et les connaissances que son entreprise possède déjà et à évaluer ensemble s'il devra effectuer des changements.

L'entrepreneur doit prendre conscience qu'une planification minutieuse, une évaluation rigoureuse et une communication transparente sont essentielles.

Voici les éléments à prendre en considération avant de lancer un projet de croissance. En fonction de la particularité de chaque entreprise, ces éléments pourront être adaptés en fonction du secteur d'activité, de l'offre et du marché spécifique choisi par l'entrepreneur.

## Éléments à considérer

### Compétitivité

- L'entreprise dispose-t-elle des ressources nécessaires pour faire des études de marché?
- De quelle façon l'entrepreneur prévoit-il pénétrer ce marché?
- Ses produits et services sont-ils viables dans ce marché?
- Connaît-il les ressources d'aides à sa disposition?
- L'entreprise a-t-elle la possibilité d'accroître sa production et connaît-elle son prix de revient?

### Produits et services

- Qu'y a-t-il d'unique ou de particulier dans les produits et services qui seront vendus dans ce marché?
- Faut-il apporter des modifications aux produits et services pour qu'ils séduisent les clients de ce marché?
- Peut-on modifier facilement l'emballage en fonction des goûts de la clientèle de ce marché?
- Les produits et services doivent-ils être conformes à certaines exigences techniques ou réglementaires?
- Comment l'entreprise compte-t-elle fournir ses produits et services : en personne, par l'intermédiaire d'un partenaire local ou par commerce électronique?

### Ressources financières et juridiques

- L'entreprise peut-elle obtenir les fonds nécessaires pour son projet de croissance?
- L'entrepreneur connaît-il des ressources et organismes qui pourront le conseiller sur les aspects financiers, juridiques et fiscaux?
- L'entrepreneur trouvera-t-il des moyens de réduire les risques financiers liés à ce marché?
- La propriété intellectuelle, le cas échéant, sera-t-elle protégée?

### Ressources humaines

- Le personnel de l'entreprise a-t-il les compétences nécessaires pour répondre à une demande accrue?
- L'équipe appui-t-elle l'implantation sur de nouveaux marchés et favorable à recourir à la sous-traitance?
- Les employés possèdent-ils des aptitudes en marketing et service à la clientèle adaptables aux différences culturelles?

### Profil des clients

- Actuellement, quels sont les clients qui achètent les produits et services?
- Leur utilisation est-elle fonction de caractéristiques démographiques importantes?
- Quels sont les facteurs climatiques ou géographiques qui ont une influence sur l'utilisation des produits et services?

### Transport

- Les produits et services se transportent-ils facilement?
- Quelles sont les incidences douanières et logistiques?
- L'entreprise a-t-elle calculé son prix de revient export et maîtrise-t-elle le choix d'incoterm, le cas d'exportation échéant?
- Le coût du transport risque-t-il de rendre les prix moins concurrentiels?

### Rapprochement avec une autre société selon la capacité d'entreprise

- Les produits et services doivent-ils être assemblés par des professionnels ou requièrent-ils d'autres compétences techniques?
- Un service après-vente est-il nécessaire? Dans l'affirmative, ce service est-il offert dans le marché où l'entreprise doit l'assurer?
- L'entreprise est-elle en mesure de répondre à la demande de ses clients actuels au pays et de ses nouveaux clients?
- Si la demande augmente dans le marché intérieur, pourra-t-elle encore répondre aux besoins de ses nouveaux clients ?

## 5. ABORDER LES PRÉREQUIS POUR S'ENGAGER DANS LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MARCHÉS

### 5.1 Discuter des prérequis à l'exportation et des erreurs courantes

Plusieurs éléments sont à prendre en considération, quel que soit le marché ciblé autant pour une entreprise nouvellement exportatrice que celle qui exporte déjà. La dynamique et les tendances du marché sont en constante évolution et varient en fonction des secteurs d'activité.

#### Voici les principaux prérequis à considérer :

- Analyse de la capacité interne à exporter les produits et services via un diagnostic export. Des ressources spécialisées existent pour aider à le produire.
- Réalisation d'une étude de marché pour comprendre les opportunités et les menaces dans le marché cible.
- Maîtrise des aspects juridiques et fiscaux tels que la législation en vigueur et les contrats.
- Détermination de prix compétitifs sur le marché ciblé en tenant compte des coûts, de la concurrence et de la valeur perçue.
- Évaluation de la concurrence locale et identification des avantages concurrentiels.
- Exploration de nouveaux canaux de distribution pour atteindre les clients internationaux.
- Compréhension des préférences et habitudes de consommation dans le marché visé.
- Capacité de mettre en place une logistique efficace pour les douanes, le transport, la livraison et la gestion des produits et services.

## Les erreurs courantes associées à l'exportation

En évitant certaines erreurs énumérées ci-dessous et en adoptant une approche proactive, l'entrepreneur pourra mieux réussir son projet d'exportation.

- Non-recours à un conseiller en exportation qualifié
- Négliger un marché étranger prometteur
- Négliger les vérifications préalables de vos partenaires commerciaux, acheteurs ou fournisseurs
- Erreurs dans les documents d'exportation (informations de contact, d'emballage, de paiement, de classification de produits, de description du produit et de valeur)
- Ne pas souscrire d'assurance adéquate pour protéger vos marchandises pendant le transport
- Méconnaître les fluctuations de change et risques financiers
- Méconnaissance du contexte géopolitique (risque d'instabilité par exemple) du pays ciblé)
- Négliger de bien connaître les conformités réglementaires du pays ciblé et les termes commerciaux internationaux (incoterms)
- Barrières culturelles et communication (linguistique et interculturelle)

### 5.2 Discuter des prérequis à la croissance externe et des erreurs courantes

Pour réussir un projet de croissance externe, il faut définir en amont tous les critères de sélection de l'entreprise recherchée tels que :

- Taille, position sur le marché, notoriété, structure interne et rentabilité
- Géographie/Région
- Secteurs
- Types d'activités, expertise/offre, type de produits ou services
- Base clients
- Synergies au niveau commercial, savoir-faire et produit et service

## Les erreurs courantes lors d'une croissance externe

En évitant certaines erreurs énumérées ci-dessous et en adoptant une approche proactive, l'entrepreneur pourra mieux réussir son projet de croissance externe.

- Ne pas bien définir les critères de sélection de l'entreprise recherchée
- Surévaluer l'entreprise choisie, ne pas faire un bon audit de l'entreprise peut entraîner des pertes financières
- Mauvaise intégration culturelle ce qui génère des frictions et des problèmes d'harmonisation
- Mauvais choix du mode de pilotage
- Gestion inadéquate des talents peut entraîner une perte de compétences clés
- Sélectionner une entreprise trop associée à une seule personne peut affecter les relations commerciales étant donné la réaction des clients et fournisseurs
- Manque de communication transparente pour informer clairement les parties prenantes peuvent créer de l'incertitude et de la méfiance



**BALADO ÉLAN :** Le balado Élan présente un épisode consacré à la croissance externe et l'exportation. Vous serez en mesure de faire la différence entre les deux, comprendre les prérequis au développement de nouveaux marchés ainsi que plusieurs exemples et conseils sur le sujet.

## 8. CONCLUSION

En résumé, la phase de croissance d'une entreprise est une aventure à la fois passionnante et exigeante, qui requiert engagement, perspicacité et courage. Elle implique une solide planification, une exécution efficace ainsi qu'une aptitude à anticiper et à s'adapter aux changements.

Pour accompagner les entrepreneurs, il est essentiel de les inciter à planifier soigneusement leur projet en élaborant un plan d'action, avec le soutien de ressources et d'organismes compétents qui pourront les conseiller.

Un plan de croissance externe ou d'exportation est indispensable pour identifier le marché cible, définir les objectifs de développement du marché, évaluer les ressources nécessaires, établir la stratégie marketing et fixer les résultats escomptés. Ce type de plan facilite également l'obtention de financements auprès de partenaires financiers.

Informez et orientez les entrepreneurs sur les ressources existantes et les aides d'accompagnement disponibles à élaborer un plan d'action. Encouragez-les à collaborer avec d'autres entreprises de leur secteur et avec des organismes gouvernementaux. Ces collaborations peuvent favoriser l'échange d'idées et l'accès à des ressources supplémentaires.

*(Annexe III– Exemple d'intervention pour un exportateur en devenir ou en croissance).*

## ANNEXE 1 : EXEMPLE SIMPLIFIÉ D'UNE MATRICE DE SÉLECTION DE MARCHÉS

### Entreprise en transformation alimentaire de biscuits

Critères/pays	Pays A	Pays B	Pays C
Accessibilité du marché	8	6	7
Potentiel de consommation	9	7	8
Stabilité économique	7	8	6
Réglementation alimentaire	6	7	5
Concurrence locale	5	6	7
Coût d'entrée	7	5	8
Score total	42	39	41

#### Explication des critères :

- Accessibilité du marché : facilité d'accès au marché, y compris les barrières tarifaires et non tarifaires.
- Potentiel de consommation : demande locale pour les biscuits, incluant les tendances de consommation.
- Stabilité économique : niveau de stabilité économique du pays, influençant la sécurité des investissements.
- Réglementation alimentaire : réglementations et normes alimentaires spécifiques au pays.
- Concurrence locale : niveau de concurrence existante sur le marché des biscuits.
- Coût d'entrée : coûts associés à l'entrée sur le marché, y compris les investissements initiaux et les frais de mise en conformité.

Le Pays A reste le marché le plus attractif avec le score total le plus élevé.

## ANNEXE 2 : OUTILS

### Diagnostic export

- Grille de diagnostic international – Gouvernement du Québec
  - [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/gestion\\_entreprises/international/grille\\_diagnostic.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/gestion_entreprises/international/grille_diagnostic.pdf)

### ORPEX (organismes régionaux de promotion des exportations)

- <https://ciquebec.ca/repertoire/>

### Plan d'exportation

- Guide pas-à-pas à l'exportation – Tracer votre itinéraire : élaborer votre plan d'exportation
  - <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/guides/exporter-exportateurs/step3-etape3.aspx?lang=fra>
- Expansion sur les marchés internationaux – Un guide pour les entrepreneurs – BDC
  - [26949-ebook-expansion-marches-internationaux.pdf \(bdc.ca\)](https://www.bdc.ca/fr/26949-ebook-expansion-marches-internationaux.pdf)

### Risque pays

- Info-pays – Société d'État, Exportation et développement Canada (EDC)
  - <https://www.edc.ca/fr/info-pays.html>

### Plan de croissance

- EDC
  - <https://www.edc.ca/fr/article/creez-votre-plan-de-croissance.html>

### Acquisition d'une entreprise

- Guide détaillé pour réussir une acquisition d'entreprise – BDC
  - [Votre feuille de route pour l'acquisition d'une entreprise | BDC.ca](https://www.bdc.ca/fr/votre-feuille-de-route-pour-l-acquisition-d-une-entreprise)

### ANNEXE 3 : EXEMPLE D'INTERVENTION POUR UN EXPORTATEUR EN DEVENIR OU EN CROISSANCE

Quelles sont vos ressources disponibles pour soutenir votre projet d'exportation?

Avez-vous commencé à élaborer un plan d'action pour développer un nouveau marché?

Avez-vous analysé votre capacité à exporter via un diagnostic export?

Étiez-vous au courant qu'il existe un réseau d'organismes régionaux de promotion des exportations « ORPEX » qui offre aux PME québécoises un service d'accompagnement sur mesure dans leurs démarches de développement de marchés hors Québec et à l'international.

Que votre entreprise débute à l'international ou qu'elle est déjà bien établie sur les marchés d'exportation, vous pouvez bénéficier des conseils d'experts dans la préparation et l'amélioration des capacités de votre entreprise à accroître et diversifier ses ventes.

L'offre de services des ORPEX, conjuguée à celle de ses partenaires tels qu'Investissement Québec International, permettrait de mieux planifier votre projet d'exportation.

C'est avec plaisir que je peux identifier et vous introduire à l'expert qui pourrait vous accompagner. Je vous encourage à aller sur le site de Commerce international Québec <https://ciquebec.ca> pour vous familiariser avec leurs différents services. Que ce soit pour une question sur votre développement hors Québec ou pour résoudre une problématique avec votre processus à l'exportation, il ne faut surtout pas hésiter à les contacter.

Il est important de bien planifier votre projet, en établissant un plan d'action avec l'aide d'un expert de l'ORPEX. Selon vos objectifs de développement de marché, cet expert pourra vous accompagner afin de déterminer les bonnes ressources, définir le marché ciblé et établir une stratégie marketing gagnante. Les ressources disponibles étant nombreuses, ça vous permettra de prendre des décisions éclairées et de gagner du temps.

La trousse

# élian

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement

