

Franchir les frontières avec succès





Au printemps 2019, Raymond Chabot Grant Thornton a réalisé un rapport sur les principaux enjeux des PME québécoises qui s'appuie sur un sondage Léger mené auprès de 300 dirigeants d'entreprises de la province. Cette recherche a notamment permis de déterminer où se situent les entreprises du Québec en matière de développement à l'international ainsi que de mieux cerner les facteurs qui motivent ou qui freinent une telle stratégie de croissance.



Une stratégie qui porte fruit

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, une avenue envisagée par les entreprises pour assurer leur croissance consiste à se développer à l'international.

Avec les nouveaux accords commerciaux comme l'Accord Canada-États-Unis-Mexique, l'Accord économique et commercial global avec l'Union européenne et l'Accord de partenariat transpacifique global plus progressiste, en vigueur depuis le 30 décembre 2018, les entreprises d'ici doivent profiter des mesures à leur disposition pour croître et conquérir de nouveaux marchés.



10%

Néanmoins, parmi les dirigeants interrogés, seuls 10% affirment avoir fait une expansion internationale dans les deux dernières années.



Principales raisons de faire affaire à l'international



28%

le potentiel de développement



25%

les revenus



18%

une industrie en plein essor



Principaux défis lors d'un développement à l'international

Qu'elle consiste à exporter ses produits ou son savoir-faire, à développer un partenariat ou à réaliser une acquisition ou une implantation, chaque stratégie d'expansion internationale comporte ses avantages et ses risques; et bien que 81 % des dirigeants estiment que l'entreprise a été fructueuse, il ne faut pas sous-estimer les défis auxquels ils ont été confrontés.



22%

La visibilité,
le marketing



16%

Le transport,
la logistique pour
la livraison
[+ taxes douanières]



13%

Trouver les bons
partenaires



12%

Bien connaître le
marché et savoir
s'adapter à la
culture locale

6%

- Les politiques d'exportation
- Le financement,
le manque de ressources

3%

- Communication,
soutien d'information

4%

- Être compétitif, augmenter
le chiffre d'affaires

15%

- Autre

5

étapes pour planifier une croissance à l'international

Parmi les entreprises sondées qui ne se sont pas développées à l'international jusqu'à maintenant, 10 % envisagent de le faire au cours des cinq prochaines années.

Cette proportion double (22 %) dans le cas des organisations de 100 employés et plus. Si vous avez un projet similaire en tête, voici cinq étapes à envisager afin de maximiser les chances de réussite de votre expansion.



Faites une bonne réflexion stratégique

Avant tout, il est important de se demander si l'exportation est réellement une des meilleures stratégies de croissance pour l'entreprise, et si le temps et les ressources nécessaires pour y arriver sont disponibles. Ce projet doit également avoir l'appui de tous les dirigeants et être intégré à la stratégie globale de l'entreprise.

1



Établissez un diagnostic à l'exportation

2

Ce diagnostic permet d'évaluer la capacité des grandes fonctions de l'entreprise.



Ressources humaines

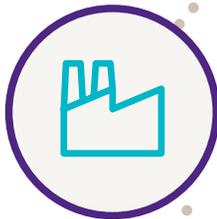
La main-d'œuvre est-elle suffisamment formée?



Marketing et distribution

Les outils marketing sont-ils appropriés?
Quel mode de distribution sera utilisé?

Le marketing et la visibilité représentent les principaux défis pour 22 % des dirigeants qui choisissent d'étendre leur marché à l'international.



Production

Est-il possible de répondre à un accroissement de la demande ou faut-il agrandir les installations ou acheter de l'équipement supplémentaire?



Ressources financières et juridiques

Quelle est la capacité financière de l'entreprise à court et à long terme? Combien coûtera l'expansion et quels sont les moyens de financement envisagés? Est-ce que la propriété intellectuelle sera protégée à l'étranger?



Réalisé avec l'aide d'experts externes, ce diagnostic sert à repérer les points faibles d'une entreprise face aux risques et aux défis généraux de l'exportation, et à élaborer un plan d'action pour y remédier.



Ciblez et analysez votre marché

3

Près de la moitié (47 %) des dirigeants sondés affirment avoir réalisé une étude de marché ou une étude marketing avant de se lancer à l'international. Une telle analyse peut permettre de comprendre la dynamique d'affaires d'un marché, le profil des futurs clients ou les barrières à l'entrée. Il est important de bien examiner le potentiel et les caractéristiques du marché ciblé en se rendant sur place aussi souvent que possible.



La sélection du nouveau marché d'affaires est le point névralgique d'une stratégie d'expansion à l'international.



L'Asie, l'Amérique du Sud, l'Afrique et le Moyen-Orient sont des destinations de choix pour les exportateurs canadiens puisque leur taux de croissance est supérieur à celui de l'Amérique du Nord.

Toutefois, les contextes politique et économique doivent être considérés. Bien connaître le marché cible et être en mesure d'adapter ses produits et ses services à la culture locale est le quatrième défi en importance des répondants qui ont réalisé une expansion internationale. Les bureaux des délégués commerciaux dans les pays ciblés peuvent notamment être utiles afin de connaître les réglementations commerciales et légales en vigueur.



Élaborez une stratégie pour ce marché

Il faut ensuite développer une planification opérationnelle et de commercialisation adaptée spécifiquement à ce marché. Cette étape peut être abordée entre autres par l'entremise d'un partenaire ou d'un réseau de distribution établi, ou en déléguant des représentants dans la région concernée.



Trouver les bons partenaires ou les contacts utiles à l'international est le troisième plus important défi des dirigeants.

Cette étape favorise une économie de temps et d'argent considérable, tout en diminuant les risques liés à l'expansion. Toutefois, la réputation et la solidité financière des contacts d'affaires et des partenaires dans les pays ciblés sont primordiales. Il est donc important d'être prudent et de créer des relations de confiance à long terme. Le gouvernement fédéral, les associations professionnelles ou le Service des délégués commerciaux peuvent aider les entreprises à trouver ces ressources plus facilement. Il faut également se rendre dans le pays ciblé à plusieurs reprises, au besoin, et peut-être même participer à des salons à titre d'exposant.



Le transport et la logistique de la livraison représentent le deuxième défi en importance lors d'un développement à l'international.

Il est donc essentiel de connaître les règles en vigueur, les canaux de distribution et les exigences en matière d'étiquetage dans les pays ciblés pour l'exportation. Le respect de la réglementation est primordial afin d'éviter des délais et l'insatisfaction de la clientèle. Établir une relation à long terme avec des partenaires fiables et compétents qui possèdent une culture d'entreprise semblable facilite la gestion des opérations quotidiennes en matière de douanes et de sécurité, peu importe les variations de prix, l'achalandage et les mesures de sécurité en place. La chaîne d'approvisionnement d'une entreprise doit être rapide, abordable et fiable afin que celle-ci puisse se démarquer et connaître une croissance internationale.

« La recette qui réussit bien au Québec pourrait ne pas fonctionner à l'étranger. Il faut savoir innover et s'adapter afin que les produits et services répondent aux attentes du marché cible.

– Suzanne Breton, directrice principale en conseil en management



Analysez vos besoins financiers

5

Finalement, il est important d'analyser de façon rigoureuse les coûts liés à un projet et d'examiner les moyens de le financer. De nombreuses ressources peuvent contribuer au financement d'une expansion internationale par l'entremise de prêts et de subventions à l'exportation. Pour une entreprise ou un particulier, faire affaire à l'étranger nécessite une planification judicieuse ainsi qu'un respect rigoureux des lois fiscales en vigueur dans chacun des marchés.

Un projet d'expansion à l'international nécessite non seulement une planification détaillée, mais aussi et surtout une réflexion approfondie sur sa situation actuelle et future.

- Pourquoi se développer à l'international?
- Quels sont les facteurs clés de succès d'une expansion à l'étranger?
- Que faut-il considérer en matière de mobilité internationale?

Visionnez ce webinaire afin d'approfondir votre connaissance des éléments liés à la stratégie de croissance des entreprises à l'international.



Acquisition internationale : une solution gagnante?



Martin Deschênes,
CPA, CA,
associé en conseils
financiers, nous livre
ses recommandations
pour obtenir du succès
à l'international.

Dans votre évaluation,
demandez-vous notamment
si l'entreprise ciblée :

Deux stratégies permettent de s'attaquer
à un marché étranger : s'y établir ou acquérir
une entreprise qui y est déjà présente.

Votre PME connaît une forte croissance depuis quelques années.
La voilà mûre pour prendre de l'expansion à l'extérieur du Québec en
acquérant une autre entreprise. Vos analyses montrent qu'il s'agit pour
vous de la solution la plus avantageuse et la moins risquée. Toutefois,
ce n'est pas l'unique facteur à considérer.



Possède une équipe de gestion solide.



Vend des produits ou des services à fort potentiel.



Évolue dans un marché offrant de bonnes
perspectives de croissance.



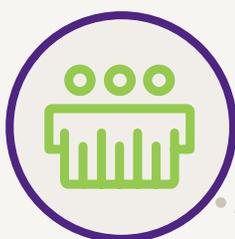
Présente des possibilités de synergies qui
ajouteront de la valeur à l'entreprise, au bénéfice
de toutes les parties prenantes.

Notez qu'il est habituellement plus avantageux d'acquérir une entreprise
moins rentable que la vôtre, car le potentiel de croissance de ses bénéfices
est élevé en regard du prix de la transaction.

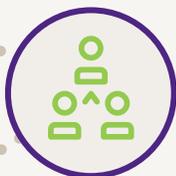


Un travail d'équipe

Voici **quelques actions importantes** pour que la transaction porte ses fruits :



Assurez-vous de pouvoir compter sur une équipe compétente, qui a déjà réalisé des acquisitions hors Québec et qui connaît le marché dans lequel vous allez vous établir. Vous devrez probablement faire appel à des spécialistes externes pour vous épauler en ce qui a trait aux questions financières, fiscales, légales, environnementales, etc.



Impliquez dès le départ les gestionnaires de vos activités courantes (production, ressources humaines, etc.) dans le projet d'acquisition et la préparation du plan d'intégration de l'entreprise ciblée.



Préparez soigneusement votre plan d'intégration et appliquez-le de façon rigoureuse. L'intégration ne doit pas durer plus de deux ans, à défaut de quoi il sera difficile d'obtenir les synergies prévues.



Faites toutefois preuve d'une certaine souplesse dans l'application de votre plan d'intégration. Adaptez-vous aux circonstances et revoyez au besoin certaines des actions prévues.



Délégez sur place des personnes clés du siège social qui s'assureront du bon déroulement du processus d'intégration. Elles veilleront aussi à ce que vos nouveaux employés adoptent la culture et les règles de votre entreprise.



Ne sous-estimez pas les coûts liés à l'intégration de l'autre entreprise : ils sont souvent plus élevés qu'on ne le pense.

Le volet humain, un enjeu clé

L'achat d'une société hors Québec comporte un **volet humain particulièrement important**. Votre capacité à amener vos nouveaux employés à participer pleinement à la croissance de l'entreprise sera essentielle à la réussite de votre projet. Pour cela :

Soyez sensible aux **caractéristiques culturelles** (langue, valeurs, habitudes, etc.) de vos nouveaux employés, qui peuvent être fort différentes des vôtres.

Accordez beaucoup d'autonomie aux gestionnaires de la société acquise. Ils connaissent bien les rouages de l'entreprise, son environnement d'affaires, les lois et règlements de l'État, etc.

Montrez-leur que **leur contribution est importante**. Donnez-leur la possibilité de gravir les échelons, par exemple en leur confiant des responsabilités internationales.

Soyez ouvert et prenez le temps d'analyser les façons de faire de l'entreprise acquise. Qui sait? Il se peut que certaines de ces pratiques soient meilleures que les vôtres et méritent d'être déployées dans tout le groupe.

Invitez certains des gestionnaires à votre siège social pour qu'ils comprennent mieux votre culture, vos méthodes de travail, etc.



Entrevue avec un expert en développement international



Pascal Leclerc,
CPA, CA, LL.M. Fisc,
associé en fiscalité,

nous parle de la collaboration fructueuse entretenue avec LCI Éducation.

Depuis plus de 30 ans, le réseau LCI Éducation (LCI) multiplie ses campus à l'international, affichant aujourd'hui une présence enviable sur les cinq continents.

Cette entreprise familiale a su se démarquer et gagner en visibilité grâce à son leadership et à son instinct de croissance très développé. Les professionnels de la firme Raymond Chabot Grant Thornton spécialisés en audit, en fiscalité et en services-conseils accompagnent l'entreprise depuis plusieurs années afin de consolider les aspects financiers et stratégiques de ses activités d'expansion. Pascal Leclerc, associé en fiscalité chez Raymond Chabot Grant Thornton, nous parle de la collaboration fructueuse entretenue par les deux organisations.

Comment avez-vous accompagné le groupe dans sa démarche à l'international?

LCI avait déjà quelques écoles à l'étranger lorsque nous avons commencé à collaborer afin de l'accompagner en matière de fiscalité et de comptabilité.

Nous l'avons aidé à structurer les acquisitions, notamment en Europe et en Amérique du Nord, afin de nous assurer que tout était complété dans les règles de l'art.

Notre accompagnement a permis de nous assurer que la situation demeurerait optimale pour le client.



Quelles ont été les particularités de ce mandat?

« Nous sommes régulièrement confrontés à différentes réglementations en fonction du milieu dans lequel évolue notre client.

Dans ce cas-ci, nous connaissions très bien les concepts fiscaux, mais il a fallu nous ajuster pour les appliquer concrètement au domaine ciblé.

Avez-vous eu des obstacles à surmonter ou des défis à relever?

?

« Dans un processus d'expansion à l'étranger, il ne s'agit pas juste de grossir. Il faut que l'entreprise soit également opérationnelle à l'international.

Les états financiers doivent être consolidés afin de pouvoir répondre aux attentes des institutions financières.

D'un point de vue comptable, nous avons relevé le défi de consolider toute l'information pour atteindre ce niveau. Nous avons accompagné le groupe dans la production des rapports et des états financiers consolidés afin de nous assurer que la documentation répond aux normes et que la vision est mondiale et pas uniquement canadienne.

« LCI a bénéficié considérablement de l'accompagnement de Pascal et de son équipe. Ils nous ont permis de faciliter les transactions à l'international et de s'assurer de maximiser notre investissement.

– Claude Marchand, président et chef de la direction, LCI Éducation

FAIRE AFFAIRE À L'INTERNATIONAL : Tendances et opportunités

Il est intéressant de savoir que plusieurs tendances mondiales se dessinent en matière de fiscalité internationale pour les cinq prochaines années, notamment :



Une harmonisation des pratiques fiscales. Il y a certainement une volonté des membres du G20 d'uniformiser certaines pratiques fiscales, une tâche qui a été confiée à l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) dans le cadre du projet d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéficiaires (BEPS). Bien que l'OCDE n'ait pas de pouvoir législatif, de nombreuses recommandations de cet organisme ont été implantées dans les lois fiscales de plusieurs juridictions, notamment les mesures contre les instruments hybrides et l'obligation pour les grandes sociétés multinationales de divulguer la nature de leurs activités dans chacun des pays dans lesquels ils ont une présence par l'entremise de la déclaration pays par pays.



Une hausse de l'importance des prix de transfert. Les entreprises canadiennes qui font affaire à l'étranger sont déjà bien au fait des règles de prix de transfert. Selon Marie-Pierre Pelletier, directrice principale en fiscalité internationale, il faut s'attendre à ce que ces entreprises soient appelées à divulguer plus d'informations sur leurs opérations entre sociétés liées aux autorités fiscales canadiennes et mondiales. Les autorités fiscales mettent de plus en plus l'accent sur la transparence des contribuables et souhaitent obtenir un portrait global des opérations.



Des changements dans l'imposition des entreprises numériques. Les critères d'imposition des revenus d'une société dans une juridiction reposent en grande partie sur la présence physique. Ainsi, bon nombre des entreprises qui oeuvrent dans l'économie digitale ne sont pas taxables dans les pays où elles sont actives puisqu'elles n'y ont pas de pied-à-terre. Une grande pression s'exerce donc auprès des gouvernements pour que les lois fiscales soient révisées et que les géants du Web tels que Google, Amazon, Facebook et Apple (GAFA) soient imposés dans les juridictions où ils génèrent des profits. Les membres du G20 ont mandaté l'OCDE afin de revoir la fiscalité des entreprises numériques, avec l'objectif d'arriver à un consensus avant la fin de l'année 2020. L'absence actuelle de consensus international sur la façon de taxer les entreprises numériques augmente toutefois le risque de double imposition. En effet, une société pourrait devoir payer un impôt sur ses revenus numériques dans une juridiction ayant légiféré en ce sens (telle que la France), alors qu'elle ne recevrait pas de crédit d'impôt équivalent dans la juridiction où elle est imposée traditionnellement.



Un resserrement de la réglementation quant aux taxes de vente américaines

afin d'augmenter les responsabilités fiscales des fournisseurs non résidents. Dans la foulée de la décision rendue par la Cour suprême des États-Unis dans l'affaire Wayfair*, plusieurs États ont mis en œuvre des mesures obligeant maintenant les fournisseurs non résidents qui n'ont aucune présence physique dans les États à s'inscrire et à percevoir les taxes de vente s'ils dépassent un certain volume de ventes, en nombre de transactions ou en dollars.

Enfin, il est important de souligner que les taxes de vente aux États-Unis peuvent découler d'une législation étatique, en plus des taxes de vente des juridictions locales, imposées en vertu de lois distinctes, qui peuvent ne pas être harmonisées.

Ces nouvelles obligations ont des impacts non seulement pour les fournisseurs qui effectuent des ventes à des consommateurs, mais également pour ceux qui vendent à des producteurs, des manufacturiers ou des revendeurs. En effet, ceux-ci peuvent être tenus de se conformer à toutes les obligations de conformité, tant en matière d'inscription et de déclarations que pour la gestion des certificats d'exemption.

– Maryse Janelle, associée en fiscalité



L'augmentation de la responsabilité sociale

des entreprises. Celle-ci couvre les aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement durable et pourrait dicter davantage le comportement fiscal des entreprises dans le but notamment d'accroître leur réputation.

Seulement 19 % des PME québécoises estiment comprendre totalement les différents aspects de la fiscalité américaine et internationale, pourtant cruciale dans le cadre d'un développement à l'étranger.

* Le 21 juin 2018, la Cour suprême des États-Unis a rendu un arrêt dans l'affaire *Dakota du Sud v. Wayfair*, renversant la norme de longue date qui fixait les conditions dans lesquelles un État peut imposer un fardeau fiscal à une entreprise.

Lieux de développement à l'international

10% DES PME QUÉBÉCOISES affirment avoir fait une expansion internationale



Parmi les dirigeants qui ont dit avoir poursuivi des activités d'expansion hors Canada dans les deux dernières années, 55 % effectuent de telles affaires aux États-Unis.

Plusieurs spécialistes affirment que la récente réforme fiscale américaine a complexifié la fiscalité internationale. Pourtant, selon Benoît Turcotte, associé en fiscalité, celle-ci offre également des opportunités aux entreprises canadiennes qui font affaire aux États-Unis ou qui y ont des filiales.

« On constate entre autres une baisse du niveau d'imposition des entreprises, et des avantages fiscaux sont accordés aux entités qui effectuent des investissements dans ce pays.

– Benoît Turcotte, associé en fiscalité

Un entrepreneur qui voit loin

En 2013, Patrice Marin a cofondé district m, une entreprise spécialisée dans le développement de solutions programmatiques en publicité numérique.



Sa connaissance approfondie des marchés et son travail de terrain ont grandement contribué à la croissance fulgurante de l'organisation. Au fil des ans, son associé et lui n'ont pas hésité à prendre des risques pour faire évoluer l'entreprise et à réaliser des partenariats décisifs afin de développer de nouvelles solutions d'affaires.

Prenant d'assaut le marché américain depuis plus de deux ans, district m tire aujourd'hui près de 91 % de ses revenus de ses activités aux États-Unis. Dans la prochaine année, après l'ouverture de bureaux à New York et à Los Angeles, l'entreprise prévoit établir des succursales en Europe.

Pour devenir un expert de son industrie et tirer son épingle du jeu, il faut constamment s'informer, participer aux événements, faire du réseautage et s'intégrer aux principales associations.

– Patrice Marin, cofondateur



91%

des revenus de district m
proviennent des États-Unis

UNE PRISE DE RISQUES QUI RAPPORTE

Patrice Marin affirme avoir, au fil de son parcours, appris des leçons professionnelles importantes en lien avec le succès de son entreprise, mais aussi en avoir tiré des enseignements à titre personnel.

Selon lui, il est également important d'avoir une vision solide et rassembleuse permettant de s'entourer de gens qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs, et de garder le cap sur sa stratégie malgré les fluctuations de l'industrie. Finalement, il considère qu'il faut avoir confiance en sa vision d'entreprise tout en prenant des risques calculés.



Gagnant prix Personnalité de l'année 2019

Catégorie GLOCAL

Patrice Marin est le premier récipiendaire du prix Personnalité de l'année dans la catégorie GLOCAL. Le lauréat de cette catégorie est un entrepreneur, propriétaire ou cadre dirigeant qui a contribué à l'essor d'entreprises à l'international et a permis de créer des emplois à l'échelle locale.

« Pour se développer à l'international, il est important d'avoir une bonne stratégie et le ou les meilleurs partenaires pour vous soutenir à travers cette aventure.

– Patrice Marin, cofondateur, district m



Les prix Personnalité de l'année présentés par Raymond Chabot Grant Thornton et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia célèbrent les gens d'affaires qui participent activement au développement des entreprises avant-gardistes d'ici et à l'émergence des talents de demain.

Qui seront les têtes d'affiche des prix Personnalité de l'année 2020?

Suivez la nouvelle édition du concours en consultant la page rcgt.com/prix.