



Centre des affaires internationales LAVAL TECHNOPOLE

BULLETIN D'INFORMATION INTERNATIONALE



ÉTÉ 2011

Diversité bien ordonnée commence par soi-même

Depuis 2008, RTI-Claro a pignon sur rue à Laval, où ses locaux ont été agrandis en vue de diversifier son portfolio, d'accroître sa production ainsi que d'internationaliser ses marchés et son réseau de fournisseurs. Et c'est avec brio qu'elle gère désormais une production qui s'étend de l'Amérique à l'Asie, en passant par l'Europe.

Nouvel alliage

Fondée en 1966 et d'abord connue sous le nom de Claro Précision, l'entreprise devient une filiale de l'américaine RTI International Metals en 2004. Dès lors, RTI-Claro modifie son créneau en ajoutant le titane à sa production. L'entreprise se spécialise entre autres dans l'usinage de pièces d'aluminium et d'acier de même que dans l'assemblage de composants d'avions et d'hélicoptères pour des géants de l'industrie comme Boeing, Bombardier et Bell Helicopter.

Ayant avant tout une expertise dans le domaine de l'aéronautique commerciale, RTI vise notamment à proposer ses services à de nouveaux clients des industries de l'aérospatial, de la défense et de l'énergie.

Une chaîne d'approvisionnement intelligente

Il va sans dire que la fusion avec l'entreprise américaine produit des revenus supplémentaires et entraîne un plus grand pouvoir d'achat. L'aide de la société mère a permis à l'entreprise lavalloise de réaliser de plus en plus de ventes à l'international, sans compter que les contrats de transport négociés avec la maison mère sont beaucoup plus avantageux, ce qui représente des économies substantielles. Toutefois, pour s'intégrer de façon harmonieuse, RTI-Claro a dû modifier quelque peu ses façons de faire, notamment sur le plan de la gestion des ressources.

« L'implantation d'un système ERP (« *Enterprise Resource Planning* ») a rendu possible l'unification de toute une gamme de processus d'affaires et la gestion efficace de produits et services plus complexes, souligne M. Christian Sauvé, directeur général de RTI-Claro. Par conséquent, cela nous permet de rester au faite de l'industrie, de maintenir nos avantages concurrentiels et de structurer notre chaîne d'approvisionnement et nos activités internationales. Qui plus est, les processus de gestion intégrés dans le système ERP rendent possible la mise en place d'indicateurs de performance, comme le contrôle de la qualité et la traçabilité complète des matériaux et des produits. »

Certes, cet aspect de la gestion des ressources est crucial puisque les différents composants sont produits dans des usines disséminées un peu partout dans le monde avant d'être envoyés chez les clients. D'ailleurs, la chaîne d'approvisionnement de RTI-Claro repose sur des principes de production à valeur ajoutée (« *lean manufacturing* »). Cette méthode vise l'élimination structurée du gaspillage de temps et de ressources pour augmenter la rentabilité de l'entreprise, diminuer les délais et

Suite à la page suivante

Mot de la directrice



Afin d'alimenter vos réflexions estivales, le **Centre des affaires internationales** vous propose dans ce numéro diverses chroniques fort intéressantes. Ainsi, la Banque Laurentienne vous dresse un topo expliquant en grande partie les fluctuations du prix des matières premières; Jolicoeur Lacasse vous entretient des paradis fiscaux tout à fait légaux qui permettent de maximiser vos profits moyennant une bonne analyse; enfin, l'équipe du **Centre des affaires internationales** vous présente les quatre P – personnes, produit, présence et persévérance – du développement des marchés émergents.

En parallèle, RTI Claro vous ouvre ses portes pour vous laisser entrevoir sa stratégie d'internationalisation et plus particulièrement la gestion de sa chaîne d'approvisionnement. Cette entreprise phare du grand Montréal saura certainement en inspirer d'autres.

J'en profite pour revenir sur les prévisions printanières à l'exportation d'EDC qui ont été présentées lors de la conférence Parlons Exportations, qui a eu lieu pour une première fois à Laval le 31 mai dernier. On y soulignait que les efforts de diversification des marchés déployés par les entreprises canadiennes au cours des dernières années commencent à générer des résultats. En effet, EDC prévoit que les exportations canadiennes connaîtront une forte croissance au cours des deux prochaines années alors que le pourcentage des exportations du Canada à destination des États-Unis continuera de décliner à la faveur des marchés émergents. Les prochaines années s'annoncent donc stimulantes pour nos exportateurs.

Bonne lecture et, surtout, bon été !

Véronique Proulx



Suite de la page 1

améliorer la qualité. Il s'agit d'une gestion responsable qui permet aussi de réagir rapidement aux demandes des clients et d'éliminer toute surproduction.

À Laval pour y rester

Non seulement Laval représente-t-elle un emplacement stratégique pour RTI-Claro, mais l'entreprise bénéficie aussi de l'appui du **Centre des affaires internationales de LAVAL TECHNOPOLE**, notamment du programme de formation et de coaching en chaîne d'approvisionnement.

« Le programme du **Centre des affaires internationales** est un très bon survol de tous les aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, remarque M. Sauvé. C'est une formation générique solide s'adressant à tous les types d'industries. Ce qui a particulièrement retenu notre attention, ce sont les modules « Incoterms », soient les règles officielles de la Chambre de commerce internationale (ICC) pour l'interprétation des termes commerciaux. Ces informations précieuses nous ont permis de mieux gérer les risques de l'entreprise et de les minimiser. »



En outre, RTI-Claro emploie maintenant plus de 280 travailleurs qui, chaque jour, participent au succès de l'entreprise. Gageons que la compétence de son équipe et sa saine gestion de l'approvisionnement permettront à RTI-Claro de poursuivre sa lancée à l'international, d'entretenir de bonnes relations avec ses clients et d'assurer la cohésion des projets.

Enfin, notons au passage que lors du gala Mérites 2011 du STIQ (Sous-Traitance Industrielle Québec), tenu le 23 mars, RTI-Claro a reçu le prix « Performance Globale » en plus d'être finaliste dans la catégorie « Gestion de la production ».



Pour tout renseignement sur RTI-Claro, veuillez communiquer avec M. Christian Sauvé, directeur général, au 450 786-2006, ou consulter le site Internet : www.rtiintl.com.

L'usine de RTI-Claro, agrandie en 2008 pour soutenir la diversification de ses marchés.

Les « paradis fiscaux » : un réel avantage – légal – pour la commercialisation internationale

Votre entreprise prévoit une expansion internationale importante, par exemple en Europe. Vous prévoyez aussi avoir besoin d'une structure opérationnelle plus près de vos clients. Pourquoi, dans la foulée, ne pas envisager la création d'une entreprise de commercialisation internationale de type « offshore » ?

Évidemment, ce type d'entreprise fait rêver ceux qui veulent frauder les autorités fiscales, croyant pouvoir y cacher leurs profits. Mais de véritables compagnies de commercialisation sont possibles, légitimes et légales lorsqu'exploitées dans le respect des conventions fiscales signées par le Canada et des règles fiscales canadiennes et internationales.

Il faut idéalement sélectionner un pays ne faisant pas partie de la liste noire ou grise du Canada et ayant ratifié une entente d'échange d'informations avec le Canada. Ces conventions visent ainsi à retracer les cas de fraudes fiscales, les pays offshore collaborant aux enquêtes dans certaines circonstances. Le Luxembourg, Chypre et désormais les îles Turques et Caïques en sont des exemples parmi d'autres.

Cependant, pour les entreprises respectant les lois et déclarant leurs revenus de source mondiale, le fait de passer leurs opérations internationales par un pays offshore permet le rapatriement de dividendes libre d'impôt de ce pays vers le Canada. De plus, le taux d'imposition pratiqué dans le pays offshore, où sont

L'équipe des chroniqueurs :





Le coin du **blogueur**

Les **quatre P** du développement des marchés étrangers

En novembre dernier, M. Miles P. White, président-directeur général d'Abbott, une entreprise américaine de produits pharmaceutiques et médicaux, publiait un article très intéressant dans le *Wall Street Journal*, dans lequel il propose sa version personnelle des quatre P du marketing (produit, prix, promotion et place), en les adaptant au contexte du développement des marchés étrangers, particulièrement les marchés émergents. Dans sa version revisitée, les P deviennent : personnes, produit, présence et persévérance.

Selon M. White, les personnes viennent en premier. Sur les marchés émergents, les différences importantes de culture et de langues exigent aujourd'hui l'emploi d'une main-d'œuvre locale qualifiée. L'époque des activités à l'étranger gérées exclusivement par des expatriés est terminée. Pour réussir à bien s'implanter sur un marché étranger émergent, il faut être en mesure de repérer et de recruter les talents locaux. Pour une PME, cela signifie généralement de choisir très attentivement son partenaire local (et ne pas faire confiance au premier venu) puisque c'est ce partenaire qui servira d'intermédiaire entre l'entreprise et le marché.

Le deuxième P, pour produit, vient souligner qu'une entreprise doit désormais offrir le bon produit pour le marché visé plutôt que simplement pousser une gamme existante. Le produit doit répondre aux besoins particuliers du marché. Cela peut signifier, par exemple, d'offrir une version simplifiée et économique d'un produit technologique, une version générique d'un médicament ou une nouvelle saveur, dans le cas d'un produit alimentaire. M. White donne l'exemple des croustilles Lay's aux concombres développées par Pepsi spécifiquement pour le marché chinois. Sachant que la PME n'a pas nécessairement les ressources pour adapter son produit à tous les marchés, j'ajouterais qu'il devient essentiel pour cette dernière de bien analyser les marchés avant de s'y lancer et de prioriser ceux où ses produits seraient les mieux reçus.

Le troisième élément est la présence. En s'implantant physiquement dans le pays, on se rapproche des clients, ce qui permet de mieux comprendre leurs besoins et de leur répondre rapidement et directement. Pour la PME, cela signifie généralement d'identifier un bon partenaire local. Encore là, il est souvent essentiel de s'y rendre en personne régulièrement afin d'entretenir la relation avec les clients et partenaires.

Le quatrième élément est la persévérance, ou en d'autres mots l'engagement à long terme. Établir une nouvelle entreprise ou commercialiser ses produits dans un environnement non familier n'est pas une tâche facile, tout particulièrement si votre marque n'est pas très connue. Il faut donc planifier sur le long terme et s'attendre à certaines difficultés, surtout au début. On dit souvent d'ailleurs qu'une PME souhaitant développer un marché devrait s'attendre à ne pas connaître un véritable succès dans celui-ci avant deux ans, et encore doit-elle s'investir réellement dans ce projet. Ce n'est pas une règle absolue, mais c'est une estimation assez réaliste.

M. White conclut avec beaucoup de justesse que la partie difficile n'est pas d'être présent sur chaque marché, mais plutôt d'y être un citoyen, ce qui demande un réel engagement et de l'implication au sein de la communauté. Dans plusieurs pays, cette conclusion est d'autant plus pertinente qu'on accorde énormément d'importance à la relation personnelle. Il faut donc être prêt à s'investir pour entretenir son réseau, s'impliquer dans la communauté d'affaires locale et prouver qu'on est digne de confiance. Une fois la relation établie, tout devient possible...

Source : Miles D. White, « The Four Ps of Global Business Expansion », *Wall Street Journal*, 12 novembre 2010.

ÉTÉ 2011
BULLETIN D'INFORMATION
INTERNATIONALE PUBLIÉ PAR



Centre des affaires internationales
LAVAL TECHNOPOLE

1555, BOUL. CHOMEDEY, BUREAU 100
LAVAL (QUÉBEC) CANADA H7V 3Z1
TÉLÉPHONE : 450 978-5959
TÉLÉCOPIEUR : 450 978-5970
COURRIEL : info@lavaltechnopole.com
INTERNET : www.lavaltechnopole.com/cait

Le Centre des affaires internationales
de LAVAL TECHNOPOLE
reçoit un appui financier de :



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development

Canada

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec

CONSEILS ET RÉDACTION
INTÉGRALE
STRATÉGIE, CRÉATIVITÉ
& DÉVELOPPEMENT



Tout ce qui brille n'est pas d'or !

Depuis le début de 2011, nous avons vu le cours de l'once d'argent faire un bond de 50 %, l'or établir un nouveau record historique à plus de 1500 \$, le pétrole repartir au-dessus des 110 \$ le baril. Mais c'est aussi le cas pour bien d'autres matières premières comme le coton (+24 %), le maïs (+21 %), l'acier (+40 %), le cacao (+47 %), pour ne nommer que celles-là. Pourquoi toute cette effervescence ?

C'est la suite logique de cette guerre des devises dont nous parlions l'automne dernier. Partons du constat suivant : l'Europe et les États-Unis représentent 50 % de l'économie mondiale, 45 % des échanges commerciaux, 45 % de toute la capitalisation boursière et 80 % des réserves de devises mondiales, mais seulement 10 % de la population mondiale, avec en outre une démographie négative. Ensuite, considérons que les pays européens se font malmener un par un à cause de leur endettement et que les États-Unis viennent de recevoir une sérieuse mise en garde par Standard and Poor's qui songe à leur retirer leur cote AAA. Voilà donc deux économies endettées et économiquement affaiblies, qui en plus n'offrent pas beaucoup de potentiel de croissance pour les 20 prochaines années. Ajoutez un Japon qui fait peur, un Moyen-Orient qui s'enflamme et des pays émergents comme la Chine et le Brésil qui ne veulent pas que l'on touche à leur devise. La table est mise pour un drôle de scénario.

Les investisseurs qui croient que le futur de la planète se retrouve entre les mains des pays émergents (avec raison) et qui veulent profiter du boom de cette croissance à venir se positionnent en accumulant des contrats sur les denrées qui seront en demande dans ce futur rêvé.

Or, il faut savoir faire la différence entre la demande réelle et la demande spéculative. Aujourd'hui, c'est une demande spéculative en fonction d'une demande qui sera peut-être réelle dans quelques années, si rien ne contrecarre les projets des uns et des autres d'ici là. Mais il faut faire attention : ce n'est pas la première fois que ce genre de scénario se produit. En 2008, le pétrole a atteint les 140 \$/baril avant de s'écraser à 35 \$ en moins de 6 mois.

En attendant, il faudra surtout surveiller l'impact sur les produits finis. Car les consommateurs que nous sommes tous savons qu'une fois que les prix au détail montent, ils ne redescendent pas.

Il est important de garder le cap sur sa stratégie et de ne pas se laisser emballer par les mouvements spéculatifs. Mais il est aussi important de ne pas exclure un scénario imprévu qui peut bien perdurer. Dans le doute, parlez-en à un spécialiste.



François Barrière
Vice-président – Marchés internationaux
Banque Laurentienne du Canada
Tél. : 514 350-2910
barrierf@blcmf.com

effectuées les opérations internationales (par exemple les ventes européennes), est largement inférieur à celui du Canada. Une économie d'impôt réelle est ainsi possible, et ce, en toute légalité.

La propriété intellectuelle peut aussi parfois être transférée dans une compagnie étrangère dans le but de réaliser des économies d'impôt à long terme. Mais ceci peut aussi entraîner des conséquences fiscales défavorables lors du transfert au Canada, puisque la compagnie canadienne dispose alors d'un actif dont la valeur est plus difficile à évaluer avec certitude. Il faut donc vérifier attentivement les conséquences fiscales.

Rappelons tout de même que ces sociétés se doivent d'avoir de véritables opérations dans le pays où elles sont implantées. Il ne peut s'agir d'un simple écran de fumée, auquel cas leur planification fiscale pourrait être invalidée. Des coûts sont donc associés à la création mais aussi aux opérations dans le pays, qui doivent être comptabilisés. Au final, ils influenceront sur la décision de créer ou non une telle structure. Il faut en outre tenir compte des complications administratives qu'une telle structure comporte...

Encore une fois, dans un contexte d'internationalisation, il s'agit d'une solution qu'une entreprise se doit d'analyser et de valider à court, moyen et long terme. Au bout du compte, elle pourrait bien maximiser ses profits !

Notre équipe de fiscalistes et d'experts en commerce international est à même de vous guider dans votre réflexion stratégique à ces égards.



2011, M^e Micheline Dessureault
Jolicœur Lacasse, S.E.N.C.R.L., avocats
Montréal, Québec, Trois-Rivières
Tél. : 514 871-2800 – 418 681-7007 – 819 379-4331
micheline.dessureault@jolicoeurlacasse.com