

Affai-
res
sans
fronti-
ères.

FRANÇOIS NORMAND

les affaires



**Louis
Garneau**
Président-fondateur
Louis Garneau
Sports

J'AI CHOISI LE MONDE!

C'est avec plaisir que j'ai accepté d'écrire la préface du livre de François Normand, journaliste bien connu de *Les Affaires*. Les textes qui composent le livre de M. Normand portent tous sur des entreprises d'ici qui exportent leurs services ou leur expertise un peu partout dans le monde. Ils ont inspiré une réflexion sur notre Québec inc. quant à mon expérience personnelle à titre d'entrepreneur qui fait des affaires à la grandeur du globe.

J'ai divisé mon texte en trois sections distinctes :

- 1) Qu'est-ce que le Québec a fait ?
- 2) Qu'est-ce que le Québec fait ?
- 3) Qu'est-ce que le Québec fera ?

Je ne suis pas féru d'écriture, mais je pense avoir suffisamment de vécu pour offrir une réflexion qui, quoique bien personnelle, garde une certaine pertinence en ce qui concerne l'économie du Québec.

1 Qu'est-ce que le Québec a fait ?

Bon, nous savons tous que nous sommes un peuple de colonisés. Comme le disait si bien Charlebois dans sa chanson, « Tout ça a commencé sur les plaines d'Abraham »... En 1759, nous avons perdu notre pays aux mains des Anglais. Je n'entrerai pas dans les détails, mais à partir de ce moment, la *business*, c'est devenu l'affaire des anglophones.

On a eu la chance de préserver notre langue française et nous avons peuplé notre province en devenant de bons agriculteurs. Faire des affaires, c'était pas trop catholique, disait-on à l'époque.

Oui, je viens de cette culture, et pourtant, j'ai démarré en 1983 avec ma « blonde » une petite usine de fabrication dans le garage paternel.

À l'époque, ça n'était pas compliqué : on fabriquait des produits pour les cyclistes et on les vendait chez nous. Que c'était facile ! On était tous les Néo-Québec Inc. : Kanuk, Chlorophylle,

Cirque du Soleil, etc. On était les Beau Dommage industriels du Québec.

Coup de théâtre, en 1989, le premier ministre du Canada, Brian Mulroney, conclut l'accord de libre-échange avec les Américains.

Oh boy! On venait de changer les règles du jeu : ouverture des marchés, plus de concurrence, mais... mais une plus grande ouverture pour vendre mes produits aux États-Unis.

C'est à ce moment-là que j'ai ouvert Louis Garneau USA et que mon monde a basculé!

2 Qu'est-ce que le Québec fait ?

Aujourd'hui, le Québec s'est beaucoup transformé, grâce au – ou à cause du – libre-échange. Des entreprises ont fermé leurs portes par milliers, et d'autres sont nées.

J'avais pourtant dit que je ne ferais jamais fabriquer mes produits dans d'autres pays... L'économie mondiale en a décidé autrement et a finalement eu raison de mon concept.

J'ai eu le choix : m'entêter et faire faillite, ou demeurer un petit artisan. J'ai bien sûr choisi une troisième option : m'embarquer dans cette folle mondialisation et conquérir le monde, comme je l'avais fait à vélo, en m'inscrivant aux plus grandes compétitions planétaires.

Quel défi, quelle passion! Moi qui avais fait le tour du monde grâce aux courses de vélo, voilà que je refais la même aventure, que je pompe la même adrénaline...

On est embarqué dans une compétition internationale qui n'arrête jamais. C'est certain, il n'y a plus de ligne d'arrivée, mais chaque saison, on carbure à nos tonnes d'innovations québécoises...

3 Qu'est-ce que le Québec fera ?

Il faudra être réaliste. Le Québec ne pourra pas tout faire; les politiciens devront changer leur discours.

Le Québec ne sera plus un grand fabricant concurrentiel, les coûts sont beaucoup trop élevés par rapport à certaines parties du monde.

Cependant, il possède une grande force que personne ne pourra lui enlever : sa capacité à innover. Notre côté « patenteux », comme on le dit si

bien en Beauce. Ma maman est d'ailleurs Beauce-ronne et je n'en suis pas peu fier.

Le Québec va créer moins d'emplois manufacturiers à l'avenir, mais pourra compter sur une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée. Je le vis actuellement! Mes couturières sont lentement remplacées par des infographistes, des designers, des techniciens industriels, etc.

Mon modèle d'entreprise est passé du *Made in Québec* à *Made in the World*. En plus du siège social et de l'usine de Saint-Augustin-de-Desmaures au Québec, qui compte plus de 250 employés, nous avons une nouvelle usine de 100 employés aux États-Unis, 100 couturières au Mexique et on fait affaire avec plus de 80 fournisseurs en Asie.

Qui aurait imaginé que le fils de policier diplômé en Arts Plastiques de l'Université Laval aurait au bout de 30 ans une *business* internationale qui vend ses produits dans plus de 40 pays?

Le Québec doit choisir, et moi, j'ai choisi le monde!

Je vous invite à découvrir dans les textes de M. Normand des Québécois qui ont eux aussi choisi le monde. Elles représentent l'essence même de l'entrepreneuriat québécois, ces entreprises d'ici qui ont su voir plus haut, plus loin et qui ont osé, pour leur plus grand bénéfice. Le Québec est rempli de gens qui débordent de bonnes idées et qui savent les exploiter, comme M. Normand nous le montre si bien dans les pages qui suivent!

Bonne lecture!

Louis Garneau, président-fondateur
Louis Garneau Sports

Affaires sans frontières



PROFIL

NOM : **François Normand**

Journaliste au journal *Les Affaires* depuis 2000 (il était auparavant au *Devoir*), François Normand est spécialisé en affaires internationales. Que ce soit à partir de Montréal ou à l'étranger, il couvre les enjeux internationaux qui sont d'intérêt pour le Québec — de la politique économique du gouvernement américain aux marchés des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) — en passant par les stratégies des producteurs d'énergie renouvelable en Allemagne. Il traite aussi de grands enjeux macroéconomiques nationaux, comme la crise des finances publiques, la réglementation financière ou la productivité dans les organisations. Il est diplômé en histoire (baccalauréat) et en journalisme (certificat) de l'Université Laval, en plus d'avoir réalisé un stage de formation de 4 semaines en journalisme multimédia à l'École supérieure de journalisme de Lille, en France, en septembre 1996. Il a aussi réussi le cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada de l'Institut canadien des valeurs mobilières. En février 2002, il a fait un stage de formation d'une semaine auprès des institutions de l'Union européenne à Bruxelles. En 2007, il a remporté le 2e prix d'excellence Caisse de dépôt et placement du Québec - Merrill Lynch en journalisme économique et financier pour sa série « Exporter aux États-Unis ». Au printemps 2009, il a participé à l'International Visitor Leadership Program, un fellowship d'une durée de trois semaines organisé par le ministère américain des Affaires étrangères (State Department).

L'AUTEUR

François Normand



S'inspirer des meilleurs à l'international

Ce n'est pas vraiment un choix. Comme le Québec est une petite économie, beaucoup d'entreprises doivent vendre leurs produits ou leurs services à l'étranger pour survivre, croître et créer des emplois dans la province. Bref, l'exportation est pratiquement inscrite dans notre ADN.

Cependant, exporter n'est pas de tout repos. Trouver un distributeur, expédier un conteneur, fournir des services ou affronter la concurrence dans un autre pays représente une aventure qui peut parfois mal tourner.

Nombreuses sont les entreprises qui rêvaient d'international et qui ont disparu.

Je suis un journaliste spécialisé en affaires internationales depuis 14 ans au journal *Les Affaires*.

Ces dernières années, j'ai interviewé près d'une centaine d'entreprises canadiennes, des grandes comme des petites, au Québec et ailleurs au pays, dans des industries très diverses, pour décortiquer leurs stratégies internationales de A à Z.

Le fil conducteur des reportages publiés à la suite de ces entretiens? Les stratégies de croissance à l'international et de gestion des risques d'affaires.

La relecture de certains de mes articles, l'an dernier, a été une espèce de révélation pour moi. Cela m'a convaincu de proposer à la direction de publier un livre électronique regroupant une vingtaine de ces longs reportages étoffés.

À vrai dire, il n'existe pas de modèle pour exporter avec succès. Plusieurs stratégies ont

fait leurs preuves, comme en témoignent les exemples que je propose dans ce livre électronique.

Des stratégies d'expansion à l'étranger qui peuvent se faire par l'intermédiaire d'une acquisition, l'implantation d'une filiale, la création d'une coentreprise ou l'établissement d'un partenariat avec un distributeur local – ou par la commercialisation de ses propres produits.

C'est le cas notamment de Guitares Godin, un fabricant québécois de guitares qui rayonne dans le monde et qui tient tête aux géants de l'industrie que sont les Fender et autres Gibson. En 2012, la PME a transformé sa chaîne logistique pour être plus efficace et pour accroître ses ventes en Europe en s'inspirant d'Apple. Le fabricant vend désormais directement ses instruments de musique aux détaillants, sans passer par des distributeurs.

C'est la formule qui a fait la réussite de l'entreprise au Canada et aux États-Unis, selon son fondateur Robert Godin. Les éléments? Des vendeurs qui rencontrent régulièrement les détaillants pour leur présenter les nouveaux modèles (et qui, bien sûr, savent jouer de la guitare!).

Ce n'est qu'un exemple des stratégies que vous découvrirez ou redécouvrirez en parcourant ces 20 reportages publiés dans *Les Affaires* entre décembre 2011 et juin 2013.

Si certaines informations ne sont pas exactement à jour, comme les chiffres d'affaires, le nombre d'employés ou de l'état d'avancement de certains projets, les stratégies, elles, méritent toujours qu'on s'y intéresse. Il est intéressant de les situer au moment où elles ont été déployées, et de constater avec le recul ce qui a – ou n'a pas – bien fonctionné, du moins quand l'information est disponible (par exemple, Boréal, qui connaît des difficultés financières, s'est mise en octobre 2014 sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies).

Plus que tout, je crois, la mise en commun de ces 20 stratégies procure de la pertinence, de la perspective et de la profondeur à ce livre électronique, sans parler des bonnes idées qu'il vous inspirera et des erreurs qu'il vous permettra d'éviter.

Et ce n'est pas le seul enseignement que vous tirerez de ce livre, car sa préface, signée par le célèbre entre-

preneur Louis Garneau, est tout aussi inspirante.

Le nom de Louis Garneau m'est rapidement venu à l'esprit quand je me suis mis à penser à la personne qui pourrait vous parler de sa propre expérience – avec éloquence et cœur, comme vous le constaterez – sur les marchés internationaux.

Et quelle expérience! Son entreprise distribue ses produits destinés aux cyclistes sur les cinq continents, et au fil des décennies, Louis Garneau a toujours su adapter sa stratégie au gré des tendances, des menaces et des occasions d'affaires partout dans le monde.

Bonne lecture!

François Normand

Sommaire par entreprises

p. 2



J'AI CHOISI LE MONDE!

C'est avec plaisir que j'ai accepté d'écrire la préface du livre de François Normand, journaliste bien connu de *Les Affaires*. Les textes qui composent le livre de M. Normand portent tous sur des entreprises d'ici qui exportent leurs services ou leur expertise un peu partout dans le monde. Ils ont inspiré une réflexion sur notre Québec incertain à une expérience personnelle à l'ère d'internet qui fait des affaires à la grandeur du globe.

J'ai divisé mon texte en trois sections distinctes :

- 1) Qu'est-ce que le Québec a fait ?
- 2) Qu'est-ce que le Québec fait ?
- 3) Qu'est-ce que le Québec fera ?

Je ne suis pas frou d'écrire, mais je pense avoir suffisamment de vécu pour offrir une réflexion qui, quoique bien personnelle, garde une certaine pertinence en ce qui concerne l'économie du Québec.

1) Qu'est-ce que le Québec a fait ?

Bon, nous savons tous que nous sommes un peuple de colonisés. Comme le disait si bien Charlebois dans sa chanson, « Tout ça a commencé sur les plaines d'Abraham ». En 1793, nous avons perdu notre pays aux mains des Anglais. Je n'entrerai pas dans les détails, mais à partir de ce moment, la business, c'est devenu l'affaire des anglophones.

On a eu la chance de préserver notre langue française et nous avons pu être notre province en devenant de bons agriculteurs. Faire des affaires, c'était pas trop catholique, disaient-ils à l'époque. Oui, je viens de cette culture, et pourtant, j'ai déménagé en 1983 avec ma « blonde » une petite usine de fabrication dans le garage paternel. À l'époque, ça n'était pas compliqué : on fabriquait des produits pour les cyclistes et on les vendait chez nous. Que c'était facile ! On était tous les Neo-Québec Inc. : Kamak, Clonophyllie,

Préface

p. 4

Affaires sans frontières

PROFIL

NOM : François Normand

Journaliste au journal *Les Affaires* depuis 2000 (il était auparavant au *Devoir*). François Normand est spécialisé en affaires internationales. Que ce soit à partir de Montréal ou à l'étranger, il couvre des sujets internationaux qui sont d'actualité pour le Québec — de la politique économique du gouvernement américain aux marchés des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) — en passant par les nouvelles productions d'énergie renouvelable ou d'Alibaba. Il traite aussi de grands sujets macroéconomiques nationaux, comme la crise des finances publiques, la réglementation financière ou la production des séismes. Il est diplômé en histoire (Baccalauréat) et en journalisme (certificat de l'Université Laval), en plus d'avoir réalisé un stage de formation de 4 semaines en journalisme multilingue à l'École supérieure de journalisme de l'UQAM. En France, en septembre 1996, il a aussi vécu la crise qui a conduit le commerce des valeurs mobilières au Canada à l'instinct canadien des valeurs mobilières. En février 2002, il a fait un stage de formation d'une semaine, auprès des journalistes de l'Union européenne à Bruxelles. En 2007, il a occupé le 2e plus éminent poste de directeur d'édition de l'édition de Québec. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages de vulgarisation économique et financière pour le site *Le Point* sur *l'Économiste*. Au printemps 2009, il a participé à l'International Value Leadership Program, un séminaire d'une durée de deux semaines organisé par le ministère américain des Affaires étrangères (State Department).

S'inspirer des meilleurs à l'international

Ce n'est pas vraiment un choix. Comme le Québec est une petite économie, beaucoup d'entreprises doivent vendre leurs produits ou leurs services à l'étranger pour survivre, croître et créer des emplois dans la province. Bref, l'exportation est pratiquement inscrite dans notre ADN.

Cependant, exporter n'est pas de tout repos. Trouver un distributeur, expédier un conteneur, fournir des services ou affronter la concurrence dans un autre pays représente une aventure qui peut parfois mal tourner.

Nombreuses sont les entreprises qui révalent à l'international et qui ont réussi.

Ces dernières années, j'ai interviewé près d'une centaine d'entreprises canadiennes, des grandes comme des petites, au Québec et ailleurs au pays, dans des industries très diverses, pour découvrir leurs stratégies internationales de A à Z.

Le fil conducteur des reportages publiés à la suite de ces entretiens : Les stratégies de croissance à l'international et de gestion des risques d'affaires.

La lecture de certains de mes articles, l'an dernier, a été une espèce de révélation pour moi. Cela m'a convaincu de proposer à la direction de publier un livre électronique regroupant une vingtaine de ces longs reportages d'office.

À vrai dire, il s'agit d'un bon modèle pour exporter avec succès. Plusieurs stratégies ont

Intro

p. 8

Logi-D aide les hôpitaux américains à accroître leur productivité

46,7 G\$ US

De 2012 à 2016, le marché des fournisseurs médicaux progressera en moyenne de 4,3% par année aux États-Unis, pour atteindre 46,7 milliards de dollars américains.



Le Walter Reed National Military Medical Center, à Washington, est reconnu pour son efficacité logistique. Un de ses fournisseurs est Logi-D, PME de Laval.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 22 mai 2012.

L'hôpital où sont soignés les présidents américains, le Walter Reed National Military Medical Center, se trouve au nord de Washington. Si Barack Obama tombe malade, c'est là qu'il sera traité. Un hôpital reconnu pour son efficacité logistique, notamment grâce à Logi-D, une PME de Laval qui aide les centres hospitaliers à automatiser leur chaîne d'approvisionnement de fournitures médicales.

Logi-D espère implanter ses systèmes dans une cinquantaine d'établissements de soins au cours des prochaines années. Ils sont déjà utilisés dans six hôpitaux américains, dont le Walter Reed. « Depuis notre arrivée aux États-Unis en 2008, nos ventes progressent de 30 à 35% par année. Nous allons maintenant en Chine », précise Richard Philippe, président de Logi-D. L'entreprise de 48 employés, qui compte dans son actionnariat Telesystem, le groupe fondé par Charles Simons, déploie aussi ses technologies dans 44 hôpitaux au Canada.

Logi-D

p. 11

Guitares Godin contourne les distributeurs pour accroître ses ventes en Europe

+13%

De janvier à novembre 2012, les ventes d'instruments de musique en Chine ont bondi de 12%, soit plus rapidement que le PIB chinois (+7,8% en 2012).



« Nos agents européens visitent pratiquement chaque jour les marchands dans une quinzaine de pays d'Europe pour leur montrer nos nouveaux produits », dit Robert Godin, de Guitares Godin.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 24 mai 2012.

Sans tambour ni trompette, Guitares Godin a chambardé sa chaîne logistique pour être plus efficace et accroître ses ventes en Europe. Dans 15 pays européens, le manufacturier québécois vend désormais directement ses instruments de musique aux détaillants sans passer par des distributeurs. Une stratégie inspirée du géant Apple qui donne de bons résultats.

« Nos ventes augmentent en moyenne de 10% par année dans le monde. Or, en Europe, elles progressent beaucoup plus vite grâce à cette stratégie », dit Robert Godin, qui a créé l'entreprise en 1972 et la dirige maintenant avec ses fils Patrick et Simon.

Une bonne performance, étant donné que le marché européen des instruments de musique est stable, voire en contraction dans certains pays, selon Eurostat. « Nous prenons des parts de marché à nos concurrents », précise Robert Godin.

Guitares Godin

p. 14

Le Collège LaSalle consolide sa position en Amérique latine, avec un 4^e campus

4 400 G\$ US

Le marché mondial de l'éducation est évalué à 4 400 milliards de dollars américains, soit un peu plus de deux fois le PIB du Canada.



Les dirigeants du Collège LaSalle ne manquent pas de pain sur la planche. Ni d'ambition. Non seulement le réseau québécois de l'école a été restructuré de son réseau international, mais il a commencé à ouvrir un campus dans la ville de Panama. Un nouvel établissement qui s'inscrit dans sa stratégie d'expansion qui vise les marchés hispanophones.

« Notre école de Panama ouvrira en septembre, et nous espérons y avoir une centaine d'étudiants d'ici deux ans », dit Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International, la division qui gère le réseau de 18 campus du Collège LaSalle établis dans neuf pays (y compris le Panama).

Le nouveau campus offrira une formation dans le design de mode, le design intérieur, le graphisme, de même que des cours en restauration.

« Cet établissement sera aussi une porte d'entrée pour le marché de l'Amérique centrale et des Caraïbes », dit Paula Perotti. La vice-présidente

Collège LaSalle

p. 17

Comment une PME de Laval se mesure au géant américain Cisco

14 G\$ US

Le marché mondial de la vidéoconférence s'élève à 14 milliards de dollars américains en 2017.



Le partenariat d'i-Bell avec la française Avenall lui permet de concurrencer le géant Cisco et son système de vidéoconférence WebEx.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 10 mai 2012.

Trop petit, i-Edit, un éditeur et fabricant de manuels scolaires et éducatifs, devait trouver une autre façon pour percer le marché américain. Mission réussie : la PME de Laval s'est associée au groupe français Avenall, un spécialiste de la téléphonie IP pour commercialiser son logiciel de classe virtuelle Zentive en Europe. Un partenariat qui lui permet de concurrencer le géant Cisco et son système de vidéoconférence WebEx.

Depuis l'automne 2012, Avenall intègre le logiciel d'i-Edit (commercialisé sous la marque Xivo en Europe) à son offre globale de services de télécommunications. Cette société de Laval affiche des revenus annuels de 3,7 millions d'euros (4,9 M\$) et compte 400 clients, dont l'équipe de soccer l'Olympique lyonnais.

Avenall perçoit une part des revenus des ventes de logiciels Xivo, bien en vue sur son site Web. La société française les offre à des organ

i-Edit

p. 20

Agro-100 forme ses clients au Mexique pour y mousser ses ventes

193

Prévisions de la demande mondiale de fertilisants en 2016-2017, en millions de tonnes



Dans son unique marché d'exportation, le Mexique, Agro-100 vend ses fertilisants aux petites comme aux grandes exploitations agricoles.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 10 mai 2012.

Pour accroître ses ventes au Mexique, le fabricant de fertilisants Agro-100 ne se contente pas d'offrir ses produits : outre son positionnement, il forme les distributeurs et les agriculteurs sur les avantages de les utiliser. Une stratégie qui devrait permettre à la PME de Joliette d'exploiter par cinq son chiffre d'affaires d'ici 2016.

« En les formant ainsi, nous faisons en sorte que la demande de nos produits provienne de la base. Nous avons une bonne collaboration, et cela contribue à faire mousser nos ventes dans ce pays », dit Stéphanie Beauchamp, actionnaire majoritaire depuis 2010 de la PME, présente au Mexique depuis un an.

Agro-100 a trois usines au Québec et une en Ontario. Elle réalise seulement 2% de ses chiffre d'affaires au Mexique, qui occupe entre 15 et 25 millions de dollars. Le reste provient du Canada. Dans trois ans, espère la direction de l'entreprise, le marché mexicain pourrait lui fournir

Agro-100

p. 23

Walter Technologies pour surfaces met le pied dans la porte aux États-Unis



Walter Technologies pour surfaces utilisera sa division de solutions environnementales pour aborder le secteur manufacturier américain.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 10 mai 2012.

L'Europe est le principal marché international de Walter Technologies pour surfaces. Mais la crise économique qui y fait rage incite le fabricant d'outils et de solutions environnementales à mettre le paquet pour accroître ses ventes aux États-Unis.

Sur ce marché, WTS misera avant tout sur son système écologique de nettoyage de pièces et d'outils. Ce système de lavage biologique utilise des liquides contenant des enzymes. Ils sont plus sécuritaires que les nettoyants chimiques pour les employés responsables de laver les pièces et les outils dans les entreprises manufacturières. Les solutions environnementales ne représentent que 20 % des revenus de WTS, mais c'est avec cette activité que l'entreprise de Pointe-Claire tentera de séduire de nouveaux clients aux États-Unis.

« Notre division de solutions environnementales sera notre cheval de Troie pour entrer chez les manufacturiers aux États-Unis », dit François

Walter Technologies

p. 26

Boréalis récolte le fruit de ses efforts au Mexique

435 G\$ US

Revenus réalisés en 2012 par les 40 plus importantes sociétés minières dans le monde, en hausse de 12% par rapport à 2010.



En 2013, Boréalis réalisera son premier contrat avec PEMEX, société d'État pétrolière mexicaine, et s'est positionnée pour vendre ses logiciels à CFE, l'équivalent mexicain d'Hydro-Québec.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 24 mai 2012.

Boréalis aide les minières et les producteurs d'hydrocarbures à gérer l'impact social et environnemental de leurs projets. En 2011, la PME de Magog avait réalisé seulement 1% de ses revenus en Amérique latine. Un chiffre appelé à augmenter puisque, après trois ans de démarrage intensif, Boréalis fait une percée au Mexique.

Au début de 2013, elle réalisera son premier contrat avec PEMEX, la société d'État pétrolière. Boréalis s'est aussi positionnée pour vendre ses logiciels à CFE, l'équivalent mexicain d'Hydro-Québec, en plus d'être en discussion avec CEMEX, un important producteur de ciment et de béton.

« Le Mexique pourrait même devenir notre plus gros marché à l'international », dit Jules Papineau, cofondateur et pdg de l'entreprise de Magog. Boréalis est en train de s'incorporer et d'ouvrir un bureau à Mexico, où elle prévoit employer une cinquantaine de personnes dans un an.

Fondée en 2004, Boréalis conçoit et vend des logiciels de gestion de

Borealis

p. 29

Guru veut réaliser la moitié de ses revenus aux États-Unis en 2016



Guru réalise 28 % de ses ventes totales aux États-Unis. Le marché canadien représente la part du lion, à 70%. Guru vend seulement 1 % de sa production à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 21 octobre 2012.

Général à la tête par son succès aux États-Unis, le fabricant de boissons énergétiques biologiques Guru souhaite que le marché américain représente la moitié de ses chiffre d'affaires dans trois ans. Et pour y arriver, la PME montréalaise continuera de miser exclusivement sur la niche du marché des produits naturels.

À ce jour, la stratégie de Guru l'a bien servie aux États-Unis. L'entreprise a commencé à y vendre ses boissons en 2005. Depuis, ses revenus annuels y ont augmenté de moyenne d'environ 40% (à titre de comparaison, la croissance moyenne des ventes au Canada est de 20% par an depuis trois ans).

« Dans la plupart des États américains, nous sommes numéros un ou numéros deux en ce qui a trait aux ventes dans le segment des produits naturels », affirme le cofondateur et vice-président marketing de l'entreprise, Raymond Joliveau, qui vit à New York pour s'occuper des clients produits naturels (Guru et Guru Light) répandus bien au-delà des frontières du consommateur américain.

Guru

p. 32

Comment l'Albertaine Kudu Industries s'attaque aux marchés mondiaux

83,5

Le produit de pétrole brut a été élevé à 83,5 milliards de dollars en 2011, en hausse de 1,3% par rapport à 2010.



Kudu manufacture des pompes d'extraction d'hydrocarbures. Elle consacre de 5 à 8 % de ses revenus annuels de 100 millions de dollars à la R-D.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 24 mai 2012.

Exportateur de l'année en Alberta en 2011, le fabricant de pompes d'extraction d'hydrocarbures Kudu Industries a le vent dans les voiles. Ses ventes dépassent les 100 millions de dollars, et ses produits sont utilisés dans le monde entier. Sa réputation ne repose toutefois pas sur la qualité de ses pompes, mais plutôt sur les services de proximité qu'il offre aux producteurs de pétrole et de gaz naturel.

« Nous nous considérons comme une entreprise de services qui a des activités manufacturières, et non comme un manufacturier qui offre un service après-vente », insiste Matthew Kemm, vice-président aux opérations internationales de la PME de Calgary, qui a deux usines, l'une en Alberta, l'autre en Bosmanie.

Ce modèle d'entreprise qui implique de fabriquer des équipements sans être spécialisé en manufacturier est plus qu'un slogan de marketing, disent les spécialistes appelés à commenteur la stratégie de Kudu.

Kudu Industries

p. 35

Pelican International modifie sa stratégie de croissance aux États-Unis

13,5

Nombre de personnes, en millions, susceptibles de faire du kayak en 2020 aux États-Unis, soit près du double qu'en 2009 (7,4 millions).



La force du dollar par rapport à la devise américaine a forcé Pelican International à revoir sa stratégie.

Ce texte a été publié en premier lieu dans *Les Affaires* le 24 mai 2012.

Le fabricant d'embarcations Pelican International compte accélérer sa croissance sur le marché américain en utilisant une nouvelle stratégie. La PME de Laval y vendra davantage de kayaks haut de gamme, faits au Canada, et davantage de kayaks bas de gamme, fabriqués aux États-Unis.

Actuellement, l'entreprise fabrique peu de kayaks haut de gamme : elle vend surtout des embarcations (kayaks, canots, pédalos) bas de gamme. Il n'y aura aucun transfert de la production de kayaks bas de gamme réalisée à son usine de Laval.

C'est seulement pour répondre à la demande exorbitante de ce type d'embarcations que Pelican fera appel à son sous-traitant en sol américain à qui il cède déjà une petite partie de sa production, et dont Christian Elk, président de Pelican, préfère taire le nom. Toutefois, les canots et les pédalos continuent d'être produits à Laval, même si la demande devrait augmenter.

Pelican International

Sommaire par entreprises

p. 38

Transport Robert devient un partenaire logistique aux États-Unis



Pour accroître ses revenus aux États-Unis, Transport Robert mettra davantage l'accent sur le transport de produits spécialisés tels que l'équipement minier ou les pièces d'oléennes.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 27 septembre 2012.

Transport Robert compte aider davantage les exportateurs à réduire leur coût en s'attaquant aux processus inefficaces de leur chaîne logistique. Le transporteur fait le pari que cela les incitera à fréquenter au Canada les produits qu'ils vendent aux États-Unis.

«Cela fait 30 ans que nous nous impliquons dans la chaîne logistique de nos clients. Mais nous allons le faire davantage pour continuer à croître aux États-Unis», précise Jean-Robert Lesaut, vice-président marketing et relations publiques chez Transport Robert, de Boucherville, qui réalise 35% de ses revenus au sud de la frontière, surtout dans les États à l'est du Mississippi.

Depuis 10 ans, le dollar canadien s'est apprécié de 30% par rapport au dollar américain, et le prix du baril de pétrole (le West Texas Intermediate) a été multiplié par trois, ce qui a fait bondir les frais de transport. Plus récemment que des entreprises comme Canadac préférent produire davantage aux États-Unis.

38

Transport Robert

p. 41

Tripler ses revenus aux États-Unis grâce à des gestionnaires de ventes locaux



Groupe Luminares veut booster ses revenus au sud de la frontière. Pour y arriver, elle souhaite embaucher des pros des ventes.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 7 septembre 2012.

Groupe Luminares, un fabricant montréalais de systèmes d'éclairage, a décidé de mettre le paquet sur son équipe de vente en embauchant des gestionnaires établis dans différentes régions. Objectif: tripler ses revenus en sol américain d'ici 2018, à 71 millions de dollars.

L'entreprise de 250 employés prévoit doubler le nombre de ses gestionnaires de ventes régionales établis au sud de la frontière, à 30. «Nous investissons quelques millions de dollars dans ce projet», dit Christian Fahi, président de Groupe Luminares qui réalise actuellement près des trois quarts de ses revenus aux États-Unis.

Ces gestionnaires ont un rôle stratégique: ils forment les agents manufacturiers qui vendent les systèmes d'éclairage de la PME aux entreprises, commerces et institutions, et leur apportent un soutien technique.

Ce ne sont pas des agents exclusifs. Ils vendent les produits de 50 à 100 manufacturiers. L'ajout de gestionnaires de ventes régionales vise

41

Groupe Luminares

p. 44

Comment Game On Audio entend croître aux États-Unis



Tout semble réussir à la montréalaise Game On Audio qui connaît une forte croissance depuis l'ouverture de son studio à Los Angeles en 2009-2010: ses revenus ont doublé chaque année.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 3 juillet 2012.

L'industrie du jeu vidéo connaît une petite révolution avec la technologie de capture de mouvements, grâce à des consoles comme la Kinect, de Microsoft. Cette évolution pousse Game On Audio, une PME montréalaise spécialisée dans l'enregistrement de sons et de voix pour jeux vidéo, à diversifier ses activités dans ce créneau. Et à poursuivre, par la même occasion, sa croissance aux États-Unis.

«Actuellement, nous réalisons la quasi-totalité de nos revenus dans l'enregistrement de sons et de voix. Mais en 2013, la capture de mouvements représentera au minimum la moitié de notre chiffre d'affaires», prévoit Samuel Girardin, fondateur et président de Game On Audio.

La PME ne part pas de rien. Elle fait déjà un peu de capture de mouvements depuis quelques années, mais elle a investi dans ce domaine depuis quelques années, Game On Audio a constitué une équipe d'experts du Québec et

44

Game on Audio

p. 47

Schulte s'attend à une forte croissance en Europe de l'Est



Schulte Industries, qui fabrique des coupeuses rotatives, des souffleuses et des extracteurs de roches, ne se limitera pas à une seule stratégie pour accroître ses revenus en Europe orientale.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 14 juin 2012.

La production de grains en Russie s'est élevée à 92 millions de tonnes l'an dernier, en hausse de 51% par rapport à 2010, une année de sécheresse. Un bon point qui conforte le fabricant de machinerie agricole Schulte Industries dans sa décision d'investir pour croître dans la région.

L'entreprise de la Saskatchewan, qui fabrique des coupeuses rotatives, des souffleuses et des extracteurs de roches, prévoit tripler, voire quintupler, ses revenus en Europe orientale, notamment en Russie, sans contester le marché le plus prometteur d'ici trois ans. «L'Europe orientale sera le marché international où nos ventes connaîtront de loin la plus forte croissance d'ici 2015», prévoit Dean Carnago, directeur des achats.

Actuellement, la société d'Englefield, un petit village à l'est de Saskatoon, réalise 10% de ses revenus, soit 3,2 millions de dollars, dans l'est du continent européen.

47

Schulte

p. 50

Avigilon braque ses caméras sur la Russie, le Moyen-Orient et l'Afrique



Si Avigilon Corporation, de Vancouver, est bien implantée en Europe occidentale, le marché de la vidéosurveillance reste toutefois sous-exploité en Europe.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 12 mai 2012.

Avigilon Corporation, un concepteur et un fabricant de systèmes de vidéosurveillance haute définition (HD), mettra le paquet dans les prochaines années pour accroître ses ventes en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

«Ces régions représentent beaucoup de potentiel pour nous», dit au bout du fil Alexander Fernandes, cofondateur et pdg de cette PME de Vancouver. Avigilon réalise déjà 24% de ses revenus dans ces marchés nommés EMEA en anglais (Europe, Middle East, Africa).

Dans un courriel, un analyste qui suit Avigilon confirme que l'EMEA est un marché intéressant. Il ne pense pas non plus que l'importance que l'entreprise veut accorder à ces régions la distraie de ses autres marchés, en premier lieu ceux des États-Unis, où elle a réalisé 54,4% de ses ventes en 2011.

Si l'entreprise de Vancouver est bien implantée en Europe occidentale,

50

Avigilon

p. 53

R3D Conseil suit son client français Faurecia au Brésil



L'implantation de la solution SAP dans les 18 usines de l'équipementier automobile Faurecia ne sera pas le seul mandat de R3D au Brésil, pays appelé à devenir un marché clé.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 20 mai 2012.

R3D Conseil, une firme de services-conseils en solutions d'affaires et de systèmes de technologie de l'information, s'implante au Brésil pour suivre le groupe français Faurecia, un important équipementier pour l'industrie automobile.

L'entreprise montréalaise a décroché un contrat de trois ans de «plusieurs millions de dollars» pour implanter la solution SAP (un protocole informatique qui permet de faire des gains de productivité) dans les 18 établissements de Faurecia dans le plus grand pays d'Amérique du Sud. «Ce client nous demande de l'accompagner au Brésil, car il nous fait confiance», affirme Bernard Roy, président et chef des opérations de R3D, une entreprise à capital fermé.

Les 18 établissements de Faurecia au Brésil (sites de production et centres de design et développement) comptent des technologies pour réduire les émissions polluantes, des systèmes d'intérieur et des sièges

53

R3D Conseil

p. 56

TeraXion prévoit doubler ses revenus d'ici trois ans



TeraXion vend ses produits dans 42 pays à partir de son usine de Québec. Ses principaux clients sont des équipementiers en matériels de télécommunication, comme le géant Alcatel-Lucent.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 6 février 2012.

TeraXion, une PME de Québec spécialisée dans l'optique, estime pouvoir doubler ses revenus dans les trois prochaines années.

«C'est une croissance se fera en grande partie par des acquisitions», dit Alain-Jacques Simard, président et chef de la direction de cette entreprise dont le chiffre d'affaires se situe entre 25 et 30 millions de dollars canadiens (MS).

TeraXion est un fabricant d'équipements optiques destinés au domaine des communications par fibre optique. Sa technologie accélère le transfert des documents écrits et audiovisuels. Elle compte parmi ses actionnaires le Fonds de solidarité FTQ, la Caisse de dépôt et placement du Québec et l'Université CSN.

La PME vend ses produits dans 42 pays à partir de son usine de Québec. Ses principaux clients sont des équipementiers en matériels de télécommunication, comme le géant Alcatel-Lucent.

Si TeraXion parvient à doubler ses revenus en trois ans, ce ne sera pas une première pour elle. De 2006 à 2010, son chiffre d'affaires a progressé de

56

TeraXion

p. 59

Le Cirque Éloize met le cap sur l'Asie et l'Amérique latine



Pour croître en Amérique du Nord et en Europe, le Cirque Éloize s'appuiera sur deux spectacles: 1D, qui roule depuis un an et demi, et un nouveau spectacle, qui sera lancé à l'automne 2012.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 14 janvier 2012.

Après avoir roulé sa boussole en Amérique du Nord et en Europe, le Cirque Éloize se développera surtout en Asie et en Amérique du Sud dans les prochaines années.

Le producteur de spectacles multidisciplinaires (arts du cirque, musique, danse, théâtre) établi à Montréal n'est pas en terrain inconnu: dans le passé, il a notamment présenté quelques spectacles au Brésil, en Argentine, en Chine et en Corée du Sud. Mais aujourd'hui, le dynamisme économique de l'Asie et de l'Amérique du Sud fait en sorte que ces régions sont beaucoup plus intéressantes pour le producteur de spectacles.

«On sent qu'il y a un intérêt accru pour des produits culturels comme le nôtre. Nous recevons beaucoup de demandes pour nous produire dans ces pays», raconte Christine Martineau, vice-présidente au développement des affaires de l'entreprise fondée en 1993.

59

Cirque Éloize

p. 62

Biscuits Leclerc choisit le créneau de la santé pour conquérir les États-Unis



L'acquisition de De Pura Foods permet à Biscuits Leclerc de renforcer son offre d'aliments de santé, qui représentent 20% de son portefeuille de produits, sous les marques Vital et Praevendia (notre photo).

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 27 décembre 2011.

Les dirigeants du Collège LaSalle ne manquent pas de pain sur la planche. Ni d'ambition. Non seulement le cégep québécois finalise-t-il une restructuration de son réseau international, mais il s'apprête à ouvrir un campus dans la ville de Panama. Un nouvel établissement qui s'inscrit dans sa stratégie d'expansion qui vise les marchés hispanophones.

«Nous étions de Panama en octobre, en novembre nous y avons une centaine d'étudiants d'ici deux ans», dit Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International, la division qui chapeaute le réseau de 18 campus du Collège LaSalle établis dans sept pays (y compris le Panama).

Le nouveau campus offrira une formation dans le design de mode, le design intérieur, le graphisme, de même que des cours en restauration.

«Cet établissement sera aussi une porte d'entrée pour le marché de l'Amérique centrale et des Caraïbes», dit Paula Perotti, la vice-présidente, région latino-américaine, de LaSalle International, fait de pas-

7,5 \$US
Valeur estimée des ventes de biscuits aux États-Unis en 2011, ce qui représente une hausse de 2,3% par rapport à celle de 2010.

Source: Biscuits Leclerc, Québec

62

Biscuits Leclerc

p. 65

Lactopur fait son beurre avec le lait du monde entier



Depuis 2008, Lactopur évolue dans un environnement d'affaires favorable: la demande pour le lait augmente, surtout dans les économies émergentes, ce qui fait bondir les prix.

Ce texte a été publié aux premiers jours dans Les Affaires le 1 décembre 2011.

La montréalaise Lactopur est un cas unique parmi les exportateurs du Québec. À l'image de son président Dorian Avedian, un Québécois d'origine arménienne né au Liban, capable de négocier des contrats en six langues: arménien, arabe, français, anglais, espagnol et italien.

Lactopur exporte du lait en poudre et du lait de vache, mais elle n'en produit pas une goutte. Elle fabrique de transformateurs pour le revendre à des entreprises qui fabriquent des produits laitiers comme du beurre ou du yogourt. Et encore plus atypique: la majorité de ces activités (achat et vente de lait) se font à l'étranger du pays.

La PME fait le pont entre les grands pays producteurs de lait qui ont des surplus, comme l'Argentine, et les pays qui le consomment le plus, comme l'Égypte ou la Turquie. Lactopur vend du lait dans une vingtaine de pays, surtout émergents.

«À partir du Canada, nous ne pouvons exporter que du lait en poudre,

65

Lactopur

Logi-D aide les hôpitaux américains à accroître leur productivité



Le Walter Reed National Military Medical Center, à Washington, est reconnu pour son efficacité logistique. Un de ses fournisseurs est Logi-D, PME de Laval.

Logi-D en chiffres

46,7 G\$ US

De 2012 à 2016, le marché des fournitures médicales progressera en moyenne de 4,3% par année aux États-Unis, pour atteindre 46,7 milliards de dollars américains.

Source : Logi-D,
The Freedonia Group

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 22 juin 2013.

L'hôpital où sont soignés les présidents américains, le Walter Reed National Military Medical Center, se trouve au nord de Washington. Si Barack Obama tombe malade, c'est là qu'il sera traité. Un hôpital reconnu pour son efficacité logistique, notamment grâce à Logi-D, une PME de Laval qui aide les centres hospitaliers à automatiser leur chaîne d'approvisionnement de fournitures médicales.

Logi-D espère implanter ses systèmes dans une cinquantaine d'établissements du pays au cours des prochaines années. Ils sont déjà utilisés dans six hôpitaux américains, dont le Walter Reed. « Depuis notre percée aux États-Unis en 2008, nos ventes progressent de 30 à 35% par année. Nous allons maintenir ce rythme », précise Richard Philippe, président de Logi-D.

L'entreprise de 45 employés, qui compte dans son actionnariat Telesystem, le groupe fondé par Charles Sirois, déploie aussi ses technologies dans 44 hôpitaux au Canada.

Des poubelles intelligentes qui font réaliser des gains de productivité

Concrètement, ses systèmes permettent aux établissements de santé de réduire l'intervention humaine quant à l'achat de leurs fournitures médicales (gants, masques, etc.), en excluant les médicaments.

L'état des stocks est suivi en continu, de façon automatisée, ce qui permet à un ordinateur de commander sur-le-champ des fournitures. Entre autres technologies du genre, Logi-D commercialise une « poubelle intelligente » qui donne la possibilité de comptabiliser la quantité d'emballages jetés par le personnel des hôpitaux. Les établissements peuvent ainsi gérer en juste-à-temps leurs stocks de gants chirurgicaux.

Grâce à cette approche, les centres hospitaliers peuvent réaliser des gains de productivité, souligne M. Phillippe: « Cela peut permettre aux hôpitaux d'économiser quelques millions de dollars par année ».

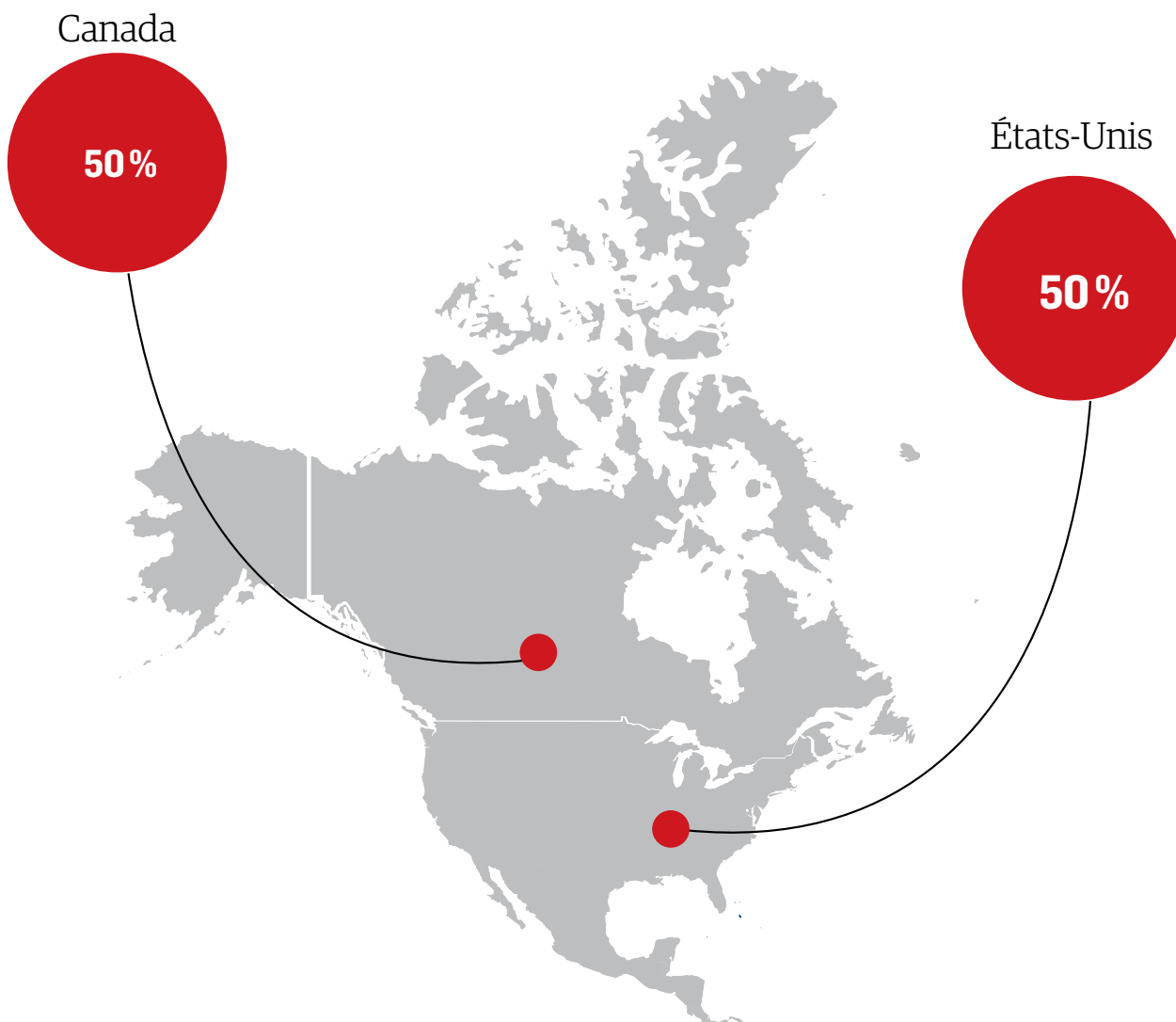
Une technologie plus moderne que celle des concurrents américains

Logi-D est un petit acteur aux États-Unis, où elle réalise la moitié de ses revenus annuels, qui atteignent de 5 à 10 M\$. L'entreprise détient moins de 1% des parts du marché de l'automatisation des chaînes



La PME tire la moitié de ses revenus des États-Unis

(répartition géographique des revenus)



De 5 à 10M\$

Chiffre d'affaires

30 à 35%

Les revenus annuels de Logi-D augmentent en moyenne de 30 à 35% depuis trois ans.

45

Nombre d'employés

Logi-D offre quatre solutions

- TI
- Logiciels
- Entreposage de produits
- Conseils

Le risque

Être doublée par la concurrence

Une épée de Damoclès plane au-dessus de Logi-D : qu'un concurrent commercialise une meilleure solution que la sienne ou qu'il copie sa technologie. Pour réduire ce risque, la PME consacre beaucoup de ressources à l'innovation : de 10 à 15 % des 45 employés planchent sur la R-D. Elle collabore aussi avec HEC Montréal pour rester à l'affût des tendances en matière d'approvisionnement. Une stratégie qui lui permet d'améliorer son offre de solutions pour automatiser les achats de fournitures médicales. Enfin, Logi-D essaie d'anticiper les besoins des clients en s'inspirant des meilleures chaînes logistiques de l'industrie manufacturière, dont celle de Toyota.

Le défi

Faire oublier la nationalité de l'entreprise

Les Américains aiment faire des affaires avec des Américains, dit-on. Cette culture représente tout un défi, admet le président de Logi-D, Richard Philippe. « Au début, c'était difficile d'obtenir des contrats en raison de notre nationalité. » L'entreprise a des représentants aux États-Unis et songe à établir un jour un siège social américain.

Le conseil

Misez sur la qualité

Pour se démarquer aux États-Unis, Richard Philippe conseille d'offrir des solutions qui se distinguent de celles qu'offrent les entreprises américaines. « Je ne suis pas de l'école selon laquelle il faut miser sur les prix pour se démarquer. »

d'approvisionnement dans le secteur hospitalier. Elle fait face à des concurrents importants, tels que CareFusion et Omnicell. Le premier a réalisé des revenus de 3,5 milliards de dollars américains en 2011, tandis que ceux du second ont atteint 314 M\$ US en 2012.

La PME lavalloise croit pouvoir se démarquer par sa technologie, plus moderne que celles de ses concurrents, selon M. Philippe. « Son utilisation nécessite beaucoup moins d'intervention que celle de CareFusion et d'Omnicell. »

Malgré tout, l'entreprise sent le besoin de peaufiner sa stratégie pour accroître ses ventes aux États-Unis. Elle passera désormais par des distributeurs pour vendre certaines technologies dites matures. « Cela nous donne plus d'options pour vendre nos produits », précise M. Philippe.

Depuis 2008, la PME offrait ses systèmes de gestion des approvisionnements exclusivement par l'entremise de ses 15 agents (des employés) implantés en Amérique du Nord. Elle demandait aussi à des fournisseurs ayant déjà des relations d'affaires avec des hôpitaux de leur offrir en même temps sa technologie, en retour d'une commission.

Faire affaire avec des distributeurs

Louis Hébert, spécialiste en stratégie internationale à HEC Montréal, fait remarquer que faire affaire avec des distributeurs comporte des avantages, bien sûr, mais aussi des inconvénients. « En passant par un distributeur, une entreprise peut vendre ses produits plus rapidement, à moindre coût et de manière moins risquée. Par contre, elle perd le contrôle de la commercialisation de ses produits », dit-il.

Logi-D commercialisera uniquement sa poubelle intelligente par l'intermédiaire de distributeurs, car cette technologie est facile à utiliser. L'équipe de Logi-D continuera aussi de vendre une partie des poubelles intelligentes. Mais pour ses systèmes plus complexes (par exemple, son système de réapprovisionnement en double casier, inspiré de l'industrie manufacturière), elle continuera de se fier à ses agents établis aux États-Unis. « Comme cette technologie nécessite un cycle de vente de 12 à 18 mois, c'est mieux de procéder ainsi. »

L'entrepreneur est convaincu de connaître un bel essor aux États-Unis. « Il y a 3500 hôpitaux dans le pays. Avec seulement six clients, nous sommes au tout début de notre implantation. »

Guitares Godin contourne les distributeurs pour accroître ses ventes en Europe



Photo : Rachel Côté

« Nos agents européens visitent pratiquement chaque jour les marchands dans une quinzaine de pays d'Europe pour leur montrer nos nouveaux produits », dit Robert Godin, de Guitares Godin.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 8 juin 2013.

Sans tambour ni trompette, Guitares Godin a chambardé sa chaîne logistique pour être plus efficace et accroître ses ventes en Europe. Dans 15 pays européens, le manufacturier québécois vend désormais directement ses instruments de musique aux détaillants sans passer par des distributeurs. Une stratégie inspirée du géant Apple qui donne de bons résultats.

« Nos ventes augmentent en moyenne de 10 % par année dans le monde. Or, en Europe, elles progresseront beaucoup plus vite grâce à cette stratégie », dit Robert Godin, qui a créé l'entreprise en 1972 et la dirige maintenant avec ses fils Patrick et Simon.

Une bonne performance, étant donné que le marché européen des instruments de musique est stable, voire en contraction dans certains pays, selon Euromonitor. « Nous prenons des parts de marché à nos concurrents », précise Robert Godin.



Guitares Godin en chiffres

+13%

De janvier à novembre 2012, les ventes d'instruments de musique en Chine ont bondi de 13%, soit plus rapidement que le PIB chinois (+ 7,8% en 2012).

Source : Guitares Godin, Musikmesse

200 000

L'entreprise fabrique plus de 200 000 guitares par année

1972

Année de fondation

350

Le nombre de modèles de guitares que Guitares Godin fabrique (classiques, acoustiques, électriques, basses électriques) et des ouds.

Des clients réputés

Entre autres artistes, Win Butler, d'Arcade Fire, Leonard Cohen et Roger Waters, ex-Pink Floyd, utilisent des instruments de Godin.

Godin vend 200 000 guitares par année dans 65 pays. Ses instruments sont fabriqués au Québec et au New Hampshire. Ses concurrents sont des géants comme Fender, qui affiche des revenus de 700 millions de dollars américains. Godin ne divulgue pas les siens, mais ils seraient supérieurs à 70 M\$ US, selon la firme d'analyse Hoovers. La PME emploie près de 700 personnes.

Godin a déployé cette nouvelle stratégie en Europe en septembre 2012. Une approche qui est en fait la recette à l'origine de son succès au Canada et aux États-Unis, selon Robert Godin. Les ingrédients ? Des vendeurs qui rencontrent régulièrement les détaillants pour leur montrer les nouveaux modèles, et qui savent jouer de la guitare – un critère d'embauche pour ces postes.

« Nos agents européens visitent pratiquement chaque jour les marchands dans une quinzaine de pays d'Europe, dont la France, l'Allemagne et l'Italie, pour leur montrer nos nouveaux produits et leur qualité sonore », explique le président.

Cette présence sur le terrain permet de diversifier l'offre dans chaque magasin (Godin offre 350 modèles) et de s'assurer de leur bon positionnement en magasin. Les guitares de Godin, dont une sur cinq est achetée par des musiciens professionnels, se vendent de 300 à 3 000 \$ l'unité.

Guitares Godin exploite six usines dont une aux États-Unis



Fermeture du centre européen de distribution

Dans la foulée de sa nouvelle stratégie, Godin a fermé son centre européen de distribution, situé aux Pays-Bas. Le manufacturier exporte désormais directement ses guitares aux détaillants. Par contre, dans ses 48 autres marchés, l'entreprise continue d'expédier ses produits aux distributeurs.

La complexité de ces marchés et les différences culturelles, comme en Amérique latine, font en sorte qu'il est plus difficile d'y faire des ventes directes.

Yan Cimon, spécialiste en stratégie d'entreprise à l'Université Laval, salue la nouvelle stratégie européenne de Guitares Godin. « Qui de mieux que l'entreprise pour être le porte-parole parfait de ses produits ? » Outre Apple, le fabricant de machines à café Nespresso fait aussi de la commercialisation directe.

Cette stratégie n'est toutefois pas sans inconvénient, souligne M. Cimon. « C'est plus difficile. Cela nécessite plus de temps. Il faut remplir la pape-rasse, sans compter la représentation sur le terrain. »

Un virage stratégique complexe

Ce changement de stratégie n'a pas été facile, admet Robert Godin. « Pour nous, ça a été tout un chambardement ! » Par exemple, au lieu d'administrer un compte client par pays européen, le manufacturier de guitares en gère désormais des dizaines par pays. Pas une mince affaire, quand on sait que Godin gère des comptes clients allant de 30 à 60 jours.

De plus, comme Godin exporte directement ses guitares aux détaillants, l'entreprise a dû négocier de nouveaux contrats de logistique avec la société d'expédition DHL. « Il a fallu leur garantir des volumes », dit Robert Godin. En Amérique du Nord, DHL et UPS sont déjà parmi ses expéditeurs.

L'entreprise y a gagné en efficacité. Par exemple, si un consommateur de Berlin veut acheter une guitare qu'il a vue sur Internet mais qui n'est pas offerte en magasin, le commerçant peut la commander et se la faire livrer en moins de trois jours. « Avant, on aurait sans doute perdu ce client », souligne M. Godin. Les commandes importantes (par exemple, un lot de 1000 guitares) sont livrées par bateau. Ce qui prend plus que trois jours.

Le risque

Fabriquer les mauvaises guitares

« Notre seul risque d'affaires est de fabriquer des guitares qui ne répondent pas à la demande », dit Robert Godin. Pour réduire ce risque, l'entrepreneur et ses employés voyagent souvent à la rencontre de musiciens afin de comprendre leurs attentes (son, design, etc.). M. Godin donne aussi des séminaires, par exemple au Berklee College of Music, une école réputée de Boston. « J'y donne un atelier sur les meilleures techniques pour améliorer le son d'une guitare », dit l'entrepreneur. Une activité qui lui permet de jauger les attentes de la prochaine génération de guitaristes.

Le défi

Continuer à susciter l'intérêt chez les jeunes

Godin n'est pas seulement en concurrence avec d'autres manufacturiers de guitares. La PME l'est aussi avec les loisirs liés à la technologie (jeux vidéo, réseaux sociaux, etc.). Des activités où les résultats sont immédiats. Rien à voir avec le temps requis pour apprendre à jouer de la guitare. « Ça demande tout un investissement en temps », souligne M. Godin. Des jeux comme Guitar Hero peuvent aussi inciter des adolescents à acheter une vraie guitare, selon l'entrepreneur social américain.

Le conseil

Bien cibler son marché

Pour réussir à l'international, Robert Godin affirme qu'il faut bien comprendre qui achète nos produits. « Il faut être certain de plaire à qui on veut vendre », dit-il, en précisant que la marque doit « être forte ».

Le Collège LaSalle consolide sa position en Amérique latine, avec un 4^e campus



Le nouveau campus du Collège LaSalle à Panama offrira une formation dans le design de mode, le design intérieur, le graphisme, et des cours en restauration. Notre photo a été prise à Bogotá.

Le Collège LaSalle en chiffres

4 400 G\$ US

Le marché mondial de l'éducation est évalué à 4 400 milliards de dollars américains, soit un peu plus de deux fois le PIB du Canada.

Sources : Collège LaSalle, IBS Capital

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 25 mai 2013.

Les dirigeants du Collège LaSalle ne manquent pas de pain sur la planche. Ni d'ambition. Non seulement le cégep québécois finalise-t-il une restructuration de son réseau international, mais il s'apprête à ouvrir un campus dans la ville de Panama. Un nouvel établissement qui s'inscrit dans sa stratégie d'expansion qui vise les marchés hispanophones.

« Notre école de Panama ouvrira en septembre, et nous espérons y avoir une centaine d'étudiants d'ici deux ans », dit Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International, la division qui chapeaute le réseau de 18 campus du Collège LaSalle établis dans neuf pays (y compris le Panama).

Le nouveau campus offrira une formation dans le design de mode, le design intérieur, le graphisme, de même que des cours en restauration.

« Cet établissement sera aussi une porte d'entrée pour le marché de l'Amérique centrale et des Caraïbes », dit Paula Perotti. La vice-prési-

dente, région ibéro-américaine, de LaSalle International, était de passage au siège social du cégep, à Montréal, quand nous y avons interviewé Claude Marchand.

Quatrième campus en Amérique latine

Le campus de Panama est le quatrième du Collège LaSalle en Amérique latine. L'établissement en exploite déjà deux en Colombie et un autre au Mexique. C'est Paula Perrotti, établie à Bogotá (en Colombie), qui supervise l'ouverture du nouveau campus panaméen – et qui a aussi supervisé l'expansion au Mexique.

Le Collège LaSalle est bien implanté dans le monde arabo-musulman (sept établissements) et en Asie-Pacifique (trois établissements), où il a commencé son expansion il y a près de 25 ans. Au cours des prochaines années, il concentrera ses efforts à développer son réseau en Amérique latine. Pourquoi cibler cette région du monde? Parce que la population y est en forte croissance et que la demande de services d'éducation de haute qualité y est élevée, affirme M^{me} Perrotti.

Une stratégie porteuse

L'accent que met le Collège LaSalle sur les marchés hispanophones est une stratégie porteuse, selon Soumaya Ben Letaifa, professeure en stratégie à l'ESG UQAM. «Ce marché est non seulement dynamique, mais aussi moins risqué, en raison de la proximité culturelle qui concerne les pratiques d'affaires entre le Québec et l'Amérique latine», explique-t-elle.



18 établissements dans 9 pays dont le Panama à compter de septembre 2013



Plus de 50M\$

Chiffre d'affaires

Plus de 1200

Nombre d'employés dans le monde

Plus de 10 000

Nombre d'étudiants dans le monde

Cinq écoles en une seule

- Mode, arts et design
- Gestion et technologies
- Sciences et techniques humaines
- Formation en ligne
- Hôtellerie et tourisme

Le risque

Être trop petit sur l'échiquier mondial

« Par rapport à d'autres PME québécoises, nous avons l'air assez forts, mais sur l'échiquier sur lequel nous jouons, nous sommes miniatures », admet Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International. Le Collège LaSalle oeuvre dans un marché international où la concurrence est féroce, surtout de la part des établissements d'enseignement américains. Malgré son réseau couvrant neuf pays, le Collège LaSalle n'a pas les moyens financiers des institutions inscrites en Bourse, comme la société Raffles, de Singapour, très présente en Asie. Pour se démarquer, l'établissement québécois continuera d'ouvrir des écoles offrant un enseignement de qualité dans le monde, tout en misant sur ses 25 années d'expérience.

Le défi

Faire grandir les campus

Au cours des prochaines années, le Collège LaSalle doit faire croître le nombre d'étudiants dans ses campus à l'étranger pour le porter à 100, et ce, sans réaliser d'acquisitions. Pour y arriver, l'organisation fera du marketing (Web, médias sociaux, etc.) afin de vanter la qualité de son enseignement auprès des jeunes.

Le conseil

Soyez patient

En éducation, la seule façon de réussir à l'étranger est d'être très patient et de miser sur des collaborateurs locaux, qui connaissent bien la culture du pays, souligne Claude Marchand. « Par exemple, cela nous a pris quatre ans pour nous établir au Panama. »

Parallèlement à cette expansion sud-américaine, le Collège LaSalle se prépare aussi à ouvrir un autre campus dans un pays européen, que Claude Marchand préfère ne pas préciser pour l'instant. Cette implantation aidera l'établissement québécois à mieux réseauter avec les milieux européens de la mode, dit-il.

Harmonisation accrue

L'agilité du Collège LaSalle à jongler avec plusieurs projets à la fois découle d'une importante restructuration de son réseau mondial amorcée en 2008. « Nous étions alors presque une nébuleuse », confie M. Marchand.

Les directeurs des campus dans le monde ne se parlaient pas. La plupart d'entre eux n'étaient d'ailleurs jamais venus à Montréal pour rencontrer la direction du Collège. Chaque pays développait son marché en fonction des intérêts locaux, et l'établissement québécois s'installait dans les pays qui le sollicitaient. Ainsi, aucune vision globale n'émanait du Collège LaSalle, qui s'était tourné vers l'international en 1988, en raison du déclin démographique au Québec.

Tout un contraste avec la nouvelle structure mise en place depuis cinq ans, selon M. Marchand. « Nous avons harmonisé notre image de marque et nos programmes. Nous avons détruit les cloisonnements et nous avons créé une équipe à Montréal pour encadrer notre réseau. » Par exemple, l'établissement s'est doté de chefs des technologies de l'information, des finances et du marketing, tous trois en poste à Montréal.

Cette harmonisation – et non pas uniformisation, car on laisse de la souplesse aux directeurs locaux, souligne M. Marchand – permet à l'établissement de mieux contrôler l'offre et la qualité de ses services.

Cette approche est utilisée par plusieurs multinationales, comme McDonald's, dit Louis Hébert, spécialiste en stratégie internationale à HEC Montréal. « Même si ses restaurants ont une offre commune dans le monde, on y trouve des produits qui tiennent compte de la culture locale. Au Québec, on sert de la poutine, au Japon, des sushis, en Allemagne, de la bière », explique M. Hébert.

Comment une PME de Laval se mesure au géant américain Cisco



Le partenariat d'i-Edit avec la française Avencall lui permet de concurrencer le géant Cisco et son système de vidéoconférence WebEx.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 11 mai 2013.

Trop petit, i-Edit, un éditeur et traducteur de manuels scolaires et éducatifs, devait trouver son alter ego pour percer le marché européen. Mission réussie : la PME de Laval s'est associée au groupe français Avencall, un spécialiste de la téléphonie IP, pour commercialiser son logiciel de classe virtuelle Zenlive en Europe. Un partenariat qui lui permet de concurrencer le géant Cisco et son système de vidéoconférence WebEx.

Depuis l'automne 2012, Avencall intègre le logiciel d'i-Edit (commercialisé sous la marque Xivo en Europe) à son offre globale de services de télécommunications. Cette société de Lyon affiche des revenus annuels de 3,7 millions d'euros (4,9 M\$) et compte 400 clients, dont l'équipe de soccer l'Olympique lyonnais.

i-Edit en chiffres

14 G\$ US

Le marché mondial de la vidéoconférence s'élèvera à 14 milliards de dollars américains en 2017.

Source : i-Edit, Global Industry Analysts



De 1 à 2,5 M\$

Chiffre d'affaires

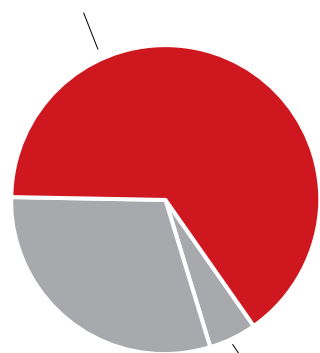
6

employés
(en plus d'une trentaine de collaborateurs)

Trois métiers

65%

Traduction



30%

Logiciels

5%

Publication de livres imprimés et électroniques

Avencall perçoit une part des revenus des ventes du logiciel Xivo, bien en vue sur son site Web. La société française les offre à des organisations oeuvrant dans plusieurs secteurs tels que les services publics, l'éducation, la finance, l'industrie, le commerce et la distribution.

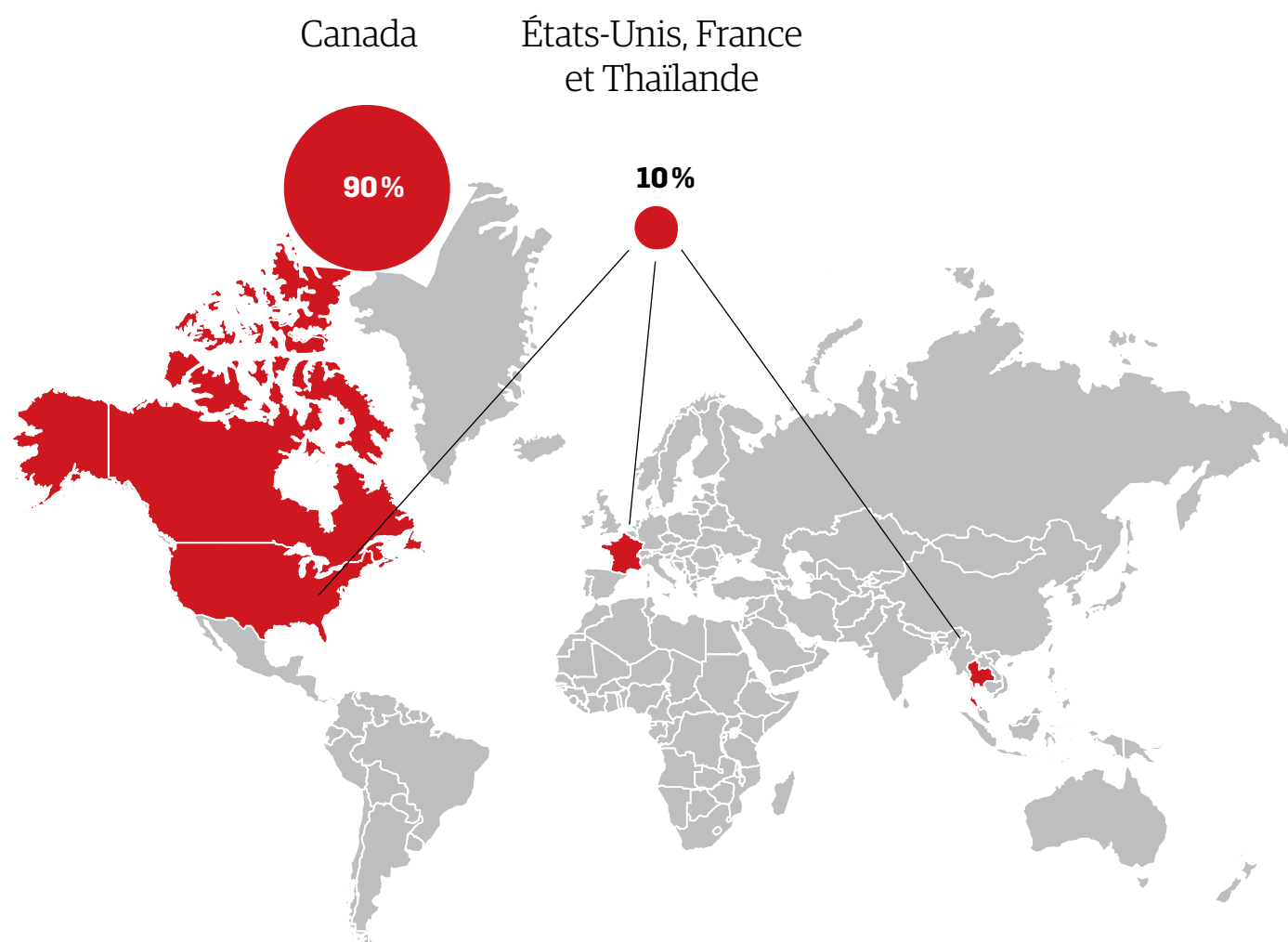
Un partenariat qui propulse les ventes

Ce partenariat est indispensable pour accroître rapidement les ventes d'i-Edit en France et dans le reste de l'Europe, affirme Patrick Bérubé, pdg de la PME lavalloise fondée en 2009. « Cette entente contribue à accélérer la croissance de nos ventes. »

C'est en damant le pion à Cisco sur un récent appel d'offres, en France, que les dirigeants d'Avencall et d'i-Edit ont compris tout le potentiel de leur alliance stratégique. « On se démarque par la qualité de nos solutions, que nous vendons à un prix inférieur à celles de Cisco », soutient M. Bérubé.

Avencall ne vend toutefois pas les services de traduction et d'édition de la PME québécoise (qui comptent ensemble pour près de 70 % de ses revenus), car i-Edit préfère les réserver au marché canadien.

Ses principaux revenus sont réalisés au Canada



Source : i-Edit, Global Industry Analysts

Une approche gagnante

En Europe, Avencall concentrera d'abord ses efforts sur le marché français, pour ensuite s'attaquer aux autres pays. Patrick Bérubé est optimiste. Selon lui, l'entente avec Avencall permettra à i-Edit de doubler ses ventes en France, entre juillet 2012 et juillet 2013.

Par la suite, les ventes devraient augmenter de 5 à 10 % par année, si bien que les revenus de la PME québécoise en France pourraient atteindre le million de dollars en 2017. « C'est notre objectif dans notre planification stratégique sur cinq ans », dit-il.

Actuellement, le chiffre d'affaires d'i-Edit est de 1 à 2,5 M\$, dont 90 % sont réalisés au Canada. Le reste des ventes provient de trois marchés : la France, la Thaïlande et les États-Unis. Pour accroître ses ventes en Europe, i-Edit pourrait conclure d'autres partenariats avec des entreprises comme Avencall.

Il s'agit d'une approche gagnante, estime Yan Cimon, spécialiste en stratégie d'entreprise à l'Université Laval, car elle permet d'accélérer les ventes d'i-Edit sans avoir à recruter de la main-d'œuvre ou à investir dans un bureau de vente, par exemple.

Par contre, la PME de Laval perd le contrôle de la commercialisation de sa marque en confiant ce mandat à Avencall, précise l'universitaire. « Une entreprise risque de se diluer si son produit devient une sous-solution de la solution globale d'une autre entreprise. »

Éducation mobile en Thaïlande

i-Edit continuera de miser sur des partenariats pour accroître ses ventes en Europe, mais également en Thaïlande, dans le Sud-Est asiatique.

Elle fait partie d'un consortium d'entreprises canadiennes dans ce pays, où son logiciel de classe virtuelle permettra d'offrir aux étudiants des régions éloignées la même qualité d'éducation qu'à ceux qui vivent dans la capitale Bangkok. La société torontoise Redline, spécialisée dans la conception de réseaux de télécommunications, est partie prenante de ce consortium.

L'idée, c'est de créer, à l'aide de tours de télécommunications, des corridors d'une centaine de kilomètres de largeur dans lesquels des écoles du pays pourraient accéder à une connexion Internet sans fil. Des étudiants disposeraient de tablettes pour utiliser la version mobile du logiciel d'i-Edit, de façon à pouvoir suivre des cours à distance.

« Pour l'instant, cette plateforme sera uniquement utilisée en Thaïlande, mais elle sera un jour offerte en France et au Canada », dit Patrick Bérubé.

Le risque

La crise économique en Europe

Huit des 17 pays de la zone euro seront en récession en 2013, dont la France, le principal marché d'i-Edit en Europe. Le PIB français se contractera de 0,1 % en 2013, selon la Commission européenne. Une mauvaise nouvelle pour i-Edit, car cela signifie une baisse de la demande de son logiciel de classe virtuelle Zenlive, dit son pdg Patrick Bérubé. « Que ce soit dans les secteurs public ou privé, des organisations retardent ou reportent l'achat de ce type de technologie. »

Pour atténuer ce risque, la PME lavalloise et son partenaire français, Avencall, veulent vendre leurs produits dans des pays moins touchés par la crise, comme l'Allemagne. Le PIB allemand devrait progresser de 0,4 % cette année et de 1,8 % en 2014.

Le défi

Établir la marque en France et en Thaïlande

Les logiciels d'i-Edit sont peu connus en France. Patrick Bérubé veut rectifier le tir en consacrant plus d'effort au marketing. « Il faut bâtir notre marque, se faire connaître, afin que les clients viennent davantage à nous. Actuellement, c'est plutôt nous qui devons cogner à leur porte pour offrir nos solutions. »

Le conseil

Trouver le bon partenaire à l'étranger

Pour qu'un partenariat stratégique soit vraiment réussi, il ne doit pas seulement être profitable pour vous, mais aussi pour votre partenaire, dit M. Bérubé. « C'est la clé pour réussir rapidement dans un marché ; nous le voyons bien en France avec Avencall. »

Agro-100 forme ses clients au Mexique pour y mousser ses ventes



Dans son unique marché d'exportation, le Mexique, Agro-100 vend ses fertilisants aux petites comme aux grandes exploitations agricoles.

Agro-100 en chiffres

193

**Prévision de la demande
mondiale de fertilisants
en 2016-2017, en millions
de tonnes**

Source: Agro-100,
International Fertilizer
Industry Association

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 2 février 2013.

Pour accroître ses ventes au Mexique, le fabricant de fertilisants Agro-100 ne se contente pas d'offrir ses produits: outre son grossiste, il forme les distributeurs et les agriculteurs sur les avantages de les utiliser. Une stratégie qui devrait permettre à la PME de Joliette d'y multiplier par cinq son chiffre d'affaires d'ici 2016.

«En les formant ainsi, nous faisons en sorte que la demande de nos produits provienne de la base. Nous avons une bonne collaboration, et cela contribue à faire mousser nos ventes dans ce pays», dit Stéphane Beaucage, actionnaire majoritaire depuis 2010 de la PME, présente au Mexique depuis un an.

Agro-100 a trois usines au Québec et une en Ontario. Elle réalise seulement 2 % de son chiffre d'affaires au Mexique, qui oscille entre 15 et 25 millions de dollars. Le reste provient du Canada. Dans trois ans, espère la direction de l'entreprise, le marché mexicain pourrait lui fournir

4% de ses revenus, si la PME arrive y à multiplier ses ventes par cinq.

Dans son unique marché d'exportation, l'entreprise vend ses fertilisants aux petites comme aux grandes exploitations agricoles. Ses produits peuvent être utilisés pour toutes sortes de cultures, de la pomme de terre à la pacane. Son grossiste est SQM, un groupe chilien qui a engrangé des revenus de deux milliards de dollars américains en 2011.

Agro-100 envoie quatre fois par année l'un de ses employés au Mexique pour rencontrer et former les agents de SQM. Puisque ces agents vendent ensuite les fertilisants à des distributeurs, qui les offrent à leur tour aux agriculteurs, cet employé fait aussi des séances de formation avec eux.

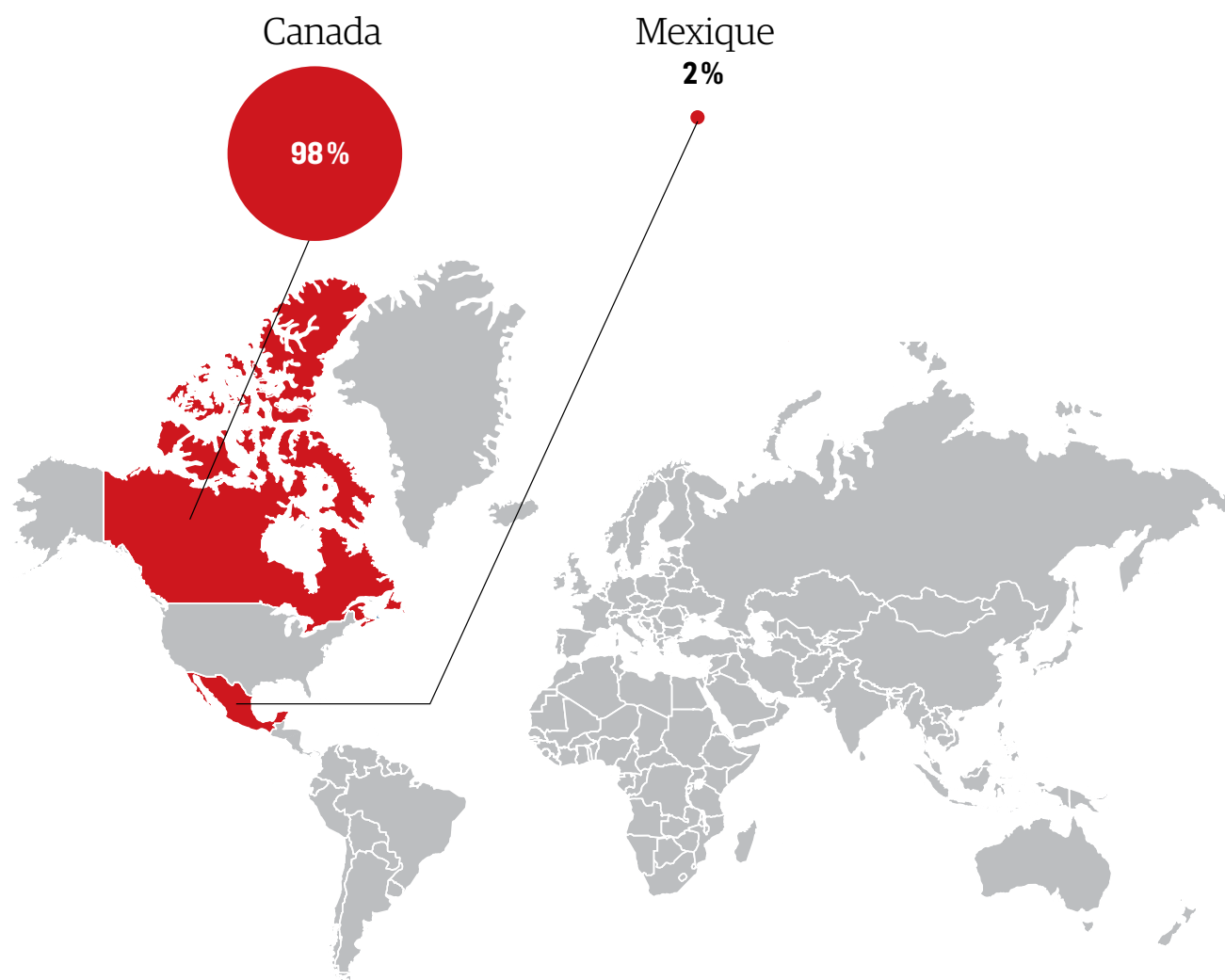
Visites de fermes mexicaines

Agro-100 pourrait s'arrêter là. Mais non. Son employé visite aussi des fermes au Mexique pour discuter avec les agriculteurs. La stratégie est simple: plus un fermier connaît ses fertilisants (la marque, ses caractéristiques agronomiques, etc.), plus il est susceptible de les demander aux distributeurs.



L'entreprise réalise la quasi-totalité de ses revenus au Canada

(répartition géographique des revenus en 2012)



De 15 à 25 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2012)**

1990

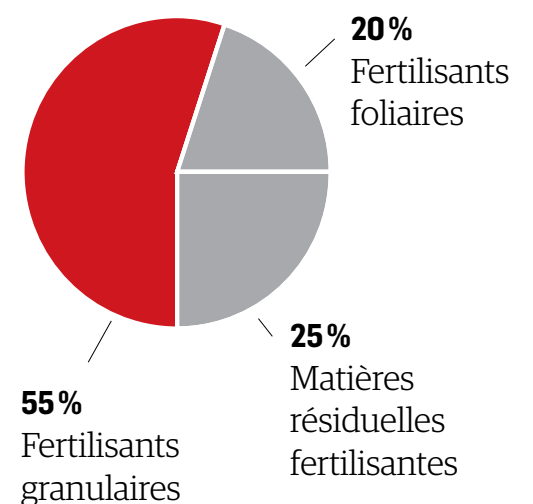
Année de fondation

2,5%

**Pourcentage
des revenus investis
en R-D**

Trois sources de revenus

(Répartition des revenus par type de produits, en 2012)



Le risque

Dépendante d'un seul grossiste

Au Mexique, un seul grossiste, le groupe chilien SQM, importe et distribue les fertilisants d'Agro-100. « On dépend beaucoup de lui », admet le pdg d'Agro-100, Stéphane Beaucage, qui se dit prêt à prendre ce risque tant et aussi longtemps que cette collaboration permettra à son entreprise d'accroître ses ventes au Mexique. « C'est certain que si, dans deux ou trois ans, nos ventes stagnaient ou reculaient, je me poserais de grandes questions... »

Selon Christian Sivière, président de Solutions Import Export Logistique, Agro-100 prend le risque de « devoir repartir à zéro » sur le marché mexicain si SQM fait faillite ou ne fait pas les efforts requis pour commercialiser les fertilisants.

Le défi

Rester en contact avec les clients

Pour cultiver de bonnes relations avec les agriculteurs mexicains, Agro-100 leur rend visite quatre fois par année et les invite aussi au Québec parfois. « L'an dernier, une quinzaine de producteurs ont visité nos installations. Durant une semaine, nous nous sommes côtoyés. Cela a créé un sentiment d'appartenance mutuel », dit le dirigeant.

Le conseil

Affecter un employé à l'international

« L'une de nos stratégies gagnantes pour le Mexique a été d'embaucher une personne affectée à temps plein au développement de ce marché », dit le patron d'Agro-100. En poste à Montréal, celle-ci se rend au Mexique quatre fois l'an.

Cela dit, Agro-100 n'est sans doute pas le seul fabricant de fertilisants à être proactif pour ce qui est du marketing sur le marché mexicain. La PME québécoise se mesure à des concurrents américains, canadiens et sud-africains.

Aussi, pour se démarquer, elle fait également valoir auprès des agents, des distributeurs et des agriculteurs mexicains la stabilité de ses formules. « Nos fertilisants sont homogènes, dit Stéphane Beaucage. Ils ne génèrent aucun dépôt dans le fond des contenants quand ils sont entreposés très longtemps. »

L'entrepreneur est d'ailleurs convaincu que SQM a systématiquement testé ses produits afin de s'assurer de leur stabilité et de leur efficacité au Mexique - dont le climat est différent de celui du Canada - avant de prendre la décision de les importer de façon régulière.

La rapidité de la livraison a aussi convaincu le grossiste chilien de distribuer les fertilisants de l'entreprise québécoise, affirme Stéphane Beaucage. « Quand on leur a dit qu'on pouvait livrer nos produits en moins de trois semaines, ça les a allumés. »

Contrôle du transport jusqu'au Mexique

Agro-100 exerce un contrôle très serré sur sa chaîne logistique pour être capable de respecter ses contrats. L'entreprise s'occupe du transport en vrac des fertilisants par bateau, du port de Montréal jusqu'à celui de Veracruz, au sud du Mexique. C'est à ce moment que SQM devient responsable de la cargaison, pour la vendre au Mexique par son réseau.

« Cette stratégie est avantageuse. En contrôlant la logistique, nous sommes certains de ne pas avoir de problème lors du transport de nos fertilisants », souligne le pdg.

Cette façon de procéder est viable tant que les coûts du transport demeurent stables, confie l'entrepreneur. Toutefois, si la part du transport dans le prix total de vente des fertilisants devait augmenter substantiellement, Agro-100 devrait revoir cette stratégie.

« Si un jour les coûts de transport devenaient une limite à notre croissance sur le marché mexicain, il faudrait envisager de produire nos fertilisants au Mexique, probablement en partenariat avec SQM. »

À long terme, le patron d'Agro-100 n'écartera pas non plus la possibilité d'avoir un employé originaire du Mexique établi dans ce marché. Ainsi, il pourrait former en permanence les agents de SQM, les distributeurs et les agriculteurs.

Walter Technologies pour surfaces met le pied dans la porte aux États-Unis



Walter Technologies pour surfaces utilisera sa division de solutions environnementales pour aborder le secteur manufacturier américain.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 8 décembre 2012.

L'Europe est le principal marché international de Walter Technologies pour surfaces. Mais la crise économique qui y fait rage incite le fabricant d'outils et de solutions environnementales à mettre le paquet pour accroître ses ventes aux États-Unis.

Sur ce marché, WTS misera avant tout sur son système écologique de nettoyage de pièces et d'outils. Ce système de lavage biologique utilise des liquides contenant des enzymes. Ils sont plus sécuritaires que les nettoyants chimiques pour les employés responsables de laver les pièces et les outils dans les entreprises manufacturières. Les solutions environnementales ne représentent que 20 % des revenus de WTS, mais c'est avec cette activité que l'entreprise de Pointe-Claire tentera de séduire de nouveaux clients aux États-Unis.

**Walter Technologies
pour surfaces
en chiffres**

**De 200
à 500
M\$**
Chiffre d'affaires

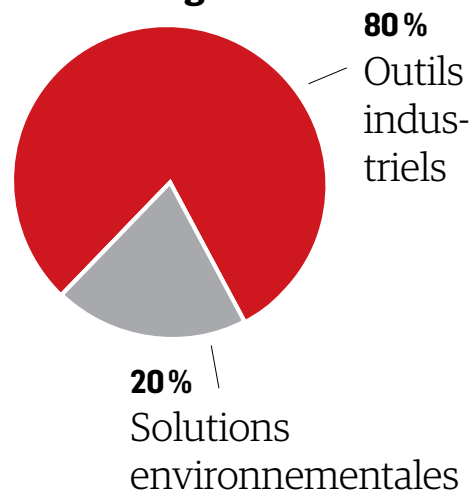


Sources : Walter Technologies pour surfaces, Verdantix

250

Nombre d'employés
(dont 125 au Canada)

L'entreprise tire la grande majorité de ses revenus de l'outillage



2,5 G\$

En 2015, les grandes entreprises aux États-Unis investiront 2,5 milliards de dollars américains par année en solutions environnementales (efficacité énergétique, protection de l'environnement, etc.), en hausse de 47% par rapport à 2012.

« Notre division de solutions environnementales sera notre cheval de Troie pour entrer chez les manufacturiers aux États-Unis », dit François Beaudoin, président du conseil de la société financière Walter, le conglomérat propriétaire de WTS, une entreprise fondée en 1952.

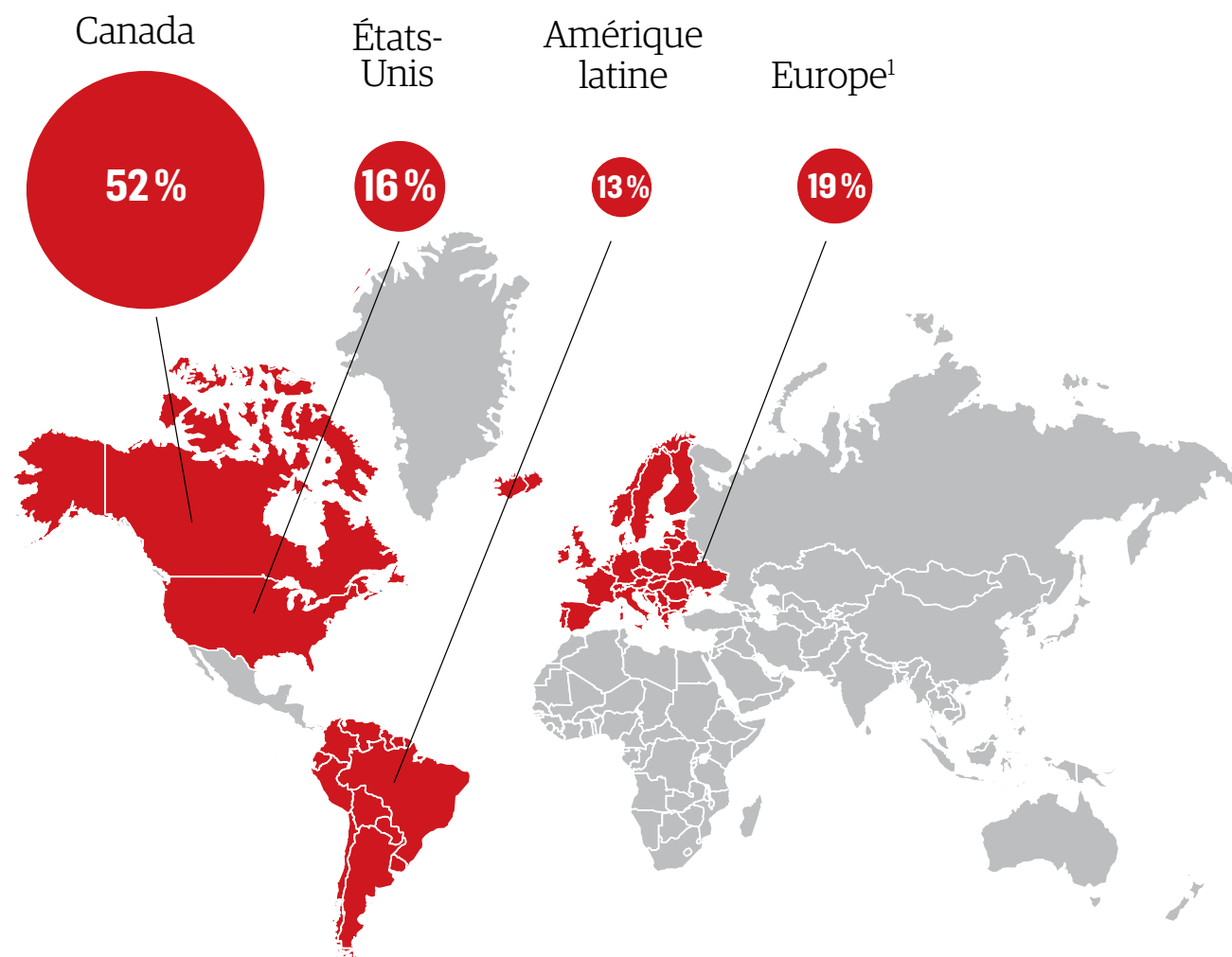
Un bureau à Chicago

Pour accroître les ventes de son système écologique de nettoyage aux États-Unis, WTS a créé une nouvelle unité d'affaires, Bio-Circle, et a ouvert un bureau à Chicago en août. Ce bureau, qui emploie une vingtaine de personnes, a le mandat de développer le marché du Midwest, la région des États-Unis où l'on retrouve la plus grande concentration d'entreprises manufacturières.

WTS a investi plus deux millions de dollars pour ouvrir ce bureau, ce qui comprend la formation du personnel américain. L'entreprise rentabilisera l'investissement en moins de trois ans, selon François Beaudoin.

L'entreprise réalise la moitié de son chiffre d'affaires au Canada

(répartition géographique des revenus au 31 décembre 2011)



« Nous prévoyons augmenter nos ventes aux États-Unis de plus de 20 % par année d'ici 2015, ce qui justifie cet investissement », dit-il.

Dans le Midwest, WTS ciblera les entreprises qui utilisent du métal, dont les manufacturiers d'électroménagers, l'industrie de la finition en architecture et les constructeurs d'automobiles.

Dans ce dernier secteur, l'entreprise de Pointe-Claire profite d'une conjoncture favorable. Durant les six premiers mois de 2012, la construction de véhicules a enregistré la plus forte croissance du secteur manufacturier aux États-Unis, à 28 %.

WTS dit aussi profiter de la réindustrialisation du pays, un phénomène principalement stimulé par des politiques fiscales très avantageuses. « Après la récession de 2008-2009, nos commandes augmentaient en raison de la reprise. Mais là, elles continuent d'augmenter, car il y a tout simplement plus de manufacturiers », dit François Beaudoin.

Ce n'est qu'une fois devenu le nouveau fournisseur d'un client manufacturier que WTS lui offrira sa gamme d'outils et d'abrasifs servant à faire la finition de surfaces métalliques. Selon François Beaudoin, cette stratégie permet à son entreprise de se démarquer. « Les solutions environnementales sont un marché de niche en émergence aux États-Unis. »

Ce n'est pas le cas du secteur de l'outillage et des abrasifs, la principale activité de WTS, dont le chiffre d'affaires totalise de 200 à 500 millions de dollars. Celui-ci est un marché dit mature. La concurrence y est donc beaucoup plus forte, notamment de la part de la française Saint-Gobain (revenus de 54,2 milliards de dollars canadiens en 2011) et de l'américaine 3M (29,4 G \$CA).

Une bonne stratégie, quoique risquée

Pierre Trudel, président d'Avantage Interaction Client, affirme que WTS met en oeuvre une bonne stratégie pour se démarquer. Toutefois, ce coach en relation client estime que la société risque en même temps d'éroder sa crédibilité. « C'est un peu comme si quelqu'un présentait un produit nouveau et ouvrait ensuite son manteau pour montrer une multitude d'autres produits différents », dit-il.

Pour sa part, Yan Cimon, spécialiste en stratégie à l'Université Laval, actuellement professeur invité à l'Université de Washington à Seattle, souligne que WTS peut offrir une expertise claire en misant sur ses solutions environnementales. « Les outils sont des produits plus communs », dit-il.

À ses yeux, l'entreprise risque toutefois de moins mettre l'accent sur sa principale source de revenus, les outils et les abrasifs.

Le risque

La concentration dans la distribution

Dans les années 2000, la consolidation dans la distribution aux États-Unis a réduit le nombre d'acteurs, ce qui a limité les solutions de rechange de Walter Technologies pour surfaces. « Quand il y a moins d'acteurs dans une industrie, ces derniers peuvent vous faire payer plus cher », dit François Beaudoin, président du conseil de la société financière Walter, le conglomerat propriétaire de WTS. Pour réduire ce risque, les représentants de l'entreprise ont accru leurs visites auprès de leurs clients américains. L'idée, c'est de les convaincre de commencer par acheter les produits de WTS, puis de communiquer avec un distributeur pour les recevoir.

Le défi

Devancer la concurrence dans l'environnement

Dans un secteur émergent, il est crucial d'être le premier à vendre son produit pour barrer la route à de nouveaux concurrents. C'est le défi de WTS en Europe et dans les Amériques. « Il faut être présent rapidement dans le secteur des solutions environnementales pour établir de bonnes fondations et occuper le terrain », dit François Beaudoin.

Le conseil

En donner plus au client

François Beaudoin juge que, pour se démarquer à l'étranger, une entreprise doit absolument répondre aux besoins des clients, et ce, au-delà de leurs attentes. Bref, il faut surprendre, notamment pour se démarquer des entreprises locales.

Boréal récolte le fruit de ses efforts au Mexique



Photo: Bloomberg

En 2013, Boréal réalisera son premier contrat avec PEMEX, société d'État pétrolière mexicaine, et s'est positionnée pour vendre ses logiciels à CFE, l'équivalent mexicain d'Hydro-Québec

Boréal en chiffres

435 G\$ US

Revenus réalisés en 2011 par les 40 plus importantes sociétés minières dans le monde, en hausse de 32% par rapport à 2010.

Sources: Boréal, PwC

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 24 novembre 2012. Boréal s'est mise en octobre 2014 sous la protection Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies.

Boréal aide les minières et les producteurs d'hydrocarbures à gérer l'impact social et environnemental de leurs projets. En 2011, la PME de Magog avait réalisé seulement 1% de ses revenus en Amérique latine. Un chiffre appelé à augmenter puisque, après trois ans de démarchage intensif, Boréal fait une percée au Mexique.

Au début de 2013, elle réalisera son premier contrat avec PEMEX, la société d'État pétrolière. Boréal s'est aussi positionnée pour vendre ses logiciels à CFE, l'équivalent mexicain d'Hydro-Québec, en plus d'être en discussion avec CEMEX, un important producteur de ciment et de béton.

« Le Mexique pourrait même devenir notre plus gros marché à l'international », dit Jules Paquette, cofondateur et pdg de l'entreprise de Magog. Boréal est en train de s'incorporer et d'ouvrir un bureau à Mexico, où elle prévoit employer une cinquantaine de personnes dans un an.

Fondée en 2004, Boréal conçoit et vend des logiciels de gestion de

la responsabilité sociale à des entreprises comme Kinross Gold, en Mauritanie, ou Australia Pacific LNG, en Océanie. Ses systèmes permettent par exemple à une société de gérer les versements de compensation pour l'exploitation d'un territoire.

Au Mexique, Boréalys récolte le fruit de ses efforts de démarchage. Depuis 2009, l'entreprise a participé à plusieurs missions commerciales organisées par les gouvernements du Québec et du Canada. Les dirigeants ont aussi multiplié les voyages d'affaires dans le pays.

« Nous sommes allés au Mexique au moins cinq ou six fois par année pour rencontrer des représentants d'entreprises, dont ceux de PEMEX », souligne Jules Paquette. En trois ans, il estime que Boréalys a investi de 150 000 à 200 000 \$ en billets d'avion, salaires, hôtels, etc. pour développer le marché mexicain.

Un élément clé dans cette stratégie a été l'embauche, il y a deux ans et demi, d'un ancien employé de PEMEX. « Il est devenu notre représentant au Mexique, et il nous a aidés à bâtir notre réseau », dit Jules Paquette. À ses yeux, l'embauche d'un représentant local « est essentielle au Mexique ».



16,5 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2012)**

160

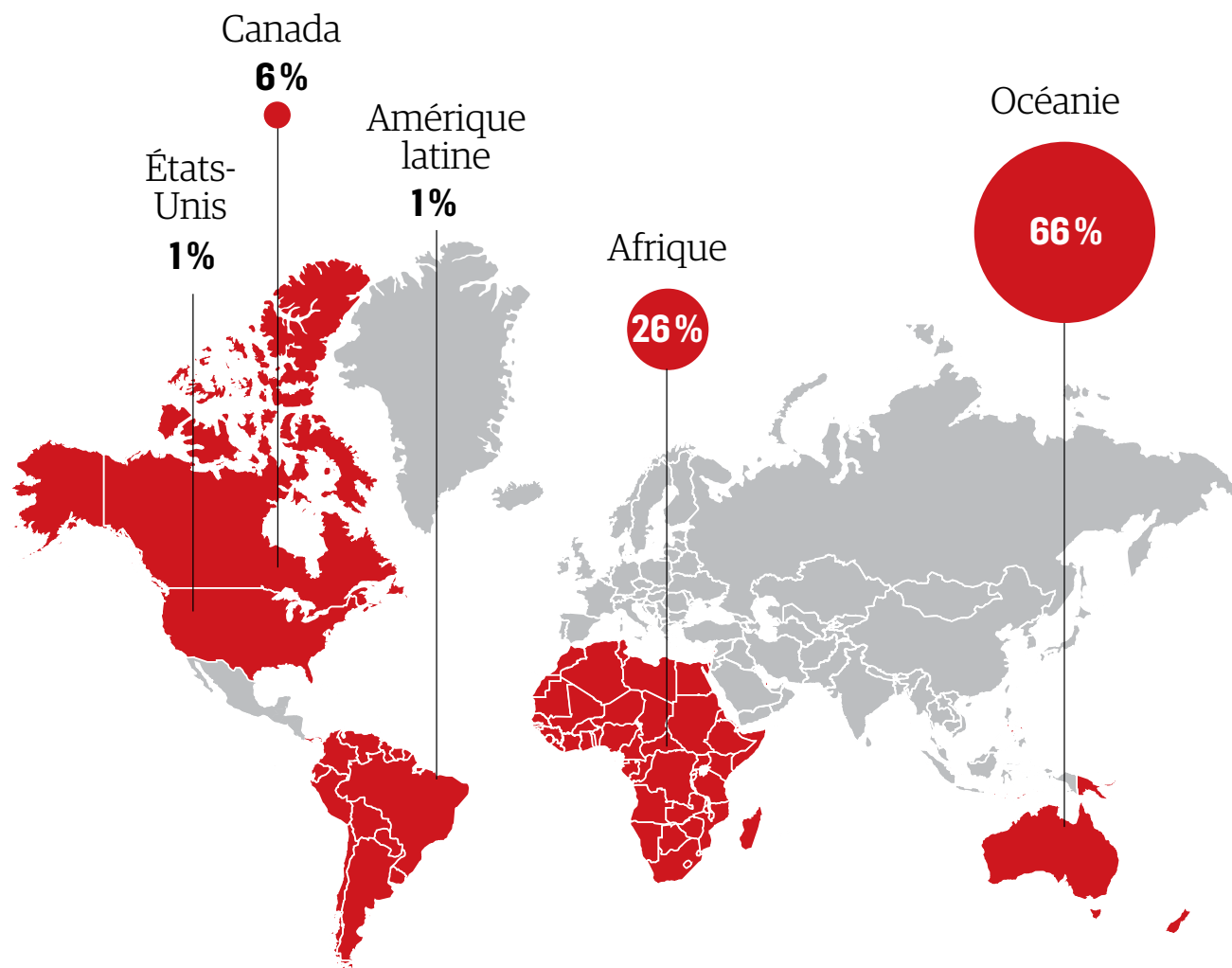
**Nombre d'employés,
dont 100 à Magog**

219%

**Croissance
des revenus
de Boréalys,
de 2007 à 2011**

La société a réalisé les deux tiers de ses ventes en Océanie en 2011

(répartition géographique des revenus de Boréalys)



Le risque

La géopolitique

Boréal vend ses logiciels à des entreprises installées dans des régions du monde parfois instables. « La possibilité qu'un projet auquel nous participons s'arrête du jour au lendemain est notre risque numéro un », dit son pdg Jules Paquette. Par exemple, la PME participe actuellement à un projet de Rio Tinto d'extraction de fer en Guinée, en Afrique de l'Ouest. « S'il y avait un coup d'État ou que le gouvernement voulait suspendre le projet, cela aurait un impact majeur sur nous. » Pour diminuer ce risque, la PME de Magog essaie constamment de diversifier sa présence géographique, ses secteurs dans le segment des ressources naturelles et les clients auxquels elle vend ses systèmes.

Le défi

Ne pas s'éparpiller

Comme elle fait face à une forte demande, Boréal peut facilement se retrouver à courir plusieurs lièvres à la fois. « Le défi pour nous, c'est de concentrer nos efforts », dit Jules Paquette. Par exemple, dans le passé, les dirigeants de l'entreprise ont multiplié les voyages ponctuels de démarchage de marché dans la plupart des pays d'Amérique latine, mais sans succès. Boréal a appris la leçon et a concentré ses efforts sur le Mexique.

Le conseil

Voyagez souvent !

Si votre entreprise veut percer à l'international, soyez prêt à prendre souvent l'avion, conseille Jules Paquette. « L'an dernier, je suis allé sept fois en Australie ; l'année précédente, j'y étais allé six fois. »

Boréal s'incorpore au Mexique afin de pouvoir embaucher des Mexicains. Pour accroître ses revenus dans le pays, la PME mise avant tout sur une croissance interne. Elle n'exclut pas de former une coentreprise, comme elle l'a fait avec DWS en Australie, une stratégie d'affaires intéressante pour soutenir le rythme de croissance de Boréal.

De 2007 à 2011, ses revenus totaux ont bondi de 219 %, à 6,5 millions de dollars canadiens. Et en 2012, ils feront plus que doubler pour s'établir à environ 16,5 M\$. « La demande de nos logiciels est forte. C'est un gros défi d'y répondre seulement avec de la croissance interne », admet Jules Paquette.

Partenaire recherché

C'est pourquoi la PME envisage d'offrir une participation minoritaire à un investisseur qui connaît très bien le secteur des ressources naturelles. Boréal ne ferme pas non plus la porte à l'idée de s'inscrire un jour en Bourse.

Selon Jules Paquette, cette percée au Mexique est possible grâce notamment à une plus grande ouverture du pays aux questions de responsabilité sociale des entreprises, un des enjeux de l'élection présidentielle de juillet. « Nos systèmes viennent répondre à un besoin », dit-il.

Marie-Andrée Caron, spécialiste en responsabilité sociale et environnementale à l'ESG UQAM, confirme que les logiciels de Boréal sont utiles pour les entreprises, surtout les minières. « Boréal est en contact avec plusieurs entreprises dans le monde. Elle peut donc récolter de l'information pour développer et partager une excellente expertise en matière de responsabilité sociale », dit-elle.

Au Mexique, l'entreprise de Magog affrontera des concurrents comme SAP, Oracle ou Microsoft. Toutefois, quand ces derniers frappent à la porte d'une entreprise, ils lui proposent une offre globale de gestion intégrée (finance, comptabilité, etc.), mais n'ont pas de logiciel de gestion de la responsabilité sociale ; ils doivent donc en mettre un au point au cas où un client en aurait besoin.

C'est là que réside la force de Boréal, soutient Jules Paquette. « Nous, on offre déjà ce logiciel. De plus, on connaît très bien l'industrie des minières et des producteurs d'énergie, parfois même mieux qu'eux ! »

Guru veut réaliser la moitié de ses revenus aux États-Unis en 2016



Guru réalise 29 % de ses ventes totales aux États-Unis. Le marché canadien représente la part du lion, à 70 %. Guru vend seulement 1 % de sa production à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 27 octobre 2012.

Gonflé à bloc par son succès aux États-Unis, le fabricant de boissons énergisantes biologiques Guru souhaite que le marché américain représente la moitié de son chiffre d'affaires dans trois ans. Et pour y arriver, la PME montréalaise continuera de miser exclusivement sur la niche du marché des produits naturels.

À ce jour, la stratégie de Guru l'a bien servie aux États-Unis. L'entreprise a commencé à y vendre ses boissons en 2005. Depuis, ses revenus annuels y ont augmenté en moyenne d'environ 40 % (à titre de comparaison, la croissance moyenne des ventes au Canada est de 20 % par an depuis trois ans).

«Dans la plupart des États américains, nous sommes numéro un ou numéro deux en ce qui a trait aux ventes dans le segment des produits naturels», affirme le cofondateur et vice-président marketing de l'entreprise, Raymond

Guru en chiffres

40%

Croissance annuelle moyenne des ventes de Guru aux États-Unis depuis 2005



Source : Guru

20
à 50
Nombre d'employés

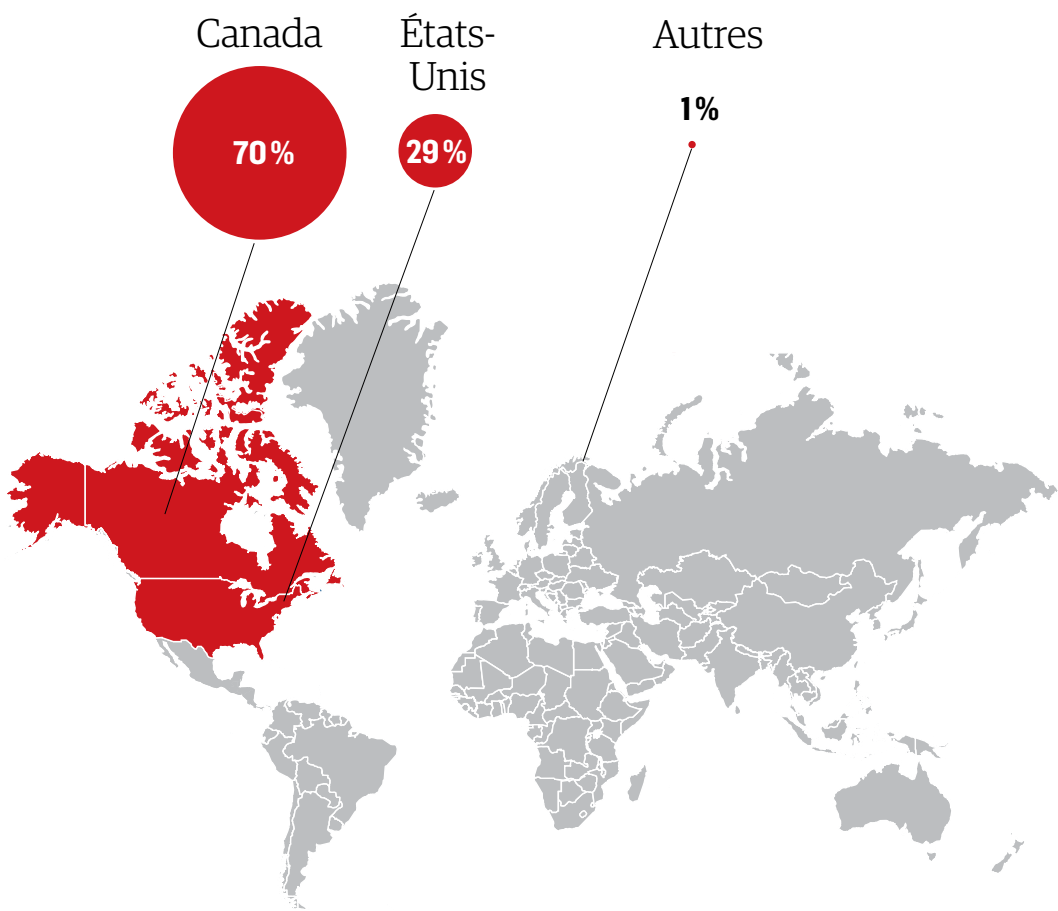
Source : Guru

Jolicoeur, qui vit à New York pour s’assurer que les deux produits phares (Guru et Guru Léger) répondent bien aux besoins des consommateurs américains.

Quel sera l’effet sur Guru de l’enquête que la Food and Drug Administration vient de lancer aux États-Unis concernant un lien éventuel entre la consommation de boissons énergétiques Monster et la mort de cinq personnes ?

«C’est un contexte qui fait prendre conscience aux gens de l’importance des

La société réalise près du tiers de ses ventes aux États-Unis
(répartition géographique)



Deux sites de production à contrat pour desservir le marché nord-américain



ingrédients qui composent les produits qu'ils consomment, ce qui en soit est une bonne chose», commente prudemment Raymond Jolicoeur.

Au fil des ans, l'entreprise s'est aperçu que, plus elle concentrait ses activités dans une niche aux États-Unis, meilleures étaient ses ventes.

Guru réalise 29 % de ses ventes totales aux États-Unis. Le marché canadien représente la part du lion, à 70 %. Guru vend seulement 1 % de sa production à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Elle garde son chiffre d'affaires confidentiel, se contentant d'affirmer qu'elle produit « des millions » de cannettes.

Stratégies distinctes

Sa stratégie américaine est très différente de celle qui a cours au Canada. Ici, Guru vend ses boissons énergisantes un peu partout, même dans les dépanneurs. Elle se mesure alors aux géants Red Bull, Coca-Cola et Pepsi-Cola. Aux États-Unis, en revanche, la PME concentre ses énergies dans un seul segment : Guru vend ses boissons énergisantes produites à partir d'ingrédients naturels (ce n'est pas le cas des trois principaux producteurs de boissons énergisantes) dans les magasins distribuant des aliments biologiques, comme le géant Kruger. Guru distribue aussi ses boissons dans des centres de conditionnement physique tels que 24 Hour Fitness.

Dans son créneau, les concurrents de Guru sont Monster (également un concurrent au Canada), Steaz ou Sambazon, et non pas les Red Bull de ce monde. Aux États-Unis, le marché des aliments biologiques (qui comprend les boissons) représentait 4,2 % des ventes totales d'aliments en 2011, selon l'Organic Trade Association.

Pour Pierre Trudel, président d'Avantage Interaction Client et spécialiste en marketing aux États-Unis, la stratégie de Guru est brillante. «Le marché américain est vaste et la concurrence y est très féroce. En misant sur une niche, Guru augmente sa capacité de se différencier.»

JoAnne Labrecque, spécialiste en commerce de détail à HEC Montréal, pense aussi que Guru crée de la valeur ajoutée en se positionnant comme un fournisseur de produits bons pour la santé.

En octobre, une nutritionniste invitée à la populaire émission de télévision *The Dr. Oz Show* a d'ailleurs recommandé de consommer des boissons énergisantes biologiques, moins sucrées, et celles de Guru figuraient parmi la dizaine de produits qu'elle a présentés.

Pour poursuivre sur sa lancée aux États-Unis, Guru misera sur la croissance interne. «On va certainement investir dans notre force de vente sur le terrain», dit Raymond Jolicoeur. Guru pourrait investir «des dizaines, voire des centaines de milliers de dollars» en salaires.

Actuellement, l'entreprise compte cinq équipes de deux à cinq marchands aux États-Unis. La PME emploie aussi six courtiers contractuels (non exclusifs) de ventes, couvrant l'ensemble des États-Unis, qui veillent à ce que les produits de Guru soient bien en vue dans les magasins.

Guru n'a pas d'usine. Ses boissons sont produites par deux sous-traitants (l'un au Tennessee, l'autre en Ontario), à qui elle fournit la recette de ses boissons.

Le risque

Les distractions d'affaires

Le vice-président marketing de Guru, Raymond Jolicoeur, affirme que le plus grand risque de son entreprise est de se laisser distraire par des occasions d'affaires qui n'en sont pas. «Ces dernières années, nous avons été distraits par le lancement de produits dérivés, comme notre boisson Guru 2.0 ou de grosses cannettes de 500 millilitres de Guru. Plusieurs lançaient des produits tout en espérant que certains d'entre eux connaîtraient un succès commercial. Dans notre cas, ça a été une erreur», dit-il. La PME a laissé tomber ces productions marginales, pour se concentrer sur deux seules boissons : Guru et Guru Léger.

Le défi

Répondre à la demande

Soumaya Cheikhrouhou, spécialiste en marketing à l'ESG UQAM, estime que le principal défi de Guru aux États-Unis est de suivre la croissance rapide de ses ventes. «Sinon, l'entreprise pourrait manquer de cannettes dans certains magasins. Par rapport à ses concurrents, Guru projetterait alors l'image d'une marque dominée», dit-elle.

Le conseil

Avoir un message clair

«Il faut que la marque soit vraie et authentique», soutient Raymond Jolicoeur. Cet été, la PME a d'ailleurs changé la présentation de ses cannettes, avec un logo plus imposant et une liste d'ingrédients simples à comprendre. «On a fait cette mise à jour pour clarifier l'essence de la marque : Guru est une boisson énergisante, mais produite à partir d'ingrédients naturels.»

Comment l'albertaine Kudu Industries s'attaque aux marchés mondiaux



Kudu manufacture des pompes d'extraction d'hydrocarbures. Elle consacre de 5 à 8 % de ses revenus annuels de 100 millions de dollars à la R-D.

Kudu Industries en chiffres

83,5

La production de pétrole s'est élevée à 83,5 millions de barils dans le monde en 2011, en hausse de 1,3% par rapport à 2010.

Sources : Kudu Industries, BP Statistical Review of World Energy (juin 2012)

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 13 octobre 2012.

Exportateur de l'année en Alberta en 2011, le fabricant de pompes d'extraction d'hydrocarbures Kudu Industries a le vent dans les voiles. Ses ventes dépassent les 100 millions de dollars, et ses produits sont utilisés dans le monde entier. Sa réussite ne repose toutefois pas sur la qualité de ses pompes, mais plutôt sur les services de proximité qu'il offre aux producteurs de pétrole et de gaz naturel.

« Nous nous considérons comme une entreprise de services qui a des activités manufacturières, et non comme un manufacturier qui offre un service après-vente », insiste Matthew Kenna, vice-président aux opérations internationales de la PME de Calgary, qui a deux usines, l'une en Alberta, l'autre en Roumanie.

Ce modèle d'entreprise qui implique de fabriquer des équipements sans être seulement un manufacturier est plus qu'un slogan de marketing, disent les spécialistes appelés à commenter la stratégie de Kudu.

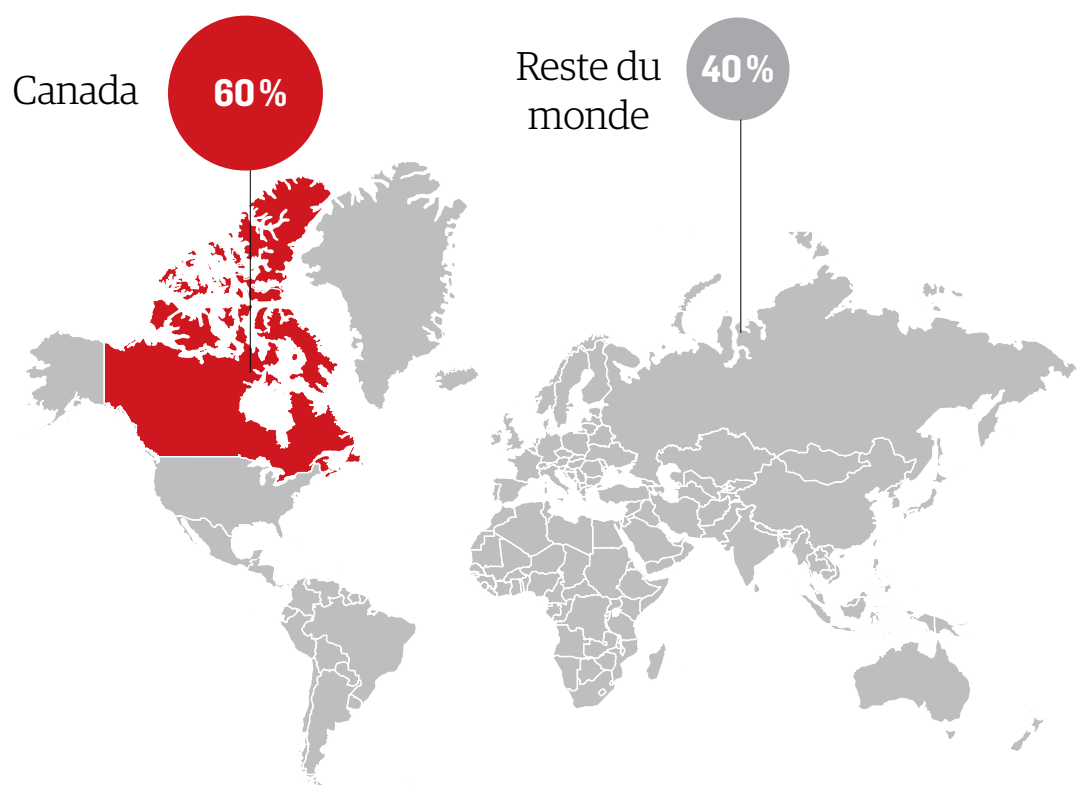
La tendance est lourde, selon Kamal Bouzinab, spécialiste en stratégie à l'ESG UQAM. « Par exemple, Xerox n'est plus un manufacturier d'imprimantes : c'est un fournisseur de solutions d'impression. »

Concrètement, Kudu offre des solutions d'affaires pour aider des producteurs de pétrole et de gaz naturel à extraire ces ressources le plus efficacement possible. Ainsi, non seulement la PME leur fournit ses pompes, mais elle leur offre, surtout, un soutien technique et d'ingénierie pour bien les utiliser.

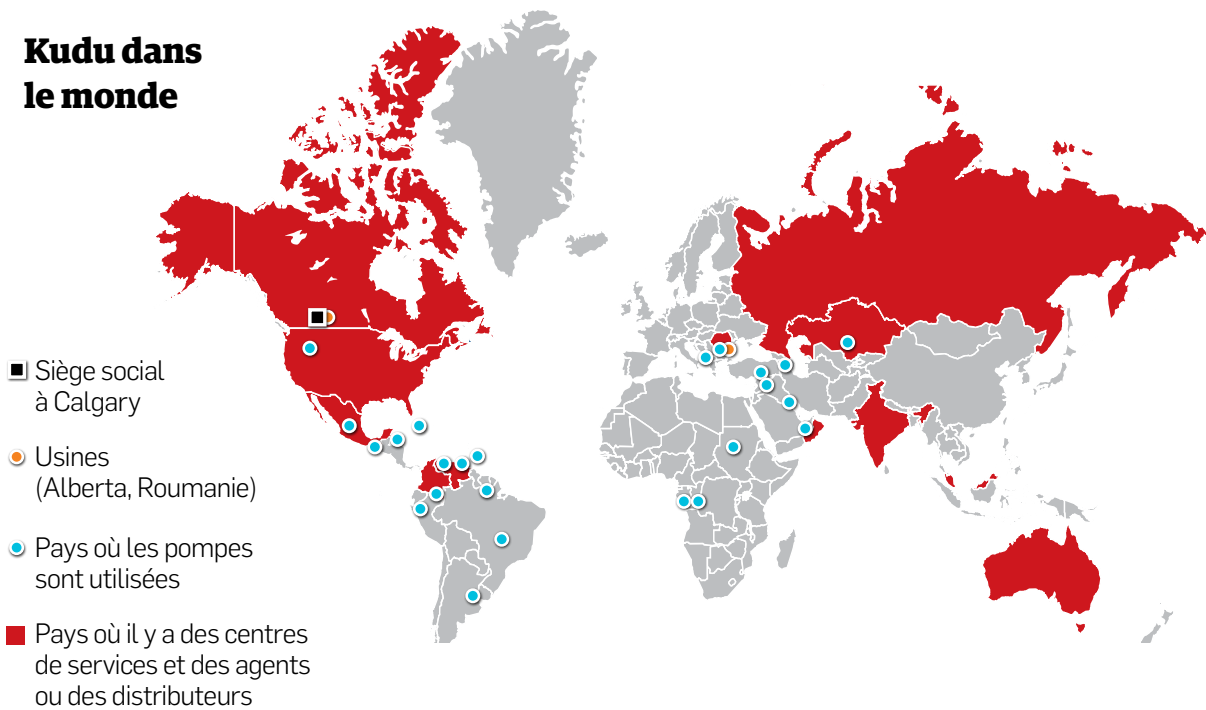


Kudu réalise la majorité de ses revenus au Canada

(répartition géographique des ventes)



Kudu dans le monde



100 M\$

Nombre d'employés (en 2011)

350

Nombre d'employés

80%

Pourcentage des employés de Kudu qui travaillent au Canada

Le risque

Sécurité et paiements

Comme les pompes de Kudu Industries sont parfois installées dans un pays instable ou en guerre (comme la Syrie), la sécurité est son risque d'affaires numéro un. La PME prend cet enjeu au sérieux, dit le vice-président aux opérations internationales, Matthew Kenna : « S'il y a une occasion d'affaires dans un pays, mais que l'on estime que les activités dans ce pays ne sont pas sans risque pour nos employés, nous recourons aux services de distributeurs locaux. » Quant au risque de ne pas se faire payer, la société de Calgary le réduit en assurant ses comptes clients auprès de l'agence fédérale Exportation et développement Canada. De plus, de concert avec EDC, Kudu vérifie aussi la solvabilité de ses futurs clients.

Le défi

Trouver le bon personnel

Quand Kudu implante un centre de services à l'étranger, l'entreprise doit embaucher du personnel qualifié sur place. Et trouver les bons candidats est tout un défi. « C'est indispensable pour notre réussite », souligne Matthew Kenna. À l'étranger, l'entreprise doit notamment embaucher des techniciens et des responsables du développement des affaires.

Le conseil

Comprendre les cultures

Avant de s'implanter dans un pays, il faut bien en comprendre la culture afin de ne pas avoir de mauvaises surprises, notamment en ce qui a trait à la lourdeur bureaucratique. « Par exemple, faire des affaires en Australie est très différent de faire des affaires en Russie », dit Matthew Kenna.

Kudu s'installe souvent près des clients

Comment ? Kudu implante souvent des centres de services (qui servent aussi à stocker des pompes et des composants) à proximité des sites d'extraction des entreprises énergétiques. En Alberta et en Saskatchewan seulement, elle compte 13 de ces centres.

Par ailleurs, la PME de Calgary exploite un centre de services en Australie, sur le site du projet Australia Pacific LNG, dans lequel sont engagées l'australienne Origin, l'américaine ConocoPhillips et la chinoise Sinopec.

Kudu est aussi implantée au Venezuela pour desservir la société d'État vénézuélienne Petroleos de Venezuela. Dans les prochaines années, la PME s'attend à ce que l'Amérique du Sud soit sa principale source de croissance.

C'est cette proximité géographique avec les utilisateurs de ses pompes qui permet à Kudu de se démarquer de ses concurrents, selon Matthew Kenna. « Nous pouvons ainsi nous aligner constamment sur les besoins des clients. »

La PME se mesure à des géants comme Weatherford International, un manufacturier d'équipements d'extraction d'hydrocarbures, qui a réalisé des revenus de 12,9 milliards de dollars américains en 2011.

Tout un contraste avec Kudu : son chiffre d'affaires dépasse seulement les 100 M\$ et elle compte 350 employés. La PME fondée en 1989 par Robert et Ray Mills s'appuie aussi sur un réseau de 300 distributeurs, qui vendent ses pompes partout dans le monde.

Une stratégie qui crée de la valeur ajoutée

Kamal Bouzinab estime que Kudu a mis en place une bonne stratégie pour croître à l'étranger. « Dans cette industrie, les besoins en soutien technique et en services sont importants, car les activités d'extraction du pétrole ou du gaz naturel sont complexes. »

Trop de manufacturiers se contentent de fabriquer des produits, de les vendre et d'offrir ensuite un peu de service après-vente, déplore Zhan Su, professeur en gestion internationale à l'Université Laval : « Si une entreprise veut être concurrentielle, elle doit créer de la valeur ajoutée pour ses clients en répondant à tous leurs besoins. »

À ses yeux, la stratégie de Kudu et des entreprises qui s'installent près de leurs clients crée un cercle vertueux : plus le client est satisfait, plus la relation devient étroite avec le fournisseur, et plus ce dernier peut devancer les besoins de son client.

Kudu ne laisse rien au hasard quand elle implante un centre de services. Quatre employés stratégiques y sont toujours affectés : un responsable en développement des affaires, un ingénieur, un spécialiste en logistique et un financier.

Kudu mise aussi sur l'innovation technologique pour répondre aux besoins des sociétés énergétiques. Elle investit de 5 à 8 % de ses revenus annuels en R-D pour améliorer ses procédés et pomper plus efficacement et à meilleur coût les hydrocarbures. À ce jour, Kudu détient 20 brevets sur ses innovations.

Pelican International modifie sa stratégie de croissance aux États-Unis



La force du dollar par rapport à la devise américaine a forcé Pelican International à revoir sa stratégie.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 29 septembre 2012.

Le fabricant d'embarcations Pelican International compte accélérer sa croissance sur le marché américain en utilisant une nouvelle stratégie. La PME de Laval y vendra davantage de kayaks haut de gamme, faits au Canada, et davantage de kayaks bas de gamme, fabriqués aux États-Unis.

Actuellement, l'entreprise fabrique peu de kayaks haut de gamme; elle vend surtout des embarcations (kayaks, canots, pédalos) bas de gamme. Il n'y aura aucun transfert de la production de kayaks bas de gamme réalisée à son usine de Laval.

C'est seulement pour répondre à la demande excédentaire de ce type d'embarcations que Pelican fera appel à son sous-traitant en sol américain à qui il confie déjà une petite partie de sa production, et dont Christian Élie, pré-

Pelican International en chiffres

13,5

Nombre de personnes, en millions, susceptibles de faire du kayak en 2020 aux États-Unis, soit près du double qu'en 2009 (7,4 millions).

Source : Pelican International, U.S. Coast Guard



50 M\$
Chiffre d'affaires

370
Nombre d'employés

Pelican a quatre gammes de produits

- Embarcations (le plus gros vendeur, mais l'entreprise ne donne aucun chiffre)
- Accessoires
- Luges utilitaires
- Jouets

sident de Pelican, préfère taire le nom. Toutefois, les canots et les pédalos continueront d'être produits à Laval, même si la demande devait augmenter.

La force du huard change la donne

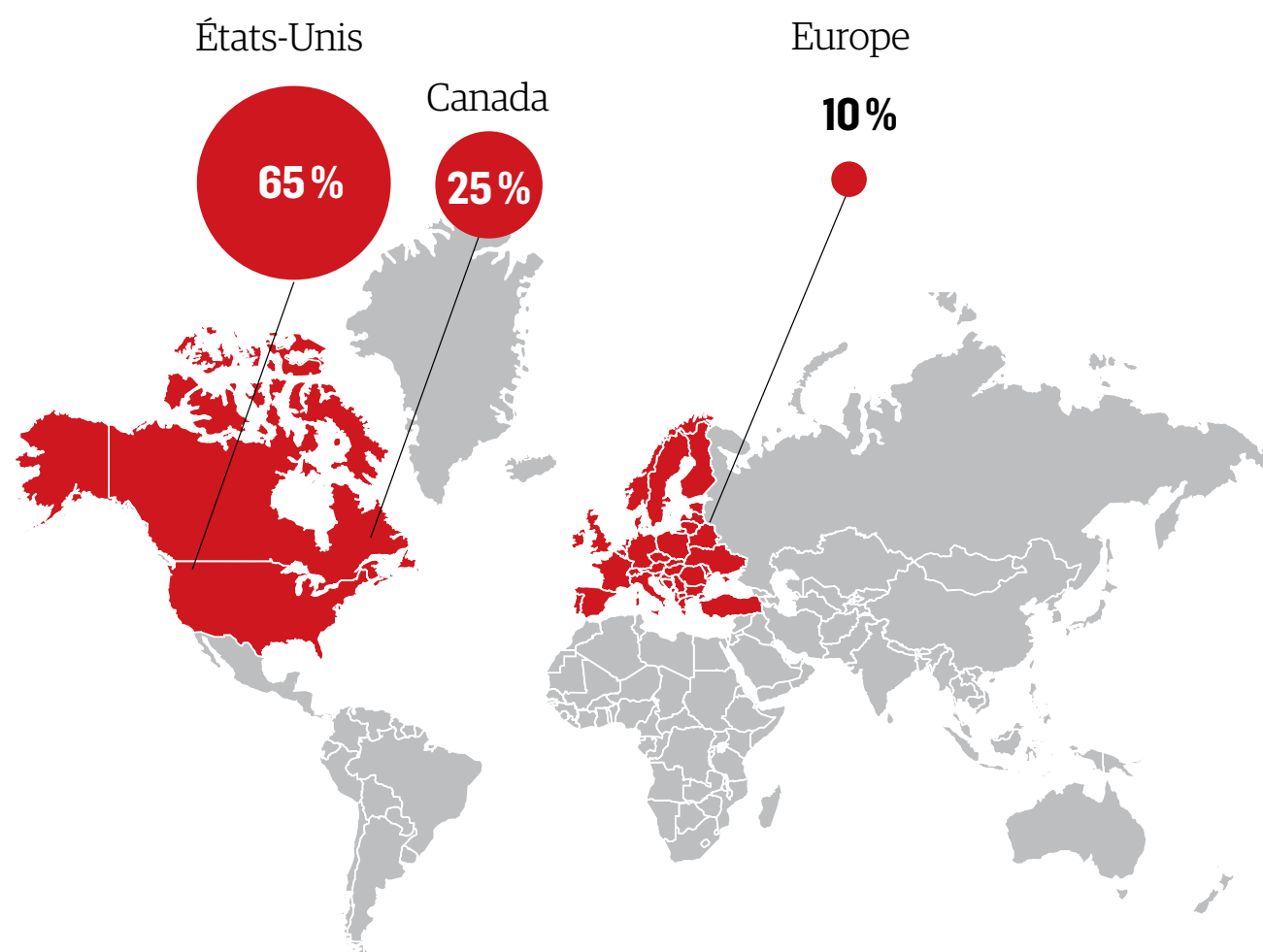
C'est la force du dollar par rapport à la devise américaine – le huard a augmenté de 30 % en 10 ans – qui force la PME à revoir sa stratégie.

« Avec le dollar canadien qui s'est apprécié ces dernières années, il faut fabriquer de 20 000 à 30 000 kayaks de plus par année pour faire le même argent », Christian Élie. Il gère avec son frère Antoine l'entreprise fondée en 1968 par leur père Gérard Élie.

La nouvelle ligne de kayaks haut de gamme porte d'ailleurs la marque Élie. Ces embarcations ne seront pas vendues dans de grandes surfaces aux États-Unis (contrairement à ses bateaux bas de gamme, vendus notamment chez BJ's). Pelican vise plutôt des chaînes spécialisées semblables à Atmosphere ou SAIL, au Canada. « Nous pourrions aussi passer par un particulier, un fanatique du plein air, qui n'exploite qu'un seul magasin, précise Christian Élie. C'est un environnement spécialisé, où le service est de plus grande qualité. »

L'entreprise réalise les deux tiers de ses revenus aux États-Unis

(répartition géographique des revenus)



Ces kayaks à valeur ajoutée sont vendus le double du prix de ceux qui sont bas de gamme: de 499 à 1299 dollars américains par rapport à des prix oscillants de 179 à 499\$ US. « Nous pouvons produire nos kayaks haut de gamme au Canada, car nos marges sur ces produits seront beaucoup plus élevées », dit Christian Élie.

Pelican réalise actuellement 25 % de ses revenus au Canada, soit environ 12,5 millions de dollars canadiens. Avec sa nouvelle stratégie, la PME estime pouvoir maintenir ce chiffre d'affaires au pays.

Faire appel à un sous-traitant américain pour la fabrication des kayaks bas de gamme lui permet de vendre ses kayaks à un prix plus concurrentiel sur ce marché, car la PME économise sur la conversion du taux de change et les frais de transport, mais cette stratégie pourrait atteindre sa limite à moyen terme. Ce sous-traitant pourrait bientôt manquer de capacité de production pour répondre aux besoins de Pelican, admet Christian Élie. « En ce moment, ça va bien, ils peuvent suivre la cadence. Mais ils sont limités. On ne pourra malheureusement pas compter sur eux pour croître aux États-Unis », dit-il.

Une usine aux É.-U. ?

C'est pourquoi la PME de Laval devra tôt ou tard trouver un autre sous-traitant aux États-Unis ou exploiter elle-même une usine pour fabriquer des kayaks bas de gamme. « On pourrait le faire seul ou en partenariat avec notre sous-traitant actuel », dit Christian Élie. Dans les deux cas, cette stratégie nécessiterait un investissement en capital de plusieurs centaines de milliers de dollars.

Silvia Ponce, spécialiste en gestion des opérations et de la production à HEC Montréal, dit que Pelican met en place une « stratégie éprouvée » : « L'entreprise décide de séparer sa production en fonction des caractéristiques de ses produits, soit « les commodités » et les produits haut de gamme. Étant donné que les attentes des clients sont différentes, on peut devenir plus performant si deux systèmes de production différents sont mis en place. »

Même son de cloche du côté de Saibal Ray, professeur de management et spécialiste de la chaîne logistique à l'Université McGill. « C'est une bonne stratégie, mais la grande inconnue reste la valeur future du dollar par rapport à la devise américaine. »

Par exemple, si le huard redescendait sous les 0,90\$ US, la stratégie de Pelican deviendrait moins pertinente, selon M. Ray, qui estime que ce risque est faible. « Le dollar ne devrait pas descendre sous les 97 ou 98 cents américains à moyen et à long terme. »

Le risque

Choisir un mauvais fournisseur américain

Pelican prend un risque en confiant une partie de plus en plus importante de sa production de kayaks bas de gamme à un sous-traitant aux États-Unis, selon Silvia Ponce, spécialiste en gestion des opérations et de la production à HEC Montréal. « Le choix de ce fournisseur est majeur, notamment en ce qui a trait à la qualité. »

Le président de Pelican, Christian Élie, est conscient qu'une erreur ou la livraison de produits de mauvaise qualité représentent un risque important « de se mettre à dos un client », par exemple. C'est arrivé il y a quelques années, alors que la PME de Laval avait perdu un client qui représentait près de 10 % de son chiffre d'affaires.

Le défi

Ne pas délaissier les recettes gagnantes

Pelican fabriquera de plus en plus de kayaks haut de gamme au Canada. Christian Élie affirme que le défi sera de ne pas se laisser distraire par cette nouvelle stratégie. « Nous ne voulons pas délaissier le pain et le beurre de nos produits bas de gamme, dit-il. Nous devons être capables de faire nos deux gammes de bateaux, de continuer à investir en R-D afin d'offrir de bons produits et de savoir nous positionner sur ces deux marchés. »

Le conseil

Développer un bon équilibre personnel

Que ce soit sur un marché d'exportation ou au Canada, un entrepreneur doit tout faire pour préserver un bon équilibre entre le travail et sa vie privée. « J'ai une famille de quatre enfants. Pour moi, l'équilibre était essentiel, sinon j'aurais craqué. » Il insiste aussi sur l'importance de s'entourer de collaborateurs de confiance. Dans son cas, il s'agit de son frère Antoine.

Transport Robert devient un partenaire logistique aux États-Unis



Pour accroître ses revenus aux États-Unis, Transport Robert mettra davantage l'accent sur le transport de produits spécialisés tels que l'équipement minier ou les pièces d'éoliennes.

Transport Robert en chiffres

**Plus de
300 M\$**
Chiffre d'affaires

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 15 septembre 2012.

Transport Robert compte aider davantage les exportateurs à réduire leurs coûts en s'attaquant aux processus inefficaces de leur chaîne logistique. Le transporteur fait le pari que cela les incitera à fabriquer au Canada les produits qu'ils vendent aux États-Unis.

«Cela fait 10 ans que nous nous impliquons dans la chaîne logistique de nos clients. Mais nous allons le faire davantage pour continuer à croître aux États-Unis», précise Jean-Robert Lessard, vice-président marketing et relations publiques chez Transport Robert, de Boucherville, qui réalise 35% de ses revenus au sud de la frontière, surtout dans les États à l'est du Mississippi.

Depuis 10 ans, le dollar canadien s'est apprécié de 30 % par rapport au dollar américain, et le prix du baril de pétrole (le West Texas Intermediate) a été multiplié par trois, ce qui a fait bondir les frais de transport. Pas étonnant que des entreprises comme Cascades préfèrent produire davantage aux États-Unis.

Source: Transport Robert

« C'est inquiétant, admet Jean-Robert Lessard. C'est pourquoi il faut plus travailler avec nos clients qui exportent aux États-Unis afin de réduire leurs dépenses et rendre leur chaîne logistique plus efficace. »

Par exemple, au lieu d'expédier chaque semaine trois cargaisons par camion aux États-Unis, Transport Robert peut y envoyer des lots plus gros en deux déplacements seulement. L'entreprise peut aussi offrir des routes et des cargaisons communes à certains exportateurs, pour faire, si l'on veut, du transport en commun de marchandises.

Dans la région de Montréal, le transporteur livre la cargaison de ses clients en dehors des heures de pointe en raison des travaux de construction. Cela évite à l'expéditeur de payer la prime d'engorgement sur le réseau routier. Transport Robert pourrait appliquer cette stratégie si une telle situation se produisait dans une grande ville américaine.

L'avenir est dans les services intégrés

Toutes ces stratégies de logistique sont gagnant-gagnant. L'exportateur réduit ses coûts, et ses produits sont plus concurrentiels sur le marché américain. Transport Robert peut quant à lui offrir des tarifs de transport plus bas, évitant aux exportateurs d'avoir à transférer leur production (en totalité ou en partie) aux États-Unis.

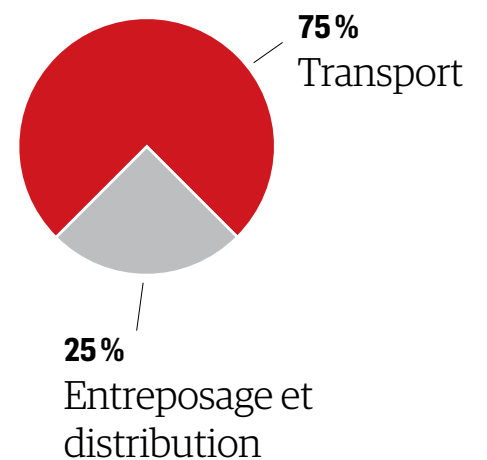


4 000

**Une flotte de plus
de 4 000 unités**

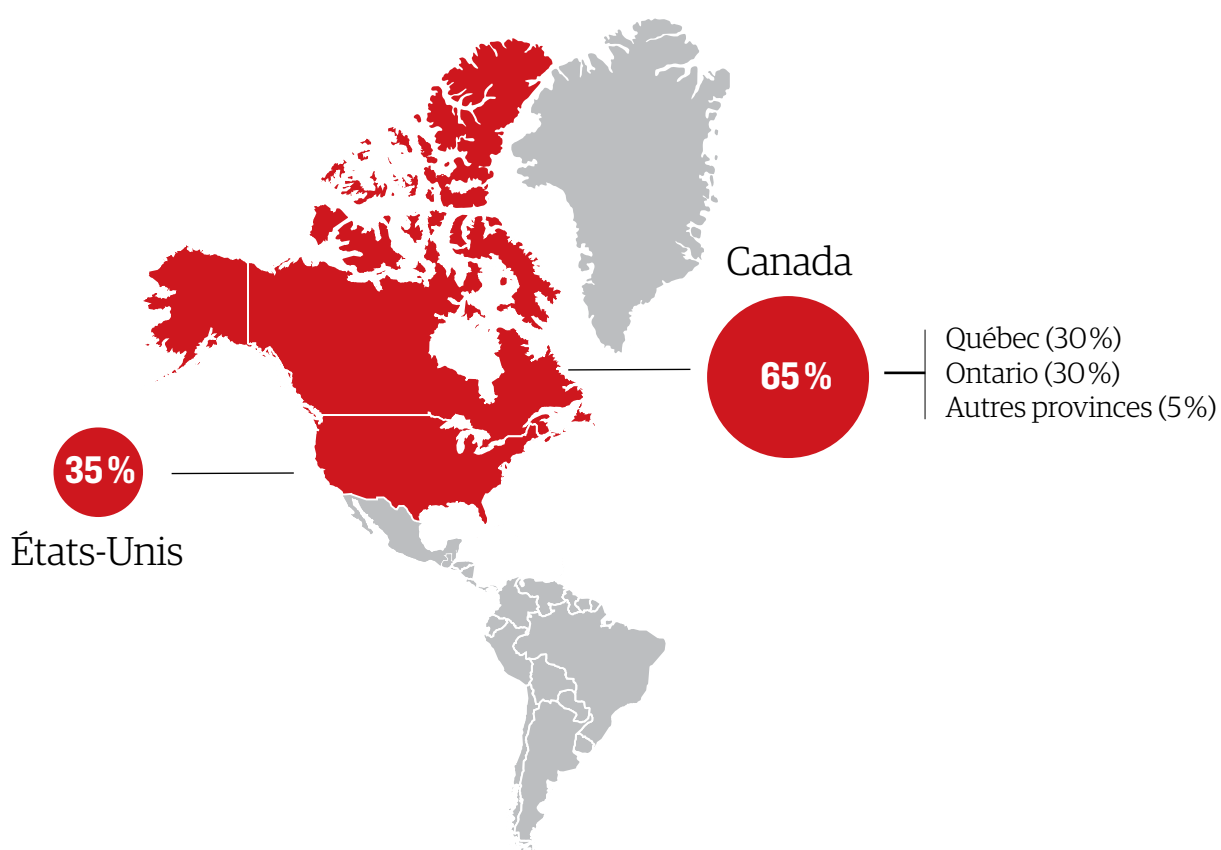
Deux activités principales

(répartition sectorielle des revenus)



Le tiers de ses revenus réalisé aux États-Unis

(répartition géographique des revenus)



Le risque

Commercial

Transport Robert se heurte à un risque commercial en s'engageant davantage dans la chaîne logistique de ses clients, selon Yvon Bigras et André Tchokogué, deux spécialistes en logistique.

Dans le cas d'un exportateur canadien, Transport Robert risque que ce client perde des parts de marché aux États-Unis et réduise la fréquence de ses livraisons.

Dans le cas d'une entreprise américaine, Transport Robert risque qu'elle diminue ses exportations au Canada. Le cas échéant, le transporteur se retrouverait avec des espaces vacants dans ses entrepôts canadiens.

Le défi

Être plus concurrentiel

Transport Robert doit hausser sa productivité pour offrir des tarifs encore plus concurrentiels à ses clients canadiens et américains, selon Jean-Robert Lessard.

«Nous allons par exemple améliorer l'efficacité de notre propre chaîne logistique.» Le transporteur fonde aussi beaucoup d'espoir sur le développement d'un réseau de stations-service de gaz naturel liquéfié aux États-Unis au cours des trois prochaines années. L'entreprise réduirait ainsi sa facture de carburant et ses émissions de gaz à effet de serre.

Le conseil

Mieux cibler vos marchés

«Les transporteurs voulant livrer et rapporter de la marchandise des États-Unis doivent bien cibler leurs marchés», dit Jean-Robert Lessard. Par exemple, si un transporteur veut offrir ses services dans l'axe Montréal-Atlanta, il doit avoir des «transports équilibrés». Les exportations vers Atlanta doivent être sensiblement équivalentes aux importations à destination de Montréal.

Yvon Bigras, spécialiste en logistique et en transport à l'ESG UQAM, estime que Transport Robert a une excellente stratégie. «Ils ont toujours été à l'avant-garde, dit-il. En matière de transport, l'avenir est dans les services intégrés qu'un transporteur peut offrir à ses clients.»

André Tchokogué, spécialiste en gestion des opérations et de la logistique à HEC Montréal, souligne que la stratégie de Transport Robert est déjà utilisée par plusieurs transporteurs routiers en Europe et aux États-Unis; le Canada traîne la patte. «Les entreprises de camionnage deviennent de plus en plus des partenaires logistiques. C'est l'approche de FedEx, qui est un maillon clé dans la chaîne logistique de plusieurs grandes entreprises aux États-Unis.»

Pour accroître ses revenus sur le marché américain, Transport Robert mise aussi sur le service d'entreposage et de distribution qu'il offre aux entreprises américaines qui exportent au Canada (les entreprises canadiennes y ont aussi accès). Cette stratégie s'inscrit également dans une approche de services intégrés dans la chaîne logistique de ses clients. Transport Robert se trouve ainsi à agir comme un grossiste.

Le transporteur de Boucherville livre ensuite aux clients canadiens les produits de cet exportateur américain. En stockant de la marchandise dans les entrepôts de Transport Robert, l'entreprise américaine peut de son côté acheminer plus rapidement ses produits à ses clients canadiens après une commande. De plus, elle n'a pas à investir pour construire et exploiter son propre entrepôt au Canada, qui représente un petit marché pour les exportateurs américains.

Ce service offert uniquement au Canada permet à Transport Robert de se démarquer de ses concurrents américains qui livrent au Canada, comme Schneider National, dont le magazine *Forbes* estime le chiffre d'affaires en 2011 à 3,1 milliards de dollars américains.

Enfin, pour accroître ses revenus aux États-Unis, Transport Robert mettra aussi davantage l'accent sur le transport de produits spécialisés (lourds, hauts, volumineux) tels que l'équipement minier ou les pièces d'éoliennes.

Tripler ses revenus aux États-Unis grâce à des gestionnaires de ventes locaux



Groupe Luminaires veut fouetter ses revenus au sud de la frontière. Pour y arriver, elle souhaite embaucher des pros des ventes.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 1^{er} septembre 2012.

Groupe Luminaires, un fabricant montréalais de systèmes d'éclairage, a décidé de mettre le paquet sur son équipe de vente en embauchant des gestionnaires établis dans différentes régions. Objectif: tripler ses revenus en sol américain d'ici 2018, à 71 millions de dollars.

L'entreprise de 250 employés prévoit doubler le nombre de ses gestionnaires de ventes régionales établis au sud de la frontière, à 30. «Nous investirons quelques millions de dollars dans ce projet», dit Christian Fabi, président de Groupe Luminaires qui réalise actuellement près des trois quarts de ses revenus aux États-Unis.

Ces gestionnaires ont un rôle stratégique: ils forment les agents manufacturiers qui vendent les systèmes d'éclairage de la PME aux entreprises, commerces et institutions, et leur apportent un soutien technique.

Groupe Luminaires en chiffres

40 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**



Source: Groupe Luminaires

250

Nombre d'employés

**28,2
M\$**

Groupe Luminaires
réalise des revenus
de 28,2 M\$ aux
États-Unis (en 2011)

Trois divisions

Cyclone

6 M\$

Amerrilium

15 M\$

Eureka

19 M\$

Ce ne sont pas des agents exclusifs. Ils vendent les produits de 50 à 100 manufacturiers. L'ajout de gestionnaires de ventes régionales vise justement à les convaincre d'accorder une plus grande importance aux produits de Groupe Luminaires. « Nous voulons être dans leur top 5 pour avoir ainsi une plus grande part du gâteau! » explique Christian Fabi.

La qualité de la relation d'affaires est la clé. Par exemple, à New York, un gestionnaire de ventes de Groupe Luminaires est assigné à temps plein à l'agent responsable de ce territoire. « L'agent ne le paie même pas. De plus, notre gestionnaire lui donne de la formation pour l'aider à vendre davantage nos produits », dit Christian Fabi.

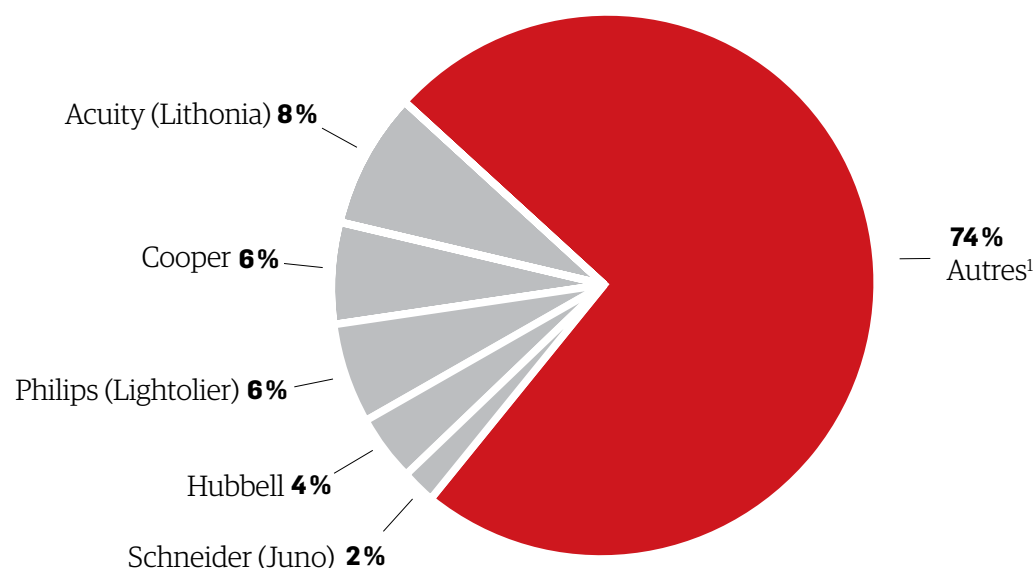
Cette formule sera étendue graduellement à l'ensemble des États-Unis. Groupe Luminaires prévoit rentabiliser cet investissement en capital humain en moins de deux ans.

« C'est une stratégie de commercialisation peu risquée, dit JoAnne Labrecque, spécialiste en commerce de détail à HEC Montréal. Et les sommes qu'ils investiront indiquent qu'ils sont déterminés à aller chercher du marché. »

Groupe Luminaires songe aussi à développer de nouveaux produits ou à percer un nouveau segment de marché. « Par exemple, notre division Eureka, qui conçoit des systèmes d'éclairage décoratifs pour l'intérieur, pourrait en faire pour l'extérieur des bâtiments », explique Patrick Foley, vice-président exécutif de Groupe Luminaires et président d'Eureka.

Un terrain de jeu où il y a beaucoup de joueurs

(part de marché des manufacturiers de systèmes d'éclairage en Amérique du Nord en 2007)



Ouvrir son capital pour faire une acquisition

Groupe Luminaires compte aussi faire une ou deux acquisitions. En 2010, la société avait payé environ 10 M\$ pour acheter la californienne Amerillum (un montant important compte tenu de la taille de l'entreprise montréalaise), sa seule acquisition aux États-Unis à ce jour. Groupe Luminaires a été fondé en 1987 par Serge Lambert et Guy St-Pierre, toujours actionnaires de la PME.

« Nous sommes à la recherche d'une entreprise ayant une marque forte, avec laquelle nous pourrions réaliser des synergies avec nos trois divisions », dit Patrick Foley. Groupe Luminaires n'exclut pas de créer une quatrième division si l'entreprise convoitée exploite un créneau spécifique.

Le manufacturier qui dégage des ventes annuelles de 40 M\$ cherche à acquérir une entreprise bien établie dans son marché local, avec un chiffre d'affaires supérieur à 10 M\$. Il pourrait aussi absorber une plus grande société que lui si l'occasion se présentait. Historiquement, Groupe Luminaires a toujours financé ses acquisitions à même ses flux de trésorerie.

Pour s'offrir un plus gros acteur, l'entreprise pourrait ouvrir son actionariat à un capital-risqueur ou à un investisseur institutionnel tel que le Fonds de solidarité FTQ. « Toutes les options sont sur la table », dit Christian Fabi. Le cas échéant, ce serait une participation minoritaire.

Acheter une entreprise aux États-Unis représente toujours un risque, rappelle JoAnne Labrecque. « Les difficultés du Groupe Jean Coutu en sont un bon exemple. » L'entreprise québécoise avait sous-estimé l'investissement requis pour relancer Eckerd et les difficultés d'intégration de la chaîne Rite Aid. En 2006, Jean Coutu a finalement vendu à Rite Aid ses 858 pharmacies américaines Brooks et Eckerd pour 1,45 milliard de dollars américains en argent et 32 % des actions de Rite Aid. Aujourd'hui, Jean Coutu détient moins de 20 % du capital de Rite Aid.

Le risque

La concurrence

La concurrence est féroce aux États-Unis, sans parler de la fragmentation du marché, souligne le président de Groupe Luminaires, Christian Fabi. « Nous avons plusieurs angles morts à surveiller, pas qu'un seul ! » Tout ça dans un contexte où les principaux acteurs de l'industrie essaient de se positionner pour vendre la prochaine génération de sources d'éclairage DEL. D'ici 10 à 15 ans, cette technologie remplacera l'éclairage incandescent et fluorescent. Le risque de se tromper, de miser sur les mauvais produits est donc important pour les manufacturiers, y compris pour le Groupe Luminaires. Pour réduire ce risque, il effectue une veille technologique et surveille les tendances.

Le défi

Comprendre la culture

Comprendre la culture d'affaires aux États-Unis est capital pour réussir les futures acquisitions que Groupe Luminaires veut y réaliser. « Cette culture est différente de la nôtre. Cela peut représenter un obstacle, mais il n'est pas insurmontable », dit Christian Fabi. L'achat de la californienne Amerillum, en 2010, a constitué une bonne expérience pour le manufacturier montréalais. Mais cela n'est pas un gage de succès pour ses futures acquisitions, car la culture d'affaires en Californie est bien différente de celle du Texas, par exemple.

Le conseil

Chouchoutez vos clients

Les Américains veulent faire des affaires comme s'ils étaient toujours aux États-Unis. « Rendez donc la vie facile à vos clients américains. Occupez-vous de tout ce qui touche au transport, à la documentation douanière et à la conversion du taux de change lors des transactions », conseille Patrick Foley, vice-président exécutif de Groupe Luminaires.

Comment Game On Audio entend croître aux États-Unis



Tout semble réussir à la montréalaise Game On Audio qui connaît une forte croissance depuis l'ouverture de son studio à Los Angeles en 2009-2010 : ses revenus ont doublé chaque année.

Game On Audio en chiffres

Moins de 10M\$

Chiffre d'affaires (en 2011)

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 7 juillet 2012.

L'industrie du jeu vidéo connaît une petite révolution avec la technologie de capture de mouvements, grâce à des consoles comme la Kinect, de Microsoft. Cette évolution pousse Game On Audio, une PME montréalaise spécialisée dans l'enregistrement de sons et de voix pour jeux vidéo, à diversifier ses activités dans ce créneau. Et à poursuivre, par la même occasion, sa croissance aux États-Unis.

« Actuellement, nous réalisons la quasi-totalité de nos revenus dans l'enregistrement de sons et de voix. Mais en 2015, la capture de mouvements représentera au minimum la moitié de notre chiffre d'affaires », prévoit Samuel Girardin, fondateur et président de Game On Audio.

La PME ne part pas de rien. Elle fait déjà un peu de capture de mouvements faciaux, fruits d'investissements en R-D. De plus, pour préparer son expansion en capture de mouvements qu'elle planifie depuis quelques années, Game On Audio a constitué une équipe d'experts du Québec et

Source: Game of Audio

de Los Angeles afin d'intégrer ces services et d'évaluer les technologies.
« Cela fait plus de quatre ans que nous observons la tendance du marché, et nous avons établi de bons contacts pour préparer le terrain », explique Samuel Girardin.

Croissance interne seulement

Porter à plus de 50 % ses revenus tirés de la capture de mouvements ne sera toutefois pas une mince affaire pour Game On Audio, d'autant plus qu'elle compte y arriver exclusivement par croissance interne d'ici 2015. Par la suite, la PME pourrait faire une acquisition.

Pourtant, tout semble réussir à cette entreprise qui connaît une forte croissance depuis l'ouverture de son studio à Los Angeles en 2009-2010 : ses revenus ont doublé chaque année. Aujourd'hui, ils approchent les 10 millions de dollars. « Nous devrions avoir le même rythme de croissance dans les trois prochaines années », affirme Samuel Girardin.

Embauches massives et investissements

Pour faire une percée significative dans le segment de la capture de mouvements, la PME montréalaise investira environ un million de dollars sur



18

Nombre d'employés

2002

Année de fondation

10%

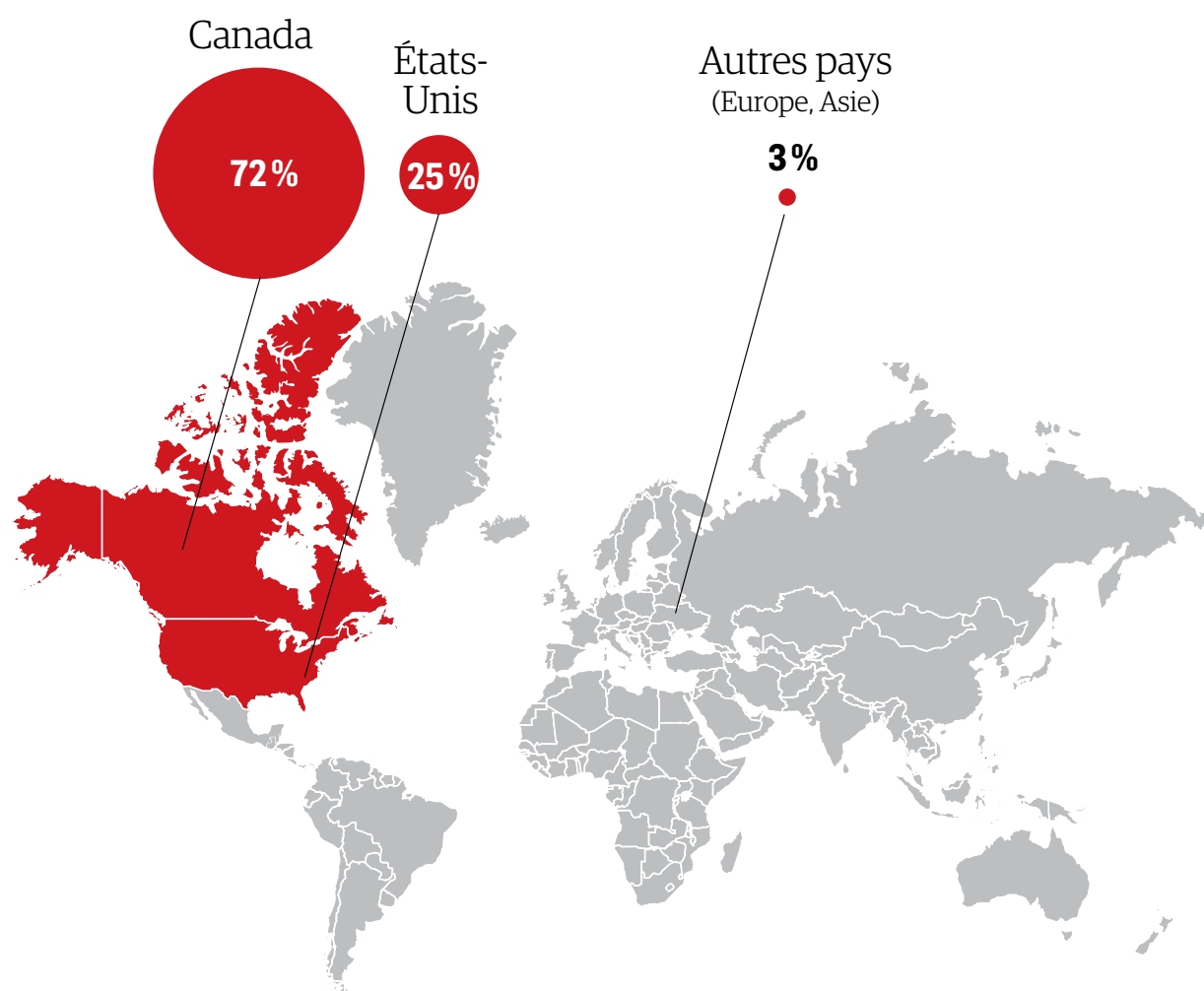
**Part des revenus
investi en R-D.**

2 X

**Depuis 2009-2010,
Game On Audio
double ses revenus
chaque année.**

Les États-Unis sont le principal marché étranger de Game On Audio

(répartition géographique des revenus en 2011)



Le risque

L'hyperspécialisation

Depuis sa fondation en 2002, la spécialisation de Game On Audio dans l'enregistrement de sons et de voix pour jeux vidéo (99 % de ses revenus) a été sa force. Mais aujourd'hui, cette hyperspécialisation représente un risque en raison de l'évolution du marché, selon le patron de la société montréalaise, Samuel Girardin. Le développement de jeux vidéo sur Internet fait en sorte que la demande d'enregistrements sonores baisse. C'est pourquoi l'entreprise amorce sa diversification en capture de mouvements, un segment en croissance tant dans les jeux vidéo qu'au cinéma.

Le défi

Gérer la croissance

Aux yeux de Samuel Girardin, le principal défi de Game On Audio dans les prochaines années sera de rester à la hauteur de sa réputation sur le marché. « Nous devons toujours être connus et reconnus pour notre qualité si nous voulons accroître nos revenus à l'étranger. » Dans un contexte où les revenus doublent chaque année, la PME doit aussi s'assurer d'avoir les bonnes ressources pour gérer cette croissance sans en perdre le contrôle. Perdre un contrat faute de pouvoir respecter ses engagements auprès d'un client serait catastrophique pour Game On Audio.

Le conseil

Faites vos devoirs

Aux entrepreneurs qui rêvent de marchés étrangers, Samuel Girardin conseille fortement de bien connaître les goûts et les besoins futurs de leurs clients potentiels. « Il faut faire une étude de marché approfondie. » Selon lui, il faut aussi savoir s'entourer de gens - des conseillers externes, comme un conseil d'administration - qui peuvent donner l'heure juste et inciter un entrepreneur à faire ses devoirs avant de s'aventurer à l'étranger.

trois ans pour embaucher et former de nouveaux employés. Une somme qu'elle prévoit rentabiliser en moins de deux ans.

En marge de cet investissement en capital humain, Game On Audio continuera aussi d'investir en R-D. Depuis sa fondation en 2002, la PME injecte environ 10 % de ses revenus pour développer de nouvelles technologies ou pour améliorer la performance des équipements existants ou l'environnement de travail de ses employés, afin qu'ils soient plus créatifs.

« Ces investissements en R-D sont très importants pour nous, insiste Samuel Girardin. Ils nous permettent d'être productifs et de livrer rapidement un service de qualité à nos clients », dit l'entrepreneur, qui est l'unique actionnaire de l'entreprise.

Les clients de Game On Audio font partie du top 20 mondial des développeurs de jeux vidéo. À ce jour, la PME montréalaise a enregistré les sons et les voix de 135 jeux vidéo pour consoles, dont Prince of Persia (Ubisoft) et Army of Two (Electronic Arts).

Elle évolue dans un environnement très concurrentiel. Dans l'enregistrement de sons et de voix, elle affronte Soundelux DMG et Technicolor, deux entreprises implantées à Los Angeles. Sur le marché de la capture de mouvements, elle fera face à de nouveaux concurrents, dont House of Moves et Giant Studios également à Los Angeles.

Peu importe le segment de marché, Game On Audio misera sur les facteurs qui lui ont permis de se démarquer et de faire sa réussite : son expertise, sa technologie, ses techniques de travail et sa culture d'entreprise, laquelle est minutieusement cultivée et respectée à la lettre, à Montréal comme à Los Angeles.

Par exemple, pour Samuel Girardin, le raffinement de la relation avec les clients est fondamental pour créer une ambiance favorisant la collaboration. Ainsi, chez Game On Audio, chaque employé - y compris le patron - est formé pour faire un excellent café expresso avec les machines italiennes haut de gamme qui équipent les bureaux de Montréal et de Los Angeles. Exit le café filtre jugé trop ordinaire pour recevoir un client ou un futur partenaire.

Schulte s'attend à une forte croissance en Europe de l'Est



Schulte Industries, qui fabrique des coupeuses rotatives, des souffleuses et des extracteurs de roches, ne se limitera pas à une seule stratégie pour accroître ses revenus en Europe orientale.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 9 juin 2012.

La production de grains en Russie s'est élevée à 92 millions de tonnes l'an dernier, en hausse de 51% par rapport à 2010, une année de sécheresse. Un bond qui conforte le fabricant de machinerie agricole Schulte Industries dans sa décision d'investir pour croître dans la région.

L'entreprise de la Saskatchewan, qui fabrique des coupeuses rotatives, des souffleuses et des extracteurs de roches, prévoit tripler, voire quintupler, ses revenus en Europe orientale, notamment en Russie, sans conteste le marché le plus prometteur, d'ici trois ans. « L'Europe orientale sera le marché international où nos ventes connaîtront de loin la plus forte croissance d'ici 2015 », prévoit Dean Carnago, directeur des achats.

Schulte en chiffres

32 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**



Sources : Schulte, Alamo Group

Schulte en chiffres

32 M\$

Chiffre d'affaires
(en 2011)

132

Nombre d'employés

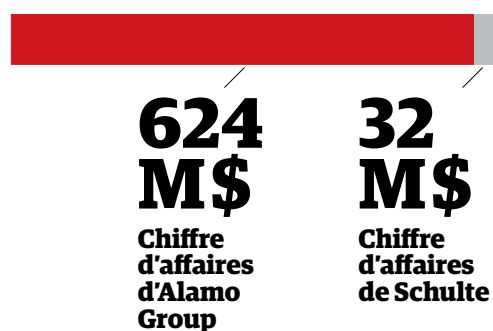
1912

Année de fondation

2000

Schulte appartient
à l'américaine
Alamo Group
depuis 2000

Schulte représente une
petite part du chiffre
d'affaires d'Alamo Group



Actuellement, la société d'Englefeld, un petit village à l'est de Saskatoon, réalise 10 % de ses revenus, soit 3,2 millions de dollars, dans l'est du continent européen.

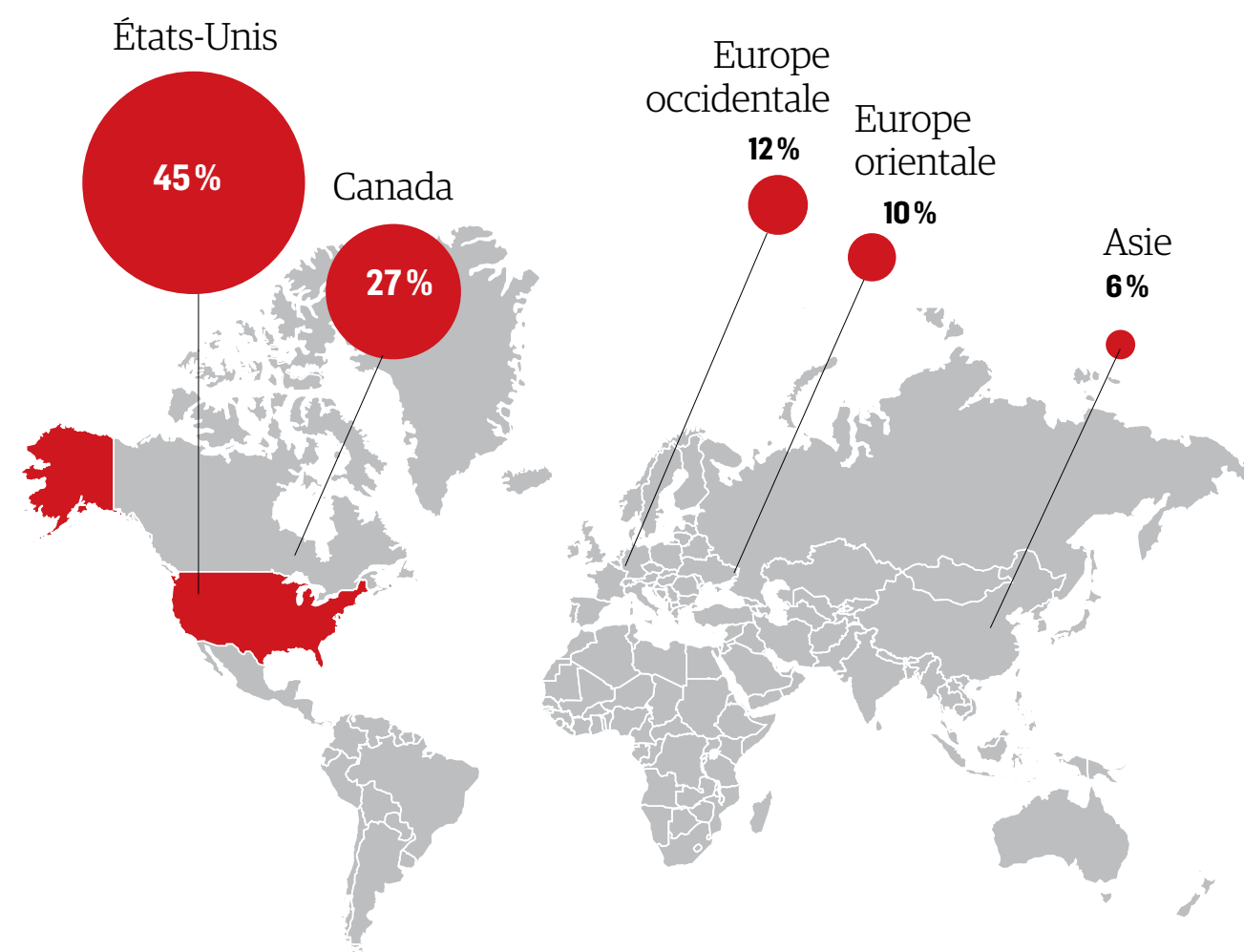
Si ses prévisions se réalisent, Schulte estime donc pouvoir porter ses ventes en Europe orientale à 9,6 M\$, voire à 16 M\$, dans les trois prochaines années.

Elle n'est pas la seule à avoir de grandes ambitions dans ce marché à la croissance fulgurante, notamment en Ukraine et en Russie. Dans une récente présentation destinée aux investisseurs, l'américaine Deere & Co, qui possède le fabricant de tracteurs John Deere, a indiqué qu'elle prévoyait doubler ses ventes mondiales d'ici 2018 (à 50 G\$ US) et que l'Europe orientale l'aiderait beaucoup à atteindre cet objectif. De 2010 à 2011 seulement, ses revenus ont augmenté de 89 % dans cette région du monde.

Acquisition, coentreprise et croissance interne... Schulte ne se limitera pas à une seule stratégie pour accroître ses revenus en Europe orientale. « Ce sera probablement un mix de toutes ces possibilités », dit Dean Carnago.

Schulte réalise presque la moitié de ses revenus aux États-Unis

(répartition géographique des revenus en 2011)



Ce membre de la famille Schulte, qui a fondé l'entreprise en 1912, remplacera le président sortant Kevin Dow à compter de juillet. Schulte est depuis 2000 une filiale autonome de l'américaine Alamo Group, qui a réalisé des revenus de 624 M\$ CA en 2011.

Acquisition de manufacturiers

Au chapitre des acquisitions, Schulte songe à mettre la main sur une entreprise qui a une usine d'assemblage en Europe orientale et qui peut offrir un bon service après-vente, surtout en Ukraine et en Russie. Actuellement, le matériel agricole de Schulte est fabriqué en Saskatchewan et exporté en Europe orientale.

Pour mieux contrôler sa chaîne logistique, la société pourrait aussi acquérir une entreprise qui vend déjà ses pièces de rechange dans cette région du monde. Aux États-Unis, son principal marché, Schulte exploite par exemple un entrepôt en Floride, qui lui permet de répondre rapidement aux besoins de ses clients américains.

La création d'une coentreprise avec un vendeur de pièces en Europe orientale lui procurerait un meilleur contrôle de l'acheminement de composants à ses clients européens.

Augmenter le nombre de distributeurs

En matière de croissance interne, Schulte élargira son réseau de distributeurs de matériel agricole en Europe orientale (elle ne vend pas ses machines directement aux agriculteurs). Ce sont des entreprises qui vendent du matériel de plusieurs manufacturiers, dont Schulte.

Actuellement, Schulte a un distributeur en Roumanie, un en Pologne, un en Ukraine et cinq en Russie.

Dans ce marché très convoité, Schulte affrontera le géant John Deere. Même au sein d'Alamo Group, elle sera en concurrence avec sa société sœur Spearhead, située au Royaume-Uni, qui fabrique elle aussi des coupeuses rotatives. Schulte doit également jouer des coudes avec deux fabricants de matériel agricole, l'allemand Sauerburger et le français Gyrax.

Se démarquer par la qualité, non par le prix

Pour se démarquer, Schulte mise sur la qualité et la durabilité de son matériel. «Nos produits sont plus chers, mais ils se brisent moins souvent», soutient Dean Carnago. Comme l'Ukraine et la Russie sont loin du Canada, les agriculteurs de ces pays doivent être en mesure de réparer facilement les machines de Schulte avec un minimum de composants. Autre avantage concurrentiel de Schulte en Russie: elle applique à son matériel la norme CE (conformité européenne), et ce, même si elle n'est pas requise dans ce pays.

Le risque

Le protectionnisme

La montée du protectionnisme est le principal défi auquel Schulte est confrontée en Europe orientale, selon le directeur des achats et prochain patron de l'entreprise, Dean Carnago. «Les gouvernements adoptent des lois qui peuvent compliquer l'exportation de notre matériel agricole, surtout en Russie», dit-il. Il y a quelques années, la Russie avait imposé des tarifs douaniers plus élevés sur les importations de matériel agricole. Cela permettait à Moscou de favoriser les manufacturiers russes et de créer des emplois sur place. C'est pour réduire ce risque que Schulte songe à créer une coentreprise ou à acheter un fabricant de matériel agricole dans ce pays.

Le défi

Être payé

Dean Carnago répond sans hésitation quand nous lui posons la question. «Notre défi en Europe orientale? Être payé!» Selon l'entrepreneur, les banques locales exercent un certain contrôle sur les entrées et les sorties de capitaux, sans parler de la paperasserie qui est parfois compliquée à remplir. «Nous avons même des clients qui sont prêts à nous payer rapidement, mais qui ont de la difficulté à nous acheminer leur paiement!» précise Dean Carnago. Pour se faire payer plus facilement, Schulte utilise les services de la firme d'assurance crédit Euler Hermes.

Le conseil

Aller sur le terrain avant d'exporter

Pour maximiser leurs chances de décrocher des contrats à l'étranger, Dean Carnago conseille aux jeunes entrepreneurs de visiter les marchés ciblés avant d'y expédier de la marchandise. «Allez rencontrer vos futurs clients pour voir leur environnement de travail, comprendre leurs besoins et déterminer comment vous pouvez les aider avec votre produit.»

Avigilon braque ses caméras sur la Russie, le Moyen-Orient et l'Afrique



Si Avigilon Corporation, de Vancouver, est bien implantée en Europe occidentale, le marché de la vidéosurveillance reste toutefois sous-exploité en Europe.

Avigilon en chiffres

60 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 12 mai 2012.

Avigilon Corporation, un concepteur et un fabricant de systèmes de vidéosurveillance haute définition (HD), mettra le paquet dans les prochaines années pour accroître ses ventes en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

« Ces régions représentent beaucoup de potentiel pour nous », dit au bout du fil Alexander Fernandes, cofondateur et pdg de cette PME de Vancouver. Avigilon réalise déjà 24 % de ses revenus dans ces marchés nommés EMEA en anglais (Europe, Middle East, Africa).

Dans un courriel, un analyste qui suit Avigilon confirme que l'EMEA est un marché intéressant. Il ne pense pas non plus que l'importance que l'entreprise veut accorder à ces régions la distraira de ses autres marchés, en premier lieu celui des États-Unis, où elle a réalisé 51,4 % de ses ventes en 2011.

Si l'entreprise de Vancouver est bien implantée en Europe occidentale,

Source : Avigilon

le marché de la vidéosurveillance reste toutefois sous-exploité en Europe orientale, en Russie et dans les anciennes républiques soviétiques.

Les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi, en Russie, en 2014, représentent bien entendu de bonnes occasions d'affaires pour Avigilon, tout comme ceux de Londres cet été (ses équipements seront utilisés par les services de sécurité). Mais contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces grands événements sportifs sont loin d'être un Eldorado, selon Alexander Fernandes.

«Les Jeux olympiques génèrent beaucoup de revenus, mais à court terme», précise le patron de la société fondée en 2004, dont les équipements de surveillance ont aussi été utilisés durant les Jeux d'hiver de Vancouver, en février 2010.

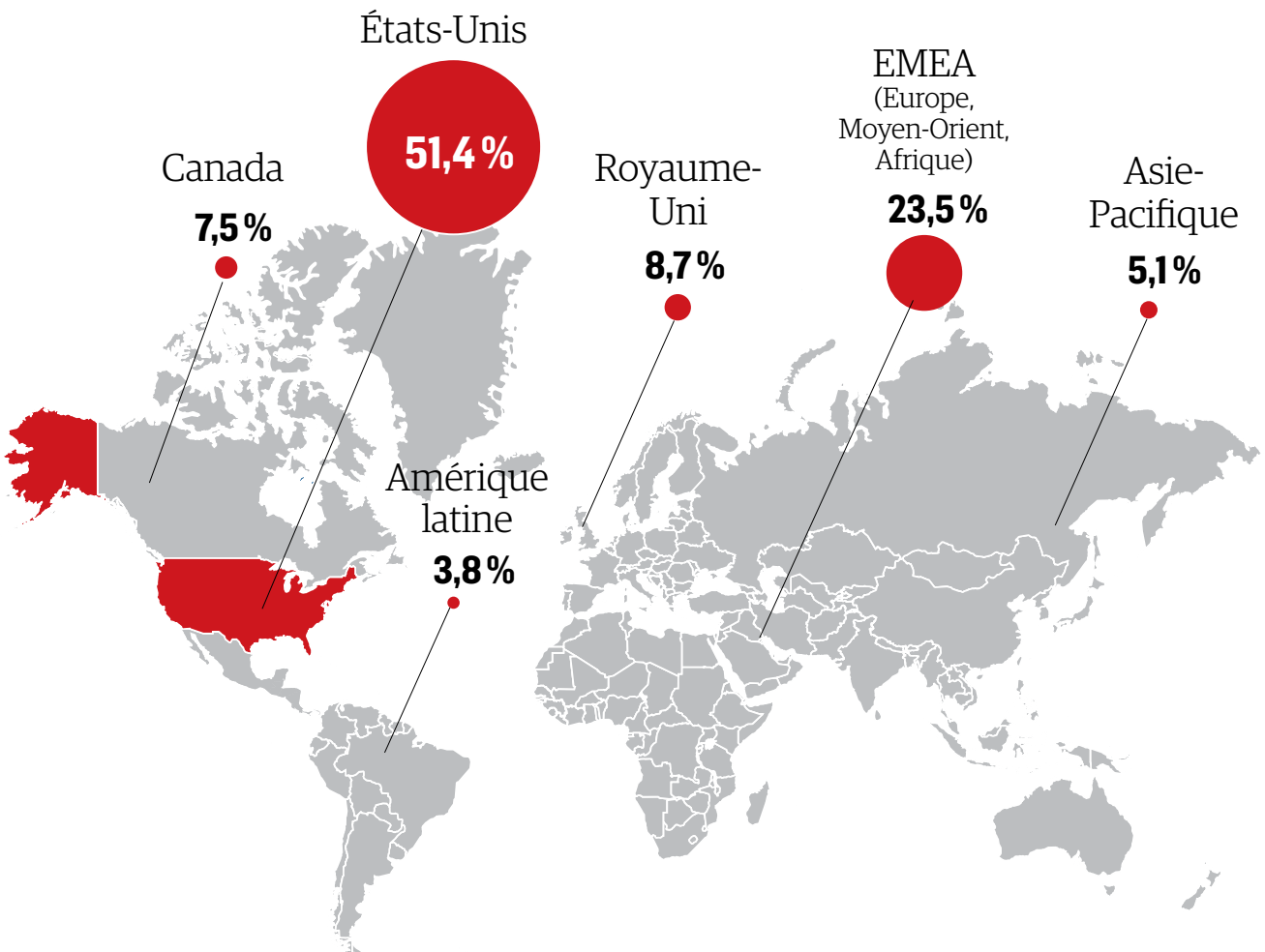
En Russie, Avigilon a avant tout l'œil sur les secteurs où les organisations ont besoin de surveiller des lieux, comme les stades, les centres commerciaux, les banques ou les infrastructures énergétiques.

L'industrie du casino dans l'EMEA – et ailleurs dans le monde – représente aussi un secteur névralgique pour Avigilon, selon les analystes de GMP Securities dans un récent rapport sur l'entreprise. «La plupart des intégrateurs de systèmes de vidéosurveillance à qui nous avons parlé disent qu'Avigilon offre la meilleure qualité visuelle, une richesse de fonctionnalités



L'importance du marché américain

(répartition géographique des ventes en 2011)



200

**Nombre d'employés
(dont 67 à l'étranger)**

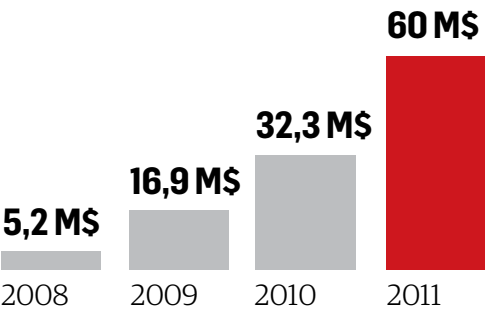
12 000

**Plus de 12 000 clients
situés dans plus
de 80 pays.**

(31 décembre 2011)

**Les revenus d'Avigilon
doublent chaque année
depuis 2009**

(revenus annuels, en millions
de dollars canadiens)



Les risques

Risque de croissance

Avigilon connaît une croissance fulgurante. Ses revenus ont pratiquement doublé chaque année depuis 2009. Si les actionnaires sablent le champagne, ce rythme de croissance représente toutefois un risque pour l'entreprise, dit un analyste d'une des trois firmes qui suivent Avigilon. « Trouver les ressources humaines et financières pour soutenir ce rythme est tout un défi. Par exemple, si elle double ses revenus cette année, ceux-ci passeront à plus 120 M\$! »

Juste sur le plan des ressources humaines, Avigilon doit par exemple embaucher actuellement toutes les 48 heures. Le risque est d'autant plus grand pour la PME que sa croissance est uniquement interne. Elle n'a jamais fait d'acquisitions et elle ne projette pas d'en faire dans un avenir prévisible, car la technologie de ses concurrents n'est pas compatible avec la sienne, explique le pdg d'Avigilon, Alexander Fernandes. Les capitaux levés lors de l'entrée en Bourse l'an dernier pour financer la croissance seront rapidement dépensés. Elle devra trouver d'autres sources de revenu.

Risque de change

Avigilon compte des clients dans plus de 80 pays. La PME est donc exposée aux fluctuations de change du dollar canadien par rapport au dollar américain, à l'euro et à la livre sterling. Même si elle réalise plus de 50 % de ses revenus aux États-Unis et que beaucoup de ses clients la paient en dollars américains (notamment en Asie), Avigilon ne projette pas de présenter ses revenus dans la devise de l'oncle Sam. La PME limite son risque de change par des contrats à terme sur devises et en faisant des opérations de couverture naturelle, ainsi qu'en achetant une grande quantité de matériels en dollars américains.

susceptible de plaire aux casinos, en plus d'offrir des prix concurrentiels», écrivent Michael Urlocker et Deepak Kaushal.

Recruter localement

Pour percer les marchés de l'EMEA, Avigilon mise sur son réseau de vendeurs, qui sont systématiquement recrutés localement. « Ils connaissent le réseau, ils deviennent efficaces rapidement, et les clients aiment à être en contact avec des gens qui partagent leur culture », dit Alexander Fernandes.

Les ventes et le marketing sont cruciaux pour Avigilon. En 2011, elle a investi l'équivalent de 16 % de ses revenus (ou 12,7 millions de dollars) en marketing, soit le double par rapport à 2010.

En 2011, la PME a aussi réalisé un premier appel public à l'épargne sur la Bourse de croissance de Toronto (AVO) pour soutenir sa croissance interne et embaucher des spécialistes en sécurité. L'opération lui a permis de lever plus de 20 M\$ d'argent frais.

L'entreprise a des bureaux de vente dans plusieurs pays. Concernant l'EMEA, elle peut s'appuyer sur ses bureaux en Russie, aux Émirats arabes unis (Dubai) et en Afrique du Sud. Avigilon recrute aussi toujours des vendeurs ou des représentants qui comptent au moins 10 ans d'expérience, et ce, la plupart du temps chez ses concurrents.

Ces derniers appartiennent à deux types. Dans la conception de logiciel, Avigilon se mesure par exemple à la montréalaise Genetec, qui a développé une plateforme de sécurité unifiée comprenant la vidéosurveillance. Dans la conception de caméras, elle se frotte à des acteurs comme la suédoise Axis Communications ou l'allemande Mobotix.

Accélérer la R-D

Pour se démarquer, Avigilon dit miser sur sa technologie brevetée HDSM (High Definition Stream Management). La qualité de l'image serait supérieure à la concurrence. De plus, ses coûts d'utilisation seraient aussi inférieurs en raison de l'efficacité de sa technologie, selon Alexander Fernandes.

L'an dernier, Avigilon a consacré 5,1 % de ses revenus à la R-D. Cette proportion augmentera grâce aux fonds générés par l'entrée en Bourse en 2011.

R3D Conseil suit son client français Faurecia au Brésil



Photo: Bloomberg

L'implantation de la solution SAP dans les 16 usines de l'équipementier automobile Faurecia ne sera pas le seul mandat de R3D au Brésil, pays appelé à devenir un marché clé.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 28 avril 2012.

R3D Conseil, une firme de services-conseils en solutions d'affaires et de systèmes de technologie de l'information, s'implante au Brésil pour suivre le groupe français Faurecia, un important équipementier pour l'industrie automobile.

L'entreprise montréalaise a décroché un contrat de trois ans de « plusieurs millions de dollars » pour implanter la solution SAP (un protocole informatique qui permet de faire des gains de productivité) dans les 16 établissements de Faurecia dans le plus grand pays d'Amérique du Sud. « Ce client nous demande de l'accompagner au Brésil, car il nous fait confiance », affirme Bernard Roy, président et chef des opérations de R3D, une entreprise à capital fermé.

Les 16 établissements de Faurecia au Brésil (sites de production et centres de design et développement) conçoivent des technologies pour



R3D Conseil en chiffres

75 M\$

Chiffre d'affaires (en 2012)

Source : R3D Conseil, au 30 juin 2012

418
Nombre d'employés

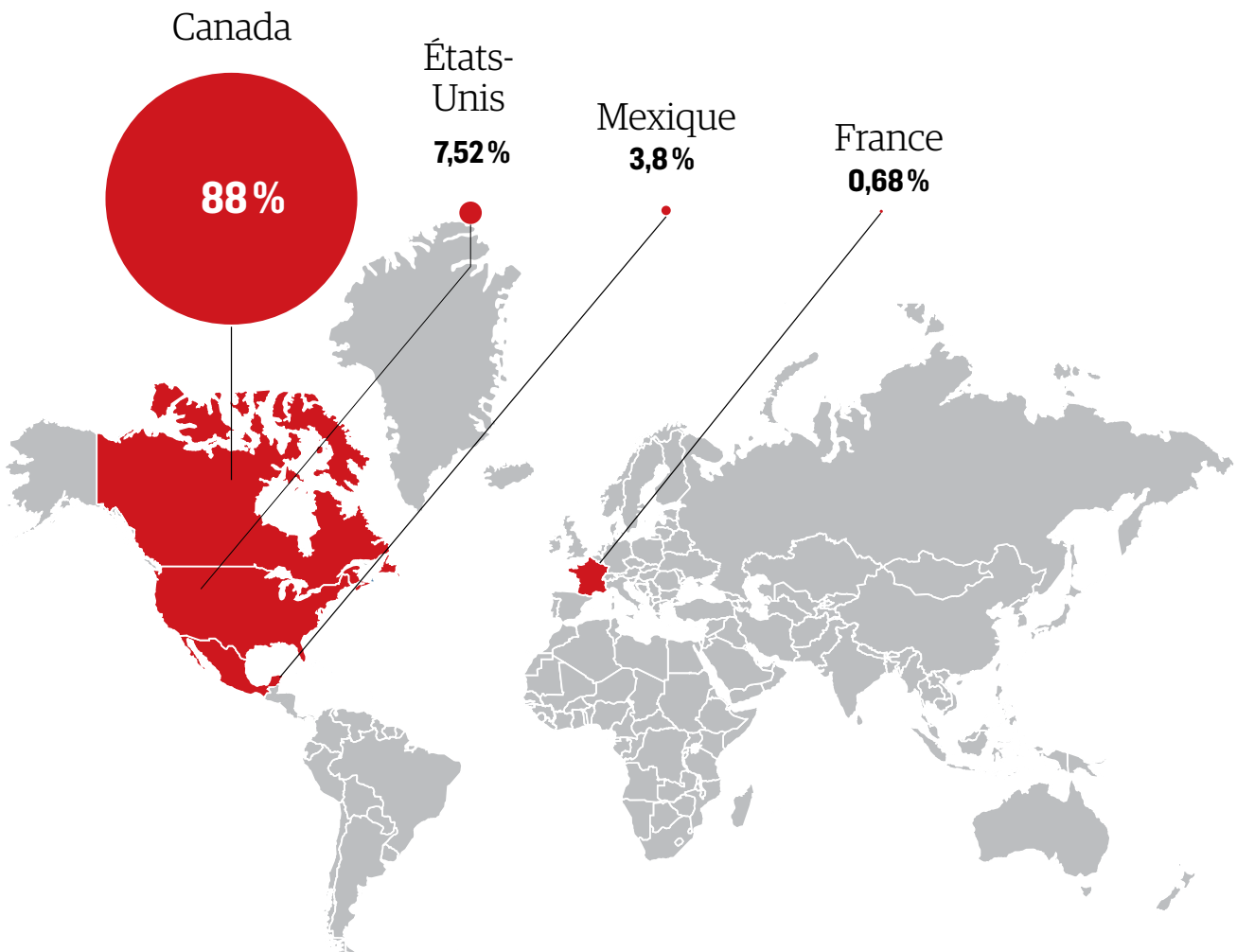
Source : R3D Conseil,
au 30 juin 2012

réduire les émissions polluantes, des systèmes d'intérieur et des sièges d'automobile. La multinationale est présente dans 31 pays (dont le Canada) et a réalisé un chiffre d'affaires de 16,1 milliards d'euros (21,1 G\$ CA) en 2011.

La PME montréalaise est déjà un fournisseur de SAP auprès de Faurecia. Elle a obtenu un premier mandat en 2008, visant l'implantation de la solution SAP dans ses usines en Europe, puis des contrats pour les États-Unis et pour le Mexique.

« Notre stratégie à l'international consiste à suivre nos gros clients », souligne Bernard Roy. Pour réaliser ce mandat au Brésil, R3D ouvrira un bureau à São Paulo, ce qui nécessitera un investissement d'environ 500 000\$. Elle a choisi de s'implanter dans cette ville, parce que c'est le centre économique et financier du pays et que les usines de Faurecia sont situées dans la région.

R3D réalise surtout ses ventes en Amérique du Nord
(répartition géographique des revenus en 2012)



Embaucher localement

« Cet investissement sera rentabilisé avant trois ans », assure le patron de R3D. Le bureau comptera à terme une douzaine de personnes recrutées localement.

« Nous avons déjà embauché le directeur du bureau, et des offres ont été faites à trois autres personnes », dit Bernard Roy. L'embauche d'employés locaux fait partie de la stratégie internationale de R3D. La PME a procédé ainsi en France, aux États-Unis et au Mexique. Elle gagne ainsi du temps et économise de l'argent.

Ses employés maîtrisent la culture d'affaires et les lois, sans parler du fait que cette stratégie procure à R3D un meilleur accès aux réseaux et au bassin de main-d'œuvre. La PME offre aussi à ses employés à l'étranger (et au Canada) des actions de l'entreprise. « Cela renforce leur engagement dans l'entreprise », dit Bernard Roy.

Cela peut s'avérer une bonne stratégie dans un pays où les entreprises font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, souligne Angelo Dos Santos Soares, un professeur de l'UQAM qui réalise des études socioéconomiques comparatives entre le Québec et le Brésil.

« L'économie croît si vite que les établissements d'éducation ne peuvent pas répondre à la demande », dit-il.

Alain Joly, un spécialiste du Brésil à HEC Montréal, souligne pour sa part l'importance pour les entreprises étrangères d'embaucher un lobbyiste local afin de régler rapidement des problèmes administratifs avec le gouvernement brésilien.

Miser sur l'exécution pour faire le poids

Dans l'industrie, les entreprises équivalentes à R3D se démarquent essentiellement en misant sur la bonne exécution des mandats qu'elles ont déjà réalisés. Bref, la mise en place d'une plateforme en TI en respectant les paramètres, les coûts et l'échéance est la meilleure carte de visite.

C'est ce que R3D a fait avec Faurecia au Brésil pour se faire valoir. Le 4 janvier, la PME a déployé une plateforme SAP dans une usine du groupe français au Mexique. « Ce déploiement a remporté beaucoup de succès, affirme Bernard Roy. Nous nous en sommes servis auprès de Faurecia afin de nous positionner concernant le mandat brésilien. »

L'implantation de la solution SAP dans les 16 usines de Faurecia ne sera pas le seul mandat de R3D au Brésil. Ce pays est appelé à devenir un marché clé pour l'entreprise. « Il y a beaucoup d'autres occasions d'affaires dans le secteur automobile, dit Bernard Roy. Le secteur bancaire, où nous avons déjà de l'expérience au Canada, est aussi très prometteur. »

Au Brésil, R3D fait surtout face à la concurrence de gros intégrateurs en TI comme les américaines IBM et Accenture, qui réalisent certains mandats pour Faurecia.

Les risques

Risque de réputation

Comme toutes les entreprises de services-conseils en TI, le principal risque auquel R3D fait face, au Brésil comme dans tous ses marchés, est celui de perdre sa réputation en raison d'un mandat mal exécuté. Et le président et chef des opérations de R3D, Bernard Roy, en est fort conscient. « Nous devons livrer la marchandise, dit-il. Nous sommes nouveaux dans ce pays. Si nous débarquons et que nous avons un échec, ce sera un désastre. Cela nous prendra des années pour nous en remettre. » Dans un premier temps, cela pourrait se traduire par des amendes contractuelles pour non-respect des échéances, par exemple. Dans un deuxième temps, l'entreprise risque aussi de perdre des occasions d'affaires au Brésil. « Un échec nous fermerait sans doute des marchés », admet Bernard Roy.

Risque économique

R3D s'implante dans un contexte difficile au Brésil. La croissance économique du pays ralentit dangereusement. En 2011, le PIB brésilien a augmenté de 2,7 % (un niveau faible pour ce pays émergent du BRIC), soit presque trois fois moins vite qu'en 2010, alors que l'économie brésilienne avait progressé de 7,5 %. Les exportateurs brésiliens sont aussi pénalisés par l'appréciation de la monnaie brésilienne, le réal, par rapport aux principales devises. Les entreprises du secteur automobile comme Faurecia, qui exportent une partie de leur production, sont touchées. « R3D pourrait courir un risque si les usines brésiliennes de Faurecia étaient dépendantes des marchés extérieurs », dit Pierre Fournier, analyste en risque géopolitique à la Financière Banque Nationale. Le gouvernement brésilien a d'ailleurs annoncé des baisses de taxe et des mesures pour réduire les coûts d'emprunt des entreprises.

TeraXion prévoit doubler ses revenus d'ici trois ans



TeraXion vend ses produits dans 42 pays à partir de son usine de Québec. Ses principaux clients sont des équipementiers en matériels de télécommunication, comme le géant Alcatel-Lucent.

TeraXion en chiffres

25 à 50 M\$

Chiffre d'affaires

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 11 février 2012.

TeraXion, une PME de Québec spécialisée dans l'optique, estime pouvoir doubler ses revenus dans les trois prochaines années.

« Cette croissance se fera en grande partie par des acquisitions », dit Alain-Jacques Simard, président et chef de la direction de cette entreprise dont le chiffre d'affaires se situe entre 25 et 50 millions de dollars canadiens (M\$).

TeraXion est un fabricant d'équipements optiques destinés au domaine des communications par fibre optique. Sa technologie accélère le transfert des documents écrits et audiovisuels. Elle compte parmi ses actionnaires le Fonds de solidarité FTQ, la Caisse de dépôt et placement du Québec et Fondation CSN.

La PME vend ses produits dans 42 pays à partir de son usine de Québec. Ses principaux clients sont des équipementiers en matériels de télécommunication, comme le géant Alcatel-Lucent.

Si TeraXion parvient à doubler ses revenus en trois ans, ce ne sera pas une première pour elle. De 2006 à 2010, son chiffre d'affaires a progressé de

138 %, selon le classement Technology Fast 500 de la firme Deloitte, en 2011.

Les acquisitions envisagées par Alain-Jacques Simard visent des entreprises fabriquant des solutions de communication complémentaires à l'offre de TeraXion. « Nous avons actuellement trois entreprises sur notre écran radar », dit le dirigeant, sans toutefois donner plus de précisions.

Deux acquisitions stratégiques

Depuis sa création en 2000, la PME a fait deux acquisitions pour diversifier son portefeuille de produits.

En 2002, TeraXion a acheté la société californienne Phaeton Communications. Cette transaction lui a permis de mettre la main sur les brevets, les marques commerciales et le savoir-faire de l'entreprise américaine qui concevait des produits de compensation optique. Ceux-ci améliorent la qualité d'une image.

En 2005, TeraXion a acquis DICOS Technologies, une PME de Québec spécialisée dans la conception de systèmes de mesure et de contrôle des fréquences optiques pour le marché de la défense et des télécommunications.

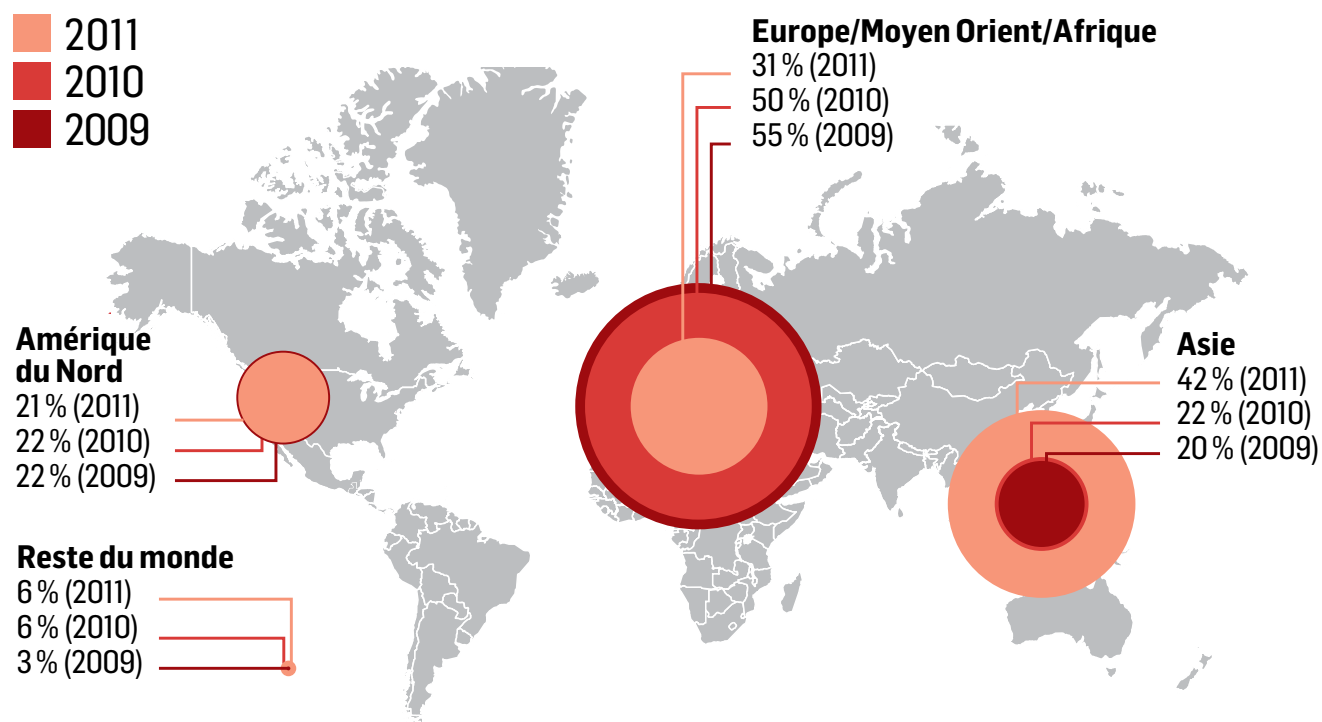
Les fusions et acquisitions sont à ce point importantes dans la stratégie internationale de TeraXion que celle-ci a embauché, le 23 janvier dernier, un spécialiste en la matière, Ghazi Chaoui, à titre de conseiller stratégique. Par le passé, ce dernier a occupé plusieurs postes de direction dans des entreprises comme AT & T Labs-Research et la multinationale américaine Oclaro, « un important concurrent de TeraXion », raconte Alain-Jacques Simard, visiblement fier de cette embauche. Sur le plan des revenus, Oclaro (Nasdaq, OCLR) est de 9 à 18 fois plus importante que TeraXion. Pour son exercice



190

Nombre d'employés

Des ventes qui migrent vers l'Asie



Les risques

Risque de concurrence

Si TeraXion a des concurrents en Amérique du Nord (Oclaro) et en Europe (Proximion), les plus redoutables sont en Chine, selon son président et chef de la direction, Alain-Jacques Simard. Les Chinois produisent avec des taux horaires plus bas. Puisque 100 % des produits vendus dans le monde par TeraXion sont fabriqués à Québec, l'entreprise ne peut pas rivaliser avec eux en matière de coûts. «On réduit ce risque en innovant et en misant sur l'excellence de nos solutions», dit-il. TeraXion investit en moyenne 15 % de ses revenus en R-D. La moyenne canadienne s'établit à environ 2 %.

Risque environnemental

Les multinationales courent des risques environnementaux par essence imprévisibles. Par exemple, à l'été et à l'automne 2011, de graves inondations en Thaïlande ont perturbé la production de plusieurs industries, dont celle des équipementiers et des fournisseurs de solutions en télécommunication. «Certains de nos clients en Thaïlande ont suspendu leur production», dit M. Simard. Oclaro, qui a une usine en Thaïlande, a aussi été touchée par ces arrêts, selon la firme d'analyse Ovum : en 2011, ses revenus ont chuté de 6 % au troisième trimestre par rapport au trimestre précédent.

Risque économique

La crise économique en Europe nuit à des clients de TeraXion, comme la société d'électronique Nokia Siemens Networks, qui supprimera 17 000 emplois dans le monde afin d'économiser un milliard d'euros (1,3 G\$ CA). Il y aurait un impact si les équipementiers réduisaient leurs achats en raison de la baisse de demande de leurs produits. «Nous pensons que cela pourrait avoir des conséquences positives, car nos activités viendront compléter des programmes qui n'auront pas avancé assez vite pour eux», dit M. Simard.

annuel terminé le 2 juillet 2011, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 466,5 millions de dollars américains (M\$ US).

L'Asie, principal marché de TeraXion

Les ventes de TeraXion en Asie ont explosé l'an dernier. En 2010, elle n'y réalisait que 22 % de son chiffre d'affaires. En 2011, cette proportion a bondi à 42 %. Rien qu'en Chine, où elle est présente commercialement depuis 2007, TeraXion a des revenus supérieurs à 10 M\$. Elle a établi une entente commerciale avec un partenaire chinois, Luster Light Tech.

La Chine est un marché clé pour les fournisseurs de solutions optiques en télécommunication. Yuanta Securities Investment Consulting prévoit d'ailleurs qu'en 2012, la demande de téléphones cellulaires et de caméras pour les téléphones intelligents y augmentera de 20 %. Même si l'Asie est devenue son principal marché, TeraXion prévoit accroître ses revenus ailleurs dans le monde d'ici 2015. «Il y a des occasions partout», dit M. Simard.

Le 24 janvier, TeraXion a décroché un contrat, dont la valeur n'est pas connue, avec Honeywell (New York, HON), un fabricant américain de technologies notamment destinées à l'aérospatiale, qui a engrangé des revenus de 33,3 milliards de dollars américains (G\$ US) en 2010.

TeraXion développera pour Honeywell une nouvelle génération de gyroscopes à fibre optique. Ces instruments de navigation permettent de connaître en temps réel la position d'un avion en vol.

Le Brésil est aussi un marché clé pour TeraXion : la Coupe du monde de soccer en 2014 et les Jeux olympiques en 2016 créent d'importants besoins en matériel de télécommunication.

Le Cirque Éloize met le cap sur l'Asie et l'Amérique latine



Photo : Theatre T & Cie (Valérie Remise)

Pour croître en Amérique du Nord et en Europe, le Cirque Éloize s'appuiera sur deux spectacles : ID, qui roule depuis un an et demi, et un nouveau spectacle, qui sera lancé à l'automne 2012.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 14 janvier 2012.

Après avoir roulé sa bosse en Amérique du Nord et en Europe, le Cirque Éloize se développera surtout en Asie et en Amérique du Sud dans les prochaines années.

Le producteur de spectacles multidisciplinaires (arts du cirque, musique, danse, théâtre) établi à Montréal n'est pas en terrain inconnu : dans le passé, il a notamment présenté quelques spectacles au Brésil, en Argentine, en Chine et en Corée du Sud. Mais aujourd'hui, le dynamisme économique de l'Asie et de l'Amérique du Sud fait en sorte que ces régions sont beaucoup plus intéressantes pour le producteur de spectacles.

«On sent qu'il y a un intérêt accru pour des produits culturels comme le nôtre. Nous recevons beaucoup de demandes pour nous produire dans

Le Cirque Éloize en chiffres

10 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**

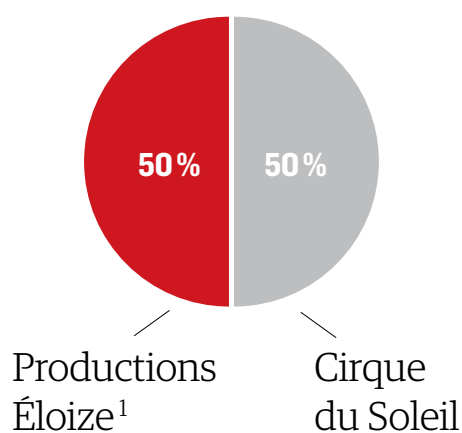


Source : Cirque Éloize

7

Le nombre de productions originales que le cirque compte à son actif à ce jour

Les propriétaires du Cirque Éloize



1 Le pdg du Cirque Éloize, Jeannot Painchaud, est l'actionnaire majoritaire de cette société de portefeuille.

ces pays», raconte Christine Mariano, vice-présidente au développement des affaires de l'entreprise fondée en 1993.

Des classes moyennes assoiffées de culture

Renaud Legoux, expert en marketing à HEC Montréal, souligne que l'Asie et l'Amérique du Sud sont des marchés intéressants pour la PME en raison de l'émergence d'une classe moyenne. «Il y a beaucoup de consommateurs à la recherche de divertissements», dit-il.

Pour croître sur ces deux continents, le Cirque Éloize s'appuiera à court terme sur deux spectacles : ID, qui roule depuis un an et demi, et un nouveau spectacle, qui sera lancé à l'automne 2012. Dans cinq ans, la PME prévoit faire tourner quatre spectacles simultanément autour du monde, dont en Asie et en Amérique du Sud. De plus, les tournées seront plus longues.

Des spectacles de plus grande envergure

Le cirque songe aussi à donner des prestations sous des chapiteaux, comme le fait le producteur de spectacles équestres Cavalia. Il pourrait même offrir des spectacles permanents comme le Cirque du Soleil. «Nous regardons toutes les possibilités pour livrer nos oeuvres», dit Christine Mariano.

À ce jour, le Cirque Éloize a visité tous les continents, sauf l'Afrique...



... s'est produit dans quelques **395** villes, **31** pays, et a donné près de **4000** représentations.

Source : Cirque Éloize

Cette nouvelle stratégie internationale est en grande partie possible grâce à l'investissement du Cirque du Soleil à hauteur de 50 % du capital-actions du Cirque Éloize, en 2011. «Avec ce partenariat, le Cirque Éloize s'est donné les moyens de ses ambitions», souligne Renaud Legoux.

Un partenariat qui créera toutefois des situations délicates : parfois, les deux cirques québécois seront en concurrence dans certaines villes, surtout s'il s'agit de petits marchés comme Montréal. Comme les consommateurs ont des moyens financiers limités, ils devront souvent faire des choix. Les deux entreprises tenteront de réduire ce risque de «cannibalisation» en coordonnant, par exemple, davantage le calendrier de leurs tournées mondiales respectives. Le recrutement et la rétention de ses artistes sont aussi un enjeu pour le Cirque Éloize.

S'appuyer sur les promoteurs

Pour présenter ses créations, le Cirque Éloize continuera de s'appuyer sur les promoteurs. «Ce sont eux qui achètent nos créations et qui en font ensuite la promotion dans les marchés locaux», dit Christine Mariano.

En Corée du Sud, où le Cirque Éloize a déjà présenté quatre spectacles, son partenaire clé est Credia Arts Management. Il est en discussion avec de futurs partenaires en Amérique du Sud.

La PME devra aussi en trouver un de confiance en Chine, où les arts du cirque sont une institution depuis des siècles. «Nous nous démarquons avec une nouvelle forme de cirque, dit Sylvie Baumann, directrice au développement international. C'est le moment d'attaquer ce marché.» En mai 2010, le Cirque Éloize avait donné une prestation en Chine, à l'Exposition universelle de Shanghai.

Michel Archambault, titulaire de la Chaire en tourisme Transat à l'ESG UQAM, estime que le Cirque Éloize a un bel avenir en Asie en raison du dynamisme de la région. «Même un pays comme le Japon, dont l'économie stagne depuis une décennie, offre des occasions d'affaires.»

Le Cirque continuera de se développer en Amérique du Nord et en Europe. Ces marchés sont très concurrentiels, surtout l'Europe, selon Sandeep Bhagwati, expert en arts à l'Université Concordia. «Les arts de la scène sont très subventionnés. Les Européens sont habitués à des spectacles exceptionnels, même dans les petites villes. Pour se démarquer, les troupes étrangères doivent présenter des créations de très grande qualité.»

Les risques

Risque financier

Le Cirque Éloize évolue dans une industrie où les risques financiers sont importants, selon Renaud Legoux, expert en marketing à HEC Montréal. Le producteur de spectacles doit investir beaucoup de temps et d'argent pour créer un spectacle, notamment à partir des revenus de commandites (ils peuvent représenter jusqu'à 15 % du financement). Or, le Cirque n'engränge la plupart de ses premiers revenus qu'à partir du soir de première. Et si un événement venait perturber la tournée, par exemple, un accident de transport tuant des artistes, l'entreprise et le promoteur perdraient des revenus. C'est pourquoi les institutions financières seraient frileuses en matière de financement des entreprises culturelles, selon Renaud Legoux. «Si un problème financier survient, quels actifs la banque va-t-elle saisir ?»

Risque d'affaires

Le Cirque Éloize est sollicité de toutes parts. Aussi court-il le risque de choisir un marché où la demande locale est moins forte qu'il n'était prévu, souligne Christine Mariano, vice-présidente au développement des affaires du Cirque Éloize. «La qualité de la création n'est pas en cause, c'est plutôt une question de mauvais timing.» Pour limiter ce risque, le Cirque a des contacts réguliers avec ses promoteurs. Il peut par exemple suspendre une tournée dans un pays en raison du mauvais climat économique, comme il l'a fait en Espagne. «En 2010 et 2011, nous avons cessé de nous produire dans ce pays. Les budgets des théâtres avaient été coupés en raison de la récession», dit Sylvie Baumann, directrice au développement international du Cirque Éloize. Pourtant, en 2009, la troupe québécoise avait présenté des spectacles dans une douzaine de villes espagnoles. Le cirque pourrait revenir dans ce marché. «Nous allons surveiller de près la situation en 2012 et en 2013», précise-t-elle.

Biscuits Leclerc choisit le créneau de la santé pour conquérir les États-Unis



L'acquisition de Go Pure Foods permet à Biscuits Leclerc de renforcer son offre d'aliments de santé, qui représentent 20% de son portefeuille de produits, sous les marque Vital et Praeventia (notre photo).

Biscuits Leclerc en chiffres

**7,5
G\$ US**

Valeur estimée des ventes de biscuits aux États-Unis en 2014, ce qui représente une hausse de 6,2% par rapport à celle de 2009.

Sources : Biscuits Leclerc, Datamonitor

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 17 décembre 2011.

Les dirigeants du Collège LaSalle ne manquent pas de pain sur la planche. Ni d'ambition. Non seulement le cégep québécois finalise-t-il une restructuration de son réseau international, mais il s'apprête à ouvrir un campus dans la ville de Panama. Un nouvel établissement qui s'inscrit dans sa stratégie d'expansion qui vise les marchés hispanophones.

« Notre école de Panama ouvrira en septembre, et nous espérons y avoir une centaine d'étudiants d'ici deux ans », dit Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International, la division qui chapeaute le réseau de 18 campus du Collège LaSalle établis dans neuf pays (y compris le Panama).

Le nouveau campus offrira une formation dans le design de mode, le design intérieur, le graphisme, de même que des cours en restauration.

« Cet établissement sera aussi une porte d'entrée pour le marché de l'Amérique centrale et des Caraïbes », dit Paula Perotti. La vice-présidente, région ibéro-américaine, de LaSalle International, était de

passage au siège social du cégep, à Montréal, quand nous y avons interviewé Claude Marchand.

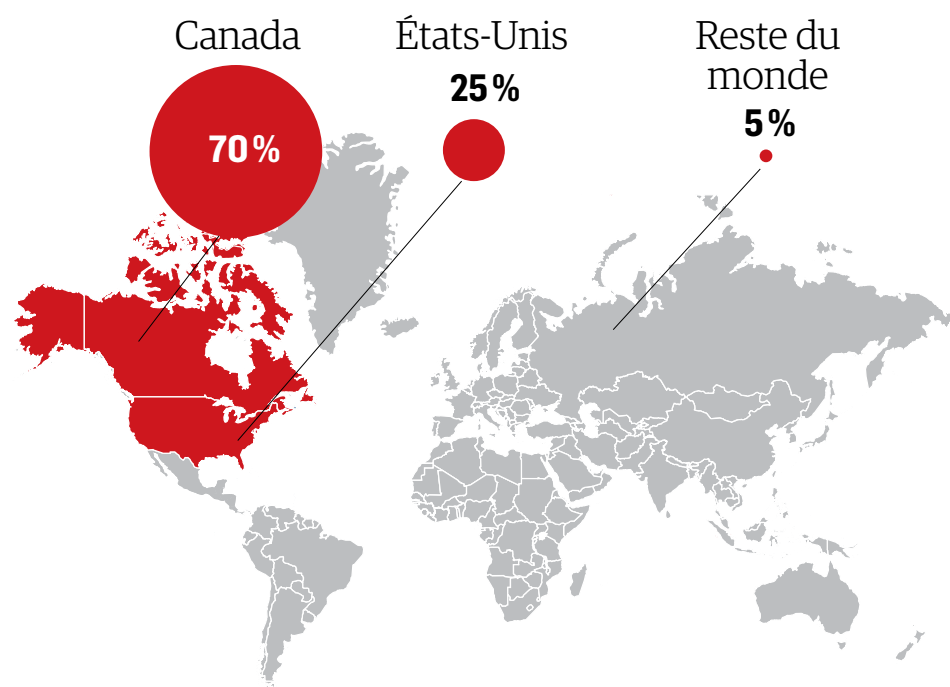
Quatrième campus en Amérique latine

Le campus de Panama est le quatrième du Collège LaSalle en Amérique latine. L'établissement en exploite déjà deux en Colombie et un autre au Mexique. C'est Paula Perrotti, établie à Bogotá (en Colombie), qui supervise l'ouverture du nouveau campus panaméen – et qui a aussi supervisé l'expansion au Mexique.



L'entreprise demeure canadienne malgré des ventes dans plus de 20 pays

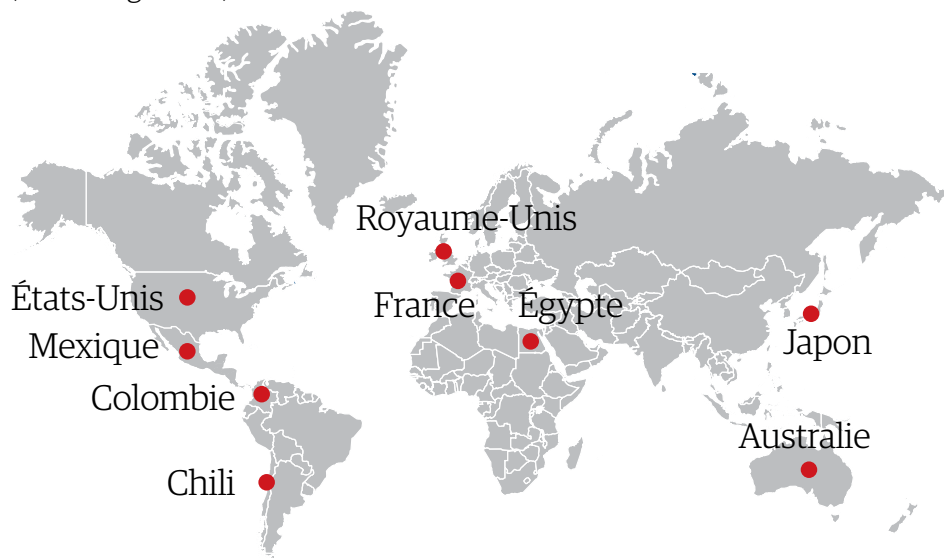
(répartition géographique des revenus, en 2011¹)



¹ Tient compte de l'acquisition de la californienne Go Pure Foods le 5 décembre 2011.

Principaux marchés d'exportation

(ventes régulières)

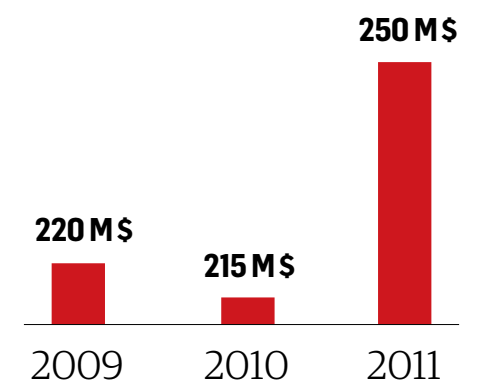


250 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**

Belle remontée après une année 2010 difficile

(revenus annuels, en millions de dollars¹)



¹ Biscuits Leclerc est une entreprise à capital fermé.

Sources : Biscuits Leclerc, Datamonitor

Le risque

Être trop petit sur l'échiquier mondial

« Par rapport à d'autres PME québécoises, nous avons l'air assez forts, mais sur l'échiquier sur lequel nous jouons, nous sommes miniatures », admet Claude Marchand, vice-président exécutif de LaSalle International. Le Collège LaSalle oeuvre dans un marché international où la concurrence est féroce, surtout de la part des établissements d'enseignement américains. Malgré son réseau couvrant neuf pays, le Collège LaSalle n'a pas les moyens financiers des institutions inscrites en Bourse, comme la société Raffles, de Singapour, très présente en Asie. Pour se démarquer, l'établissement québécois continuera d'ouvrir des écoles offrant un enseignement de qualité dans le monde, tout en misant sur ses 25 années d'expérience.

Le défi

Faire grandir les campus

Au cours des prochaines années, le Collège LaSalle doit faire croître le nombre d'étudiants dans ses campus à l'étranger pour le porter à 100, et ce, sans réaliser d'acquisitions. Pour y arriver, l'organisation fera du marketing (Web, médias sociaux, etc.) afin de vanter la qualité de son enseignement auprès des jeunes.

Le conseil

Soyez patient

En éducation, la seule façon de réussir à l'étranger est d'être très patient et de miser sur des collaborateurs locaux, qui connaissent bien la culture du pays, souligne Claude Marchand. « Par exemple, cela nous a pris quatre ans pour nous établir au Panama. »

Le Collège LaSalle est bien implanté dans le monde arabo-musulman (sept établissements) et en Asie-Pacifique (trois établissements), où il a commencé son expansion il y a près de 25 ans. Au cours des prochaines années, il concentrera ses efforts à développer son réseau en Amérique latine. Pourquoi cibler cette région du monde? Parce que la population y est en forte croissance et que la demande de services d'éducation de haute qualité y est élevée, affirme M^{me} Perrotti.

Une stratégie porteuse

L'accent que met le Collège LaSalle sur les marchés hispanophones est une stratégie porteuse, selon Soumaya Ben Letaifa, professeure en stratégie à l'ESG UQAM. « Ce marché est non seulement dynamique, mais aussi moins risqué, en raison de la proximité culturelle qui concerne les pratiques d'affaires entre le Québec et l'Amérique latine », explique-t-elle.

Parallèlement à cette expansion sud-américaine, le Collège LaSalle se prépare aussi à ouvrir un autre campus dans un pays européen, que Claude Marchand préfère ne pas préciser pour l'instant. Cette implantation aidera l'établissement québécois à mieux réseauter avec les milieux européens de la mode, dit-il.

Harmonisation accrue

L'agilité du Collège LaSalle à jongler avec plusieurs projets à la fois découle d'une importante restructuration de son réseau mondial amorcée en 2008. « Nous étions alors presque une nébuleuse », confie M. Marchand.

Les directeurs des campus dans le monde ne se parlaient pas. La plupart d'entre eux n'étaient d'ailleurs jamais venus à Montréal pour rencontrer la direction du Collège. Chaque pays développait son marché en fonction des intérêts locaux, et l'établissement québécois s'installait dans les pays qui le sollicitaient. Ainsi, aucune vision globale n'émanait du Collège LaSalle, qui s'était tourné vers l'international en 1988, en raison du déclin démographique au Québec.

Tout un contraste avec la nouvelle structure mise en place depuis cinq ans, selon M. Marchand. « Nous avons harmonisé notre image de marque et nos programmes. Nous avons détruit les cloisonnements et nous avons créé une équipe à Montréal pour encadrer notre réseau. » Par exemple, l'établissement s'est doté de chefs des technologies de l'information, des finances et du marketing, tous trois en poste à Montréal.

Cette harmonisation – et non pas uniformisation, car on laisse de la souplesse aux directeurs locaux, souligne M. Marchand – permet à l'établissement de mieux contrôler l'offre et la qualité de ses services.

Cette approche est utilisée par plusieurs multinationales, comme McDonald's, dit Louis Hébert, spécialiste en stratégie internationale à HEC Montréal. « Même si ses restaurants ont une offre commune dans le monde, on y trouve des produits qui tiennent compte de la culture locale. Au Québec, on sert de la poutine, au Japon, des sushis, en Allemagne, de la bière », explique M. Hébert.

Lactopur fait son beurre avec le lait du monde entier



Photo: Bloomberg

Depuis 2008, Lactopur évolue dans un environnement d'affaires favorable : la demande pour le lait augmente, surtout dans les économies émergentes, ce qui fait bondir les prix.

Ce texte a été publié une première fois dans Les Affaires le 3 décembre 2011

La montréalaise Lactopur est un cas unique parmi les exportateurs du Québec. À l'image de son président Diran Avedian, un Québécois d'origine arménienne né au Liban, capable de négocier des contrats en six langues - arménien, arabe, français, anglais, espagnol et italien.

Lactopur exporte du lait en poudre et du lait de vache... mais elle n'en produit pas une goutte. Elle l'achète de transformateurs pour le revendre à des entreprises qui fabriquent des produits laitiers comme du beurre ou du yogourt. Et encore plus atypique : la majorité de ces activités (achat et vente de lait) se font à l'extérieur du pays.

La PME fait le pont entre les grands pays producteurs de lait qui ont des surplus, comme l'Argentine, et les pays qui le consomment le plus, comme l'Égypte ou la Turquie. Lactopur vend du lait dans une vingtaine de pays, surtout émergents.

Lactopur en chiffres

65 M\$

**Chiffre d'affaires
(en 2011)**



Source : Lactopur

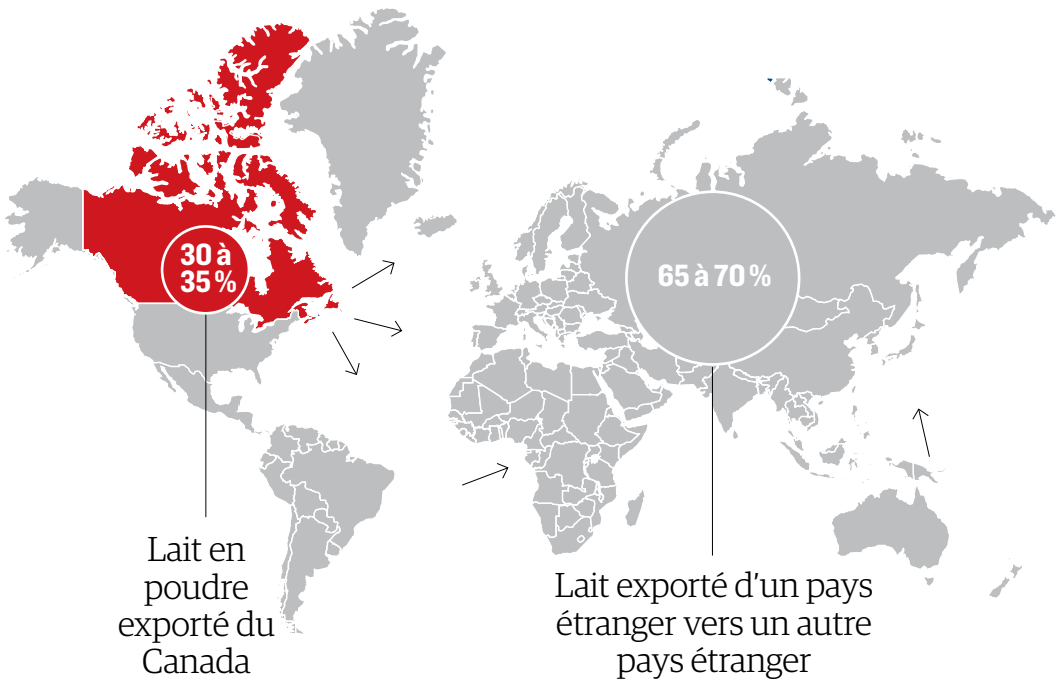
6

Lactopur a multiplié ses revenus par six depuis sa création, passant de 10 M\$ en 2004 à 65 M\$ en 2011.

Source : Lactopur

Lactopur vend les deux tiers de son lait à partir d'un pays étranger

(origine du lait vendu par Lactopur dans le monde en fonction de ses revenus)



Lait exporté d'un pays étranger vers un autre pays étranger



Lactopur achète du lait, notamment aux États-Unis, en Argentine, en Uruguay et en Australie. Elle le vend dans une vingtaine de pays dont l'Égypte, la Russie, la Turquie, la Croatie, le Sénégal et l'Indonésie.

« À partir du Canada, nous ne pouvons exporter que du lait en poudre, en raison du système de la gestion de l'offre », déplore M. Avedian.

Mise en place au Canada au début des années 1970, la gestion de l'offre encadre la production de lait, d'oeufs et de volailles. Il permet de contrôler la production pour répondre à la demande canadienne et de limiter les importations à l'aide de tarifs douaniers très élevés (de 200 à 300 %). L'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui régule les échanges internationaux, tolère ce système. Elle interdit par contre au Canada d'exporter du lait de vache, puisqu'il bloque les importations de lait.

Cette situation a mené si l'on veut à la naissance de Lactopur. Quand l'OMC a statué que le Canada ne pouvait plus exporter son lait de vache, la coopérative laitière d'Agropur a fermé son service international de la division fromage.

C'était en 2004. Diran Avedian, l'un des directeurs de ce service, a alors décidé de fonder Lactopur avec un associé, Geoffrey Reniers, pour continuer à travailler dans le commerce international.

Un service personnalisé

La maison de commerce évolue dans un environnement où les marges bénéficiaires sont faibles: de 2 à 2,5 %. « Nous devons bien gérer nos risques d'affaires, surtout celui de ne pas être payé par un client », dit M. Avedian.

Lactopur doit aussi affronter des concurrents qui ne sont pas les premiers venus. Parmi eux, le géant américain Cargill, qui a une division laitière, a réalisé des revenus de 119,5 milliards de dollars américains en 2011.

Dans les entreprises spécialisées en produits laitiers, Lactopur se mesure à la néerlandaise Interfood Group et à la danoise Uhrenholt, lesquelles affichent des revenus de 750 et 733 millions de dollars américains (M\$ US).

La maison de commerce pèse peu avec son chiffre d'affaires de 65 M\$. Loin de s'en inquiéter, M. Avedian affirme que la petite taille de son entreprise - sept employés à Montréal, qui comptent sur un réseau mondial de représentants commerciaux à forfait - est un avantage.

« Nous offrons un service personnalisé, ce que peut difficilement faire une grande multinationale », dit-il. De plus, Internet permet à Lactopur de se mesurer à armes égales avec ses concurrents.

« Nous avons les mêmes connaissances, la même information de marché qu'une grosse société comme Cargill, et ce, à moindre coût », affirme M. Avedian.

Les pays émergents ont soif de lait

Depuis 2008, Lactopur évolue dans un environnement d'affaires favorable: la demande pour le lait augmente, surtout dans les économies émergentes, ce qui fait bondir les prix, souligne un récent rapport du ministère américain de l'Agriculture (USDA). Depuis novembre 2008, le prix du lait (USAcwt, un poids équivalant à 100 livres) a augmenté de 11,52 %, d'après les données de Bloomberg.

Les risques

Risque politique

Lactopur fait face à des risques politiques en Égypte, en Syrie et en Libye. La maison de commerce s'est d'ailleurs retrouvée aux premières loges de la révolution libyenne. Quelques jours avant l'insurrection contre le régime, en février, une cargaison de lait en poudre de Lactopur a été débarquée au port de Misrata. Le client libyen, qui en avait déjà payé la moitié, n'a pas pu la récupérer en raison des combats. Et après la fin des hostilités, le client a refusé d'en prendre possession. Le lait est aujourd'hui encore bloqué au port. Et comme le produit n'est plus bon à la consommation, Lactopur a perdu 50 % de sa mise. « Nous n'avions pas d'assurance pour cas de guerre quand nous avons négocié cette transaction », raconte le président de Lactopur, Diran Avedian. L'entreprise québécoise poursuit le transporteur maritime, qui a refusé de rembarquer la cargaison au début de la guerre pour la rapatrier vers un port de Sicile, là où Lactopur aurait pu la récupérer et la vendre ailleurs.

Risque de non-paiement

Le risque de ne pas être payée par un client insolvable pèse lourd sur Lactopur, qui n'a d'autres actifs que ses comptes clients. L'entreprise assure donc ses transactions auprès de l'agence Exportation et développement Canada (EDC). « Ce produit permet de couvrir 90 % de la valeur d'une transaction », précise Diran Avedian. Lactopur, après avoir acheté du lait et revendu le produit à un client, s'expose également à un fléchissement des prix. « Une entreprise peut alors vouloir négocier le prix de la cargaison à la baisse ou carrément refuser d'en prendre possession », confie le président de Lactopur. La maison de commerce peut limiter ce risque en utilisant une lettre de crédit, c'est-à-dire un engagement de paiement habituellement irrévocable entre les deux parties.



«La progression rapide de notre chiffre d'affaires tient en partie à la hausse des prix», dit Diran Avedian. Le fait d'avoir de plus gros clients, qui achètent de plus grands volumes de lait, pèse aussi dans la balance.

Le ralentissement économique mondial prévu en 2012 – crise en Europe, stagnation aux États-Unis, ralentissement en Asie – devrait toutefois faire descendre les prix.

Les contrats à terme sur le lait (Class III Milk) au CME Group, une Bourse de dérivés de Chicago, se négocient pour novembre 2012 à un cours inférieur à ceux de novembre 2011. Ce qui signifie que le marché table sur une baisse des prix.