

**CAHIER
DÉTACHABLE**

LES AFFAIRES

Le No 1
de la finance
et de
l'économie
au Québec

MONTRÉAL, SAMEDI LE 19 OCTOBRE 1991

CAHIER C 20 PAGES



**SEMAINE DE LA
PME**

La PME québécoise a davantage recours à la technologie de production que la PME dans le reste du Canada. Cette conclusion ressort de la comparaison de deux enquêtes effectuées par Statistique Canada. La première, effectuée en 1987 auprès des grandes entreprises seulement, plaçait le Québec au sixième rang quant au taux d'utilisation des dernières technologies de production. La même enquête, faite deux ans plus tard, mais en incluant les PME dans l'échantillonnage, plaçait le Québec au tout premier rang canadien.

En effet, d'une enquête à l'autre, le taux d'utilisation des technologies de fabrication est passé de 45 à 54 % ici. Il a diminué de 57 à 50 % en Ontario.

Les secteurs québécois qui ont inscrit les augmentations les plus fortes après qu'on eut rajouté les données relatives aux PME, sont ceux des aliments/boissons/tabac, des produits électriques/électroniques, des produits en caoutchouc et en matière plastique ainsi que celui du meuble et articles d'ameublement.

Tous ces secteurs sont caractérisés par une présence importante des PME. À l'inverse, les deux secteurs touchés par une baisse, matériel de transport et produits minéraux non métalliques, sont plutôt occupés par la grande entreprise.

Prises une à une, les 17 technologies de fabrication répertoriées se retrouvent toutes en moins grand nombre en Ontario, en 1989. Par exemple, au Québec, l'utilisation des réseaux de communication, des robots-manipulateurs et des véhicules guidés automatiques connaissent une pénétration accrue.

Par ailleurs, interrogées sur leurs projets de modernisation, les entreprises ont indiqué leur intention d'investir, surtout d'ici 1994, du côté de la planification des besoins-matières, des réseaux de communication et de la conception assistée par ordinateur.

VALLIER
LAPIERRE

LA PME

**Virage technologique :
les PME québécoises sont en avance**



Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage, lorsqu'il s'agit d'implanter une nouvelle technologie dans une entreprise. Ce n'est simplement pas un investissement comme un autre.

Pp. C-2,3

PME ET EXPORTATION

Pas si facile d'exporter ses produits ou services lorsqu'on n'est pas une grande entreprise. Bien souvent, il vaut mieux se trouver un partenaire étranger que de s'implanter en propre.

Pp. C-4 à C-8

PME ET RELÈVE

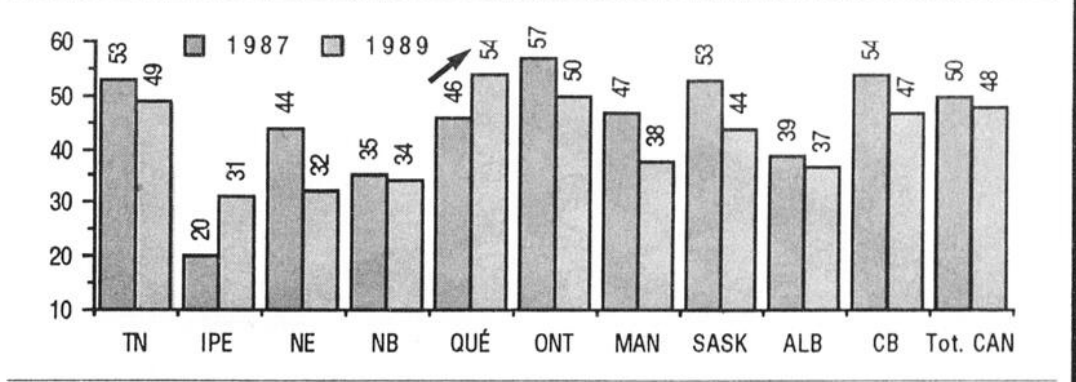
Ce n'est pas à la veille de votre retraite qu'il faut songer à votre relève. Pour assurer la pérennité de votre entreprise, il faut poser des gestes aujourd'hui même.



Un entrepreneur souhaite généralement que sa société lui survive. Pierre Roy, consultant en transmission d'entreprise, en fait son affaire.

Pp. C-10,11

POURCENTAGE D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES AYANT RECOURS AUX TECHNOLOGIES DE FABRICATION (par province)



Source : Statistique Canada, Enquête sur la technologie de fabrication 1987 et 1989. Graphique : LES AFFAIRES

PME ET GESTION

Bien souvent, l'entrepreneur ne voit plus que les arbres autour de lui et pas la forêt. Pour l'aider à orienter son entreprise d'une manière plus réaliste, une formule croît en popularité : les comités consultatifs, version PME des conseils d'administration des grandes entreprises.

Pp. C-12 à C-19

La haute-technologie agro-alimentaire:

Saint-Hyacinthe!

Pour obtenir plus d'informations sur le Campus Haute-technologie Agro-alimentaire

CONTACTEZ: Jean-Claude Messier, commissaire industriel • CDEI
780, Avenue de l'Hôtel-de-Ville • Saint-Hyacinthe, Québec J2S 5B2
(514) 773-4232 • de Montréal: (514) 464-0383 • Télécopieur: (514) 773-6767

Informatech, Epix et IBM s'allient au service d'Aéroports de Montréal

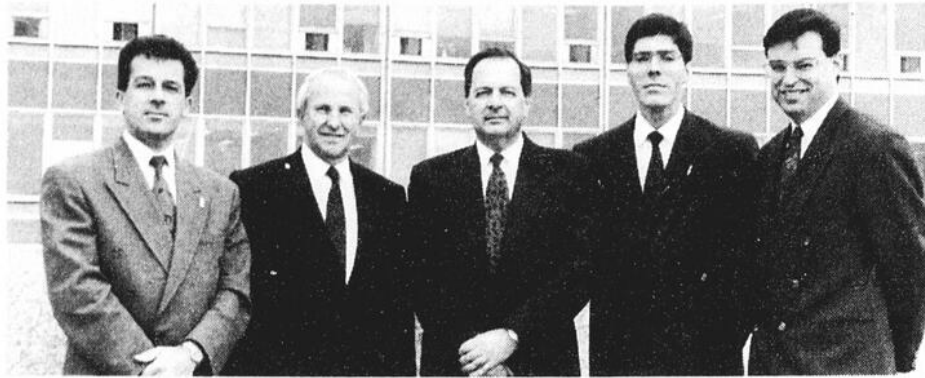
Deux firmes de logiciels montréalaises, **Informatech** et **Epix**, ont formé une alliance avec **IBM** (Mtl, 110 \$) pour offrir une solution informatique globale à **Aéroports de Montréal**. La première agira comme coordonnatrice de ce développement qui sera implanté au cours des prochains mois.

D'une valeur de 2,9 M\$, le projet vise à combler les besoins de l'administration aéroportuaire en vue du transfert de la gestion des aéroports de Dorval et Mirabel. Les logiciels fourniront sur le système AS/400 d'IBM.

Informatech s'est vu confier le mandat d'intégrer dans un même logiciel la gestion financière, la paie, les immobilisations et la gestion des coûts de projets. Epix ajoute, pour sa part, les modules d'entretien, d'inventaire et d'achats.

Présidée par **Alain Boudreault**, Informatech, fondée en 1977, emploie une centaine de personnes à la conception et à la distribution de logiciels de gestion utilisés sur les mini-ordinateurs d'IBM. Avec des bureaux à Montréal, Québec et Chicoutimi, elle sert environ 100 clients.

Fondée en 1971 par **Marc**



De gauche à droite, **André Saint-Pierre**, d'Informatech, **Marc Gagnon**, d'Epix, **Jacques Auger**, président d'Aéroports de Montréal, **Alain Boudreault**, d'Informatech, et **Pierre Bastien**, directeur de succursale d'IBM Canada, satisfaits de l'entente conclue.

Gagnon, son président actuel, Epix a vendu à travers le monde 800 systèmes de

gestion de l'entretien. Ses ventes à l'extérieur du Québec se font par le biais de six

firmes de distribution au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Amérique latine.

Elle emploie 35 personnes.

Le contrat avec Aéroports de Montréal permettra aussi à Informatech de sortir davantage du Québec puisqu'elle ne compte pour le moment que quelques clients au Canada et aux États-Unis. **André Saint-Pierre**, directeur commercial de l'entreprise, a confié aux AFFAIRES qu'il fallait d'abord mettre les pieds dans un créneau de marché précis avant de s'attaquer au marché américain. C'est maintenant chose faite.

VALLIER
LAPIERRE

CLASSE AFFAIRES: VOLS LONG-COURRIERS

Les bons comptes font les bons voyages.

Sur les vols long-courriers en Amérique du Nord, ajoutez un peu moins de 7% au plein tarif économique et profitez de tous ces petits plus de la classe Affaires:

1. le confort d'un fauteuil plus large avec repose-pied et plus d'espace pour les jambes;
2. le calme d'une cabine privée;
3. le jus de fruit servi avant le vol;
4. les serviettes humides;

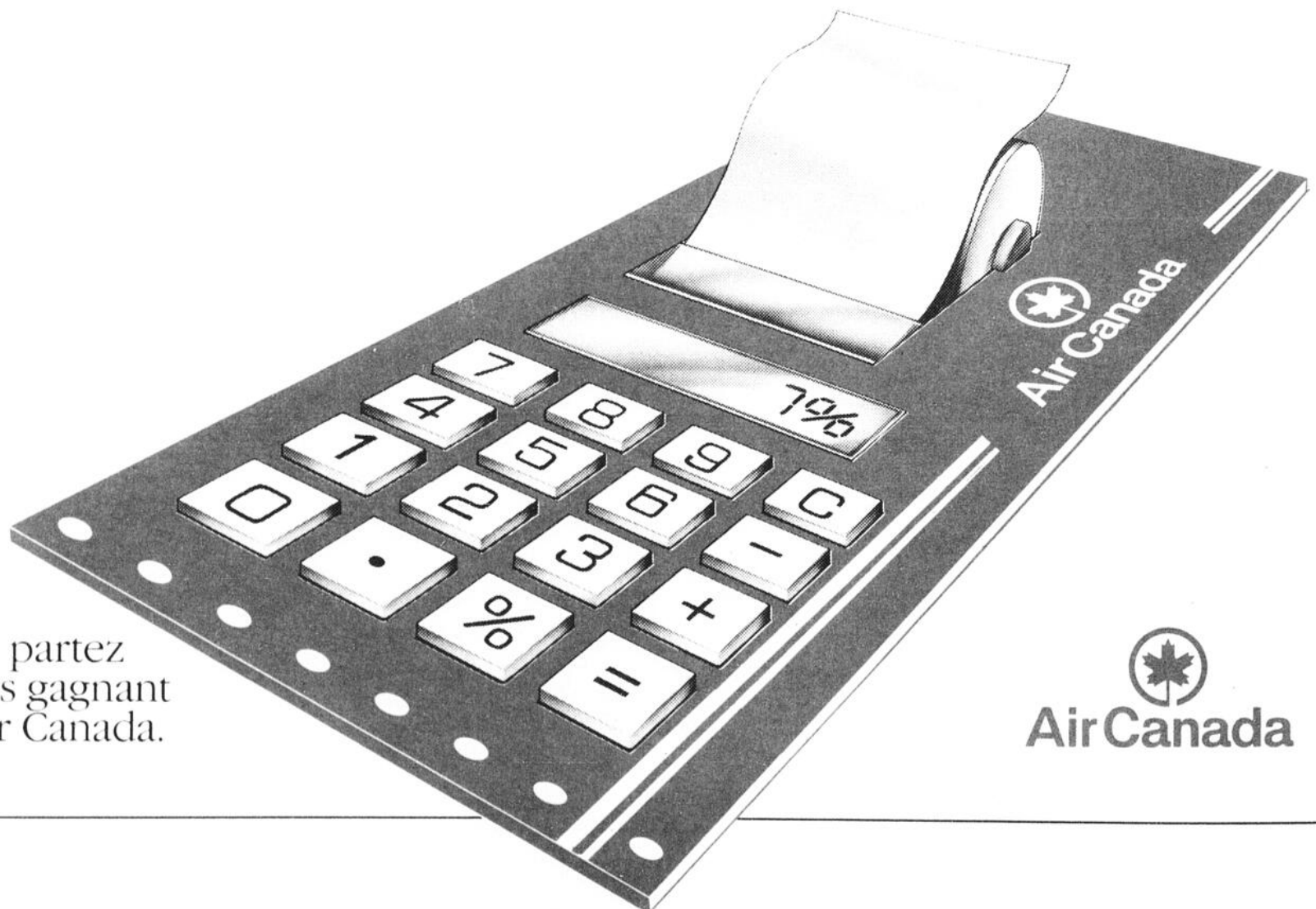
5. le menu tentant comprenant l'entrée, le choix de plats chauds, dont certains d'inspiration NutricuisineSM, les fromages et les desserts;
6. l'option repas qui vous permet de dîner au moment qui vous convient, jusqu'à 45 minutes avant l'atterrissage;
7. les repas servis dans un couvert de porcelaine;
8. les chocolats après le repas;

9. les consommations comprenant le choix de grands crus et de spiritueux;
10. le brunch servi sur certains vols;
11. le grand choix de journaux et de revues;
12. les écouteurs électroniques;
13. l'accès au salon Feuille d'érable de Toronto;
14. le boni de tarif AéroplanSM de 25%.

Tout compte fait, avec la classe Affaires d'Air Canada, vous voyagez à bon compte.

AéroplanSM

Vous partez
toujours gagnant
avec Air Canada.



Air Canada

Productique : un investissement à long terme

Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage. Tel est le proverbe que devraient se rappeler bien des entrepreneurs s'engageant dans l'informatisation de leur production. Il semble que ces investissements ne se transforment pas en profits bien rapidement.

Nombreux sont les entrepreneurs qui escomptent un retour sur investissement au bout de deux ans et moins comme s'il s'agissait d'une immobilisation normale. Or, ce n'en est pas une, selon **Bernard Hébert**, consultant dans la trentaine, à l'emploi du **Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ)**. Rencontré aux bureaux de l'organisme gouvernemental, le long de l'autoroute Métropolitaine, à Montréal, M. Hébert a noté qu'à peu près tous les ateliers d'usinage sous-traitant pour l'industrie aéronautique possèdent maintenant des machines-outils à commande numérique. Il se demande cependant si ce taux de pénétration élevé est vraiment significatif.

« Rares sont ceux qui les utilisent à pleine capacité. Souvent, l'achat s'est fait sous la pression d'un client. Faute de formation adéquate des opérateurs, ces entreprises ne vont pas chercher tous les bénéfices qu'elles pourraient tirer de leur équipement. »

En cherchant la rentabilité la plus rapide, les PME rognent trop souvent sur la for-

mation nécessaire. Cette façon de faire est à courte vue.

Il faut voir l'implantation d'une nouvelle technologie comme un jalon dans un plan stratégique de moyen terme. En temps et lieu, la stratégie permettra la conquête de nouveaux marchés, une meilleure planification de la production et l'instauration d'un meilleur climat de travail.

Ces avantages sont impossibles à atteindre, bien entendu, si l'entreprise ne procède pas avec un plan détaillé de modernisation de ses procédés de fabrication. D'ailleurs, bien souvent, on y commence par le mauvais... **Pierre Campeau**, de la **Société Conseil Solin**, de Montréal, estime en effet que les gens informatisent, au départ, les mauvaises choses.

Pour remédier à cette situation, l'**Association des manufacturiers du Québec**, le **Centre québécois d'informatisation de la production**, le ministère de l'**Industrie, du Commerce et de la Technologie** et le ministère fédéral d'**Industrie, Science et Technologie** ont formé un comité qui élabore un *Guide d'informatisation de la production*. M. Campeau supervise ces travaux qui devraient aboutir à la publication de ce document au printemps prochain.

Un tel guide, selon M. Hébert, n'est qu'une partie de la solution. « Les entreprises qui ne sont pas prêtes ne sa-

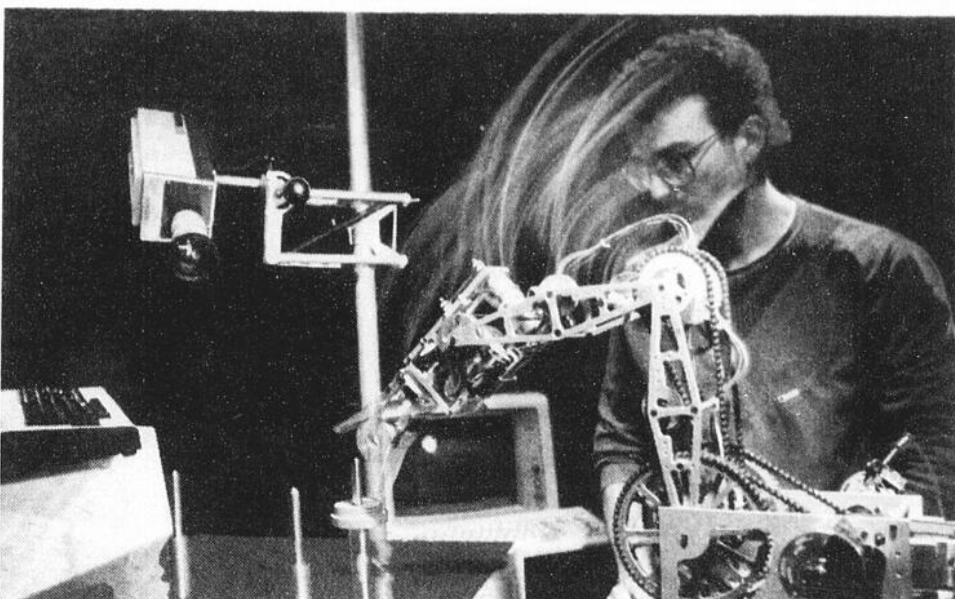


Photo : Ecole Polytechnique de Montréal

L'implantation d'une nouvelle technologie, telle des machines-outils à contrôle numérique ou un système robotisé, exige une formation adéquate. Pour obtenir des résultats probants, la patience est de rigueur.

vent pas effectivement par où commencer. Les autres, instinctivement, en ont une bonne idée parce qu'elles seules connaissent bien leurs problèmes », a-t-il souligné à ce propos.

Magasiner les conseils

M. Hébert ne croit pas, du reste, à une recette uniforme. Chaque situation présente une problématique différente. Il faut bien cerner ses besoins, faire un inventaire des technologies disponibles, repenser ses procédés de fabrication, offrir la formation la mieux adaptée, etc. Toutes ces tâches exigent une certai-

ne expérience pour être bien menées.

« Il y a des entreprises qui ont dépensé des centaines de milliers de dollars pour s'informatiser et qui ont encore les mêmes problèmes par la suite. Il faut mettre de l'ordre, sinon on améliorera une facette pour créer un goulot d'étranglement à l'étape suivante », a expliqué M. Hébert.

L'implantation des technologies de production doit aller de pair avec la vision stratégique. À défaut d'avoir une telle vision, il faut savoir aligner ses forces et ses faiblesses en visant à mieux exploiter les premières et combler les secondes.

Parce que les changements technologiques impliquent presque toujours des moments difficiles, il est impor-

tant d'avoir à l'interne un champion de la cause. Sans être un expert, ce dirigeant devra s'assurer que l'innovation donnera des résultats. Si ce n'est pas le président, il faut choisir quelqu'un avec beaucoup d'ascendant dans l'entreprise.

Même avec un meneur solide, il sera toujours préférable de recourir à des consultants externes aguerris afin d'éviter les erreurs les plus grossières. S'il faut revoir les procédés et les nomenclatures, une vision neuve est parfois indispensable. Pour éliminer les experts improvisés, il faut en rencontrer plusieurs.

Même si la barre peut sembler haute, il existe de plus en plus de PME dont la démarche est bien engagée. Outre les importants bénéfices déjà mentionnés, M. Hébert retient spontanément, parmi d'autres avantages, la réduction des cycles de conception et fabrication, la diminution des coûts avec un roulement des stocks plus rapide, la plus grande qualité du produit et une flexibilité accrue.

VALLIER
LAPIERRE

ATS Aerospace se démarque des finalistes au concours du CNRC

Trois à quatre entreprises parmi les 12 finalistes au concours du **Conseil national de la recherche du Canada (CNRC)**, dans le cadre de son 75^e anniversaire, ont vraiment fait leurs marques. **ATS Aerospace**, une firme d'informatique établie à Saint-Bruno, est probablement celle dont les résultats financiers montent le plus en flèche actuellement.

Le CNRC a décidé d'honorer, le 14 novembre prochain, 12 PME québécoises qui ont obtenu des retombées intéressantes à la suite d'une aide consentie dans le cadre de son *Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)*. Quatre d'entre elles recevront une mention spéciale dans chacune des différentes catégories du programme.

Le choix sera difficile car toutes ont développé des technologies à la fine pointe et réalisent souvent la très grande majorité de leurs

ventes à l'extérieur du Canada. Sur le strict plan des affaires, ATS a énormément tiré profit du montant de 30 700 \$ qu'elle a reçu en février 1985.

L'objectif du projet était de créer, sur ordinateur personnel (PC) compatible, un simulateur d'environnement radar dans une tour de contrôle aérien. Le marché visé était celui du remplacement de solutions semblables existant sur mini-ordinateur et coûtant 500 000 \$ pour chaque poste d'entraînement d'un contrôleur aérien. Le système sur PC revient à 125 000 \$.

Terminé en mars 1986, le système a été adopté dans une dizaine de pays depuis. Bien plus, grâce à ce premier produit, l'entreprise a pu s'allier à une division d'**IBM (Mtl, 110 \$)** aux États-Unis pour développer un simulateur beaucoup plus complet pour la **Fédération de l'aviation américaine**. Devant être complété

avant la fin de l'année, il sera installé dans 20 centres de contrôle aérien d'ici deux ans.

ATS est passée de cinq employés, à ses débuts, à 40 aujourd'hui. En 1990, elle réalisait un chiffre d'affaires de 1,7 M\$. Après trois trimestres cette année, les livraisons atteignent 6,5 M\$ avec des ventes qui semblent avoir trouvé leur momentum. Selon les prévisions de la firme, ces résultats doubleront l'an prochain.

En 1990, ATS a obtenu un second coup de pouce du **PARI** afin de développer le simulateur de la tour de contrôle elle-même, incluant des images très réalistes, en couleurs, des déplacements courants des avions que tout contrôleur a à surveiller.

Ce système, livrable ce mois-ci, a déjà été vendu dans deux pays. L'entreprise négocie avec plusieurs autres.

Contrôlez votre développement !



PINUS PARVIFLORA

Faites appel aux services-conseils et à l'aide financière de la CFP pour le développement de vos ressources humaines.



Commission de formation
professionnelle
de la main-d'œuvre
Région métropolitaine
de Montréal

Montréal : 725-5221
Laval : 629-6709

La présence à l'étranger s'amorce souvent par des accords entre PME

Les alliances entre PME québécoises et françaises prolifèrent avec la libéralisation des marchés en Europe et en Amérique du Nord. Tout en nécessitant moins d'investissements, cette formule offre de meilleures garanties de rejoindre la clientèle potentielle en empruntant des canaux de distribution déjà éprouvés.

Encouragés par l'exemple du ministère des Affaires internationales du Québec (MAIQ), les commissariats

industriels favorisent de plus en plus cette approche et l'ont déjà systématisée dans au moins deux cas.

La Société de développement économique de Groulx (SDEG) et la Société de développement économique de Drummondville (SDED) ont toutes deux établi des relations privilégiées avec certaines régions françaises dans ce but précis. Elles ont reçu en contrepartie des délégations françaises à la recherche d'occasions d'affaires semblables.

Diane Latendresse, ex-directrice générale de la SDEG, a expliqué aux AFFAIRES, lors d'une entrevue téléphonique, qu'elle avait d'abord ciblé deux régions, Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais, qui lui semblaient plus propices aux échanges en raison du dynamisme de leurs responsables économiques. Elle est retournée par la suite avec de courts profils d'une dizaine de firmes de Groulx intéressées à collaborer avec des firmes de là-bas. Des ententes bilatérales sont

actuellement négociées par trois PME de Groulx.

S'ils n'ont pas tous conduit à des échanges formels, ces contacts auront au moins permis dans certains cas d'identifier des technologies en provenance d'autres pays. Mise au parfum par ses interlocuteurs français, Les Produits chimiques Demilec, une firme de Boisbriand, a obtenu un brevet américain pour la fabrication et la distribution d'une bombone de mousse de polyuréthane sans CFC.



Léo Pérusse anticipe un marché énorme en Europe pour ses systèmes de prévention des incendies.

Rejoint à ses bureaux de Drummondville, Martin Dupont, commissaire industriel, a expliqué aux AFFAIRES qu'effectivement les échanges peuvent servir autant à exporter des produits qu'à comparer des procédés de fabrication en vue d'améliorer la compétitivité des firmes participantes. Le SDED privilégie, pour sa part, les missions de groupe en misant sur la plus grande habileté des entrepreneurs à vendre eux-mêmes leurs produits et leur compétence.

Tout juste revenu d'un tel voyage en Vendée, accompagné par 20 chefs de PME de Drummondville, M. Dupont a affirmé qu'un premier survol des résultats indiquait que tous envisageaient des re-

tombées. Un peu sceptique lui-même face à un tel taux de succès, il a précisé que seulement 10 % d'entre eux espéraient un débouché à court terme alors que le reste du groupe misait plutôt sur un échéancier à moyen ou à long terme.

Le SDED a établi des liens avec la Vendée en capitalisant sur le jumelage d'une dizaine d'années entre Drummondville et La Roche-sur-Yon. Développement économique international, regroupement formé de PME vendéennes, avait organisé en mai dernier le séjour de 22 gens d'affaires français à Drummondville.

VALLIER
LAPIERRE



« Il y a toujours eu plus que de l'argent sur la table »

.....

**Camille Chagnon, président
Le Groupe Chagnon
Varenes, Québec**

« Chez RoyNat, celui qui a étudié ma première demande d'emprunt traite toujours avec moi vingt ans plus tard. Connaissez-vous un autre prêteur qui aurait offert la même qualité de service? »

« RoyNat m'a fourni plus que de l'argent. Pendant toutes ces années, ses précieux conseils m'ont aidé à prendre des décisions importantes pour Le Groupe Chagnon. »

Ainsi témoigne Camille Chagnon, cet entrepreneur par excellence.

Soudeur au début des années 60, M.Chagnon a bâti un groupe diversifié de sept compagnies fabriquant des conteneurs industriels, des systèmes hydrauliques et des remorques de tout genre pour l'industrie du camionnage, ou fournissant

des services d'entretien et de réparation des engins de chantier. Le Groupe emploie plus de 400 personnes.

« Je ne suis pas toujours d'accord avec RoyNat. Mais si vous vous arrêtez à penser que cette société a participé à la plupart de nos projets des deux dernières décennies, vous comprendrez pourquoi je la consulte fréquemment.

« Elle n'est pas nécessairement la moins chère. Cependant, sa connaissance de vos affaires et sa souplesse ne se trouvent nulle part ailleurs, et surtout pas chez les prêteurs conventionnels.

« Avec RoyNat, il y a toujours plus que de l'argent sur la table. »

FINANCEMENT D'ENTREPRISES

RoyNat

Anjou (514) 493-4555, Drummondville (819) 477-3801, Laval (514) 668-3131, Longueuil (514) 670-9210, Pointe-Claire (514) 426-4200, Québec (418) 683-2177.

Québec privilégie le partenariat

Le ministère des Affaires internationales du Québec (MAIQ) privilégie le partenariat entre PME québécoises et sociétés étrangères, en outre par le biais de l'Agence pour la coopération technique, industrielle et économique (ACTIM). Celle-ci est responsable d'une entente de coopération signée avec la France en 1964.

Les missions individuelles de gens d'affaires de part et d'autre de l'Atlantique ont diminué à la suite d'un resserrement des exigences. Il y a aussi le fait que les Français ont moins d'intérêt pour le Québec, tout concentrés qu'ils sont sur l'Europe de 1993.

L'Agence a donc décidé de relancer un peu l'intérêt réciproque en organisant des rencontres industrielles franco-québécoises à des fins de maillage.

L'automne dernier, les représentants de 31 entreprises françaises de trois secteurs, plastiques/matériaux composites, transport et énergie, sont venus visiter en moyenne trois entreprises québécoises en vue de signer des ententes de coopération. Ce mois-ci, 20 entreprises québécoises du secteur de l'environnement

participent à une mission semblable en France.

Intérêt particulier pour les PME

LES AFFAIRES a rejoint à son bureau de Montréal Christiane Richard, coordonnatrice du programme ACTIM. Elle a expliqué que les deux tiers des délégués français ont gardé un lien avec leur contact québécois à la suite de la première mission. Bien que des échanges ont également eu lieu entre représentants de grandes entreprises, à ce jour, les seuls projets concrets ont été conclus entre des PME de part et d'autre. Il semble que leurs intérêts réciproques sont plus faciles à cerner.

En 1990, l'ACTIM a financé 36 missions individuelles d'entreprises qui avaient déjà des contacts de l'autre côté de l'Atlantique. Le programme vise spécifiquement à faciliter la négociation d'accords industriels : acquisition de procédés de fabrication sous licence, transfert de brevets sur des produits, création de sociétés en coparticipation ou établissement de filiales.

Groupe Cerveau, une PME, se lance dans la R&D internationale

Après avoir déniché un distributeur français pour son logiciel *Vox*, **Groupe Cerveau**, firme montréalaise d'informatique, poursuit maintenant ce rapport sous la forme d'un projet de recherche et développement (R&D) commun. L'accord initial avec NCL, un développeur de services informatiques à valeur ajoutée, a été conclu dans le cadre d'une mission de l'Agence pour la coopération technique, industrielle et économique (ACTIM).

Michel Dionne, président de Groupe Cerveau, a expliqué aux AFFAIRES qu'il a d'abord rencontré au Québec les représentants de NCL venus explorer les possibilités de s'y établir en offrant des services sur le système *Alex* de Bell Canada. Exploitant déjà des applications du vidéotexte sur le *Minitel* en France, ils comptaient faire de même ici.

Partis dans l'intention de vendre, ils sont retournés avec celle d'acheter le logiciel d'audiotexte *Vox*, un produit sans équivalent véritable en France, où les efforts de ce côté sont restés embryonnaires et boudés au profit des développements en vidéotexte. Le logiciel de Cerveau intègre, entre autres, un standardiste électronique et la messagerie vocale.

Signé en juillet 1990, l'accord a donné lieu à quelques ventes depuis et à la mise en place de vitrines à la mairie de Nancy et à la *technopole* des PTT, à Metz. M. Dionne estime que près de deux ans devront s'écouler avant qu'on puisse voir des résultats tangibles.

Cependant, avant même d'attendre les fruits de leur entente, Cerveau et NCL ont voulu aller plus loin. Ils ont entrepris un projet de R&D dans le domaine de la reconnaissance vocale par ordinateur de la langue française. Cette recherche est appuyée par le Centre de recherche industrielle du Québec et l'Agence nationale de valorisation de la recherche, en France.

Cerveau a également signé, il y a six mois, un accord de distribution pour la Scandinavie avec une firme norvégienne, *Nortel*. Cette dernière, dotée d'un réseau de distribution très performant, a déjà passé plus de commandes que la firme française.

Comme *Vox* a été conçu pour être utilisé dans un contexte multilingue, Cerveau a été choisie à titre de fournisseur officiel des Jeux Olympiques d'hiver qui se dérouleront en Norvège, en 1994. Cet important contrat a valu au produit québécois de se démarquer de ses concurrents essentiellement améri-

cains.

M. Dionne dirige maintenant ses efforts vers le Mexique, d'où il pourra rayonner sur l'Amérique latine.

En offrant un système qui peut fonctionner aussi bien en espagnol qu'en anglais et en français, il escompte même trouver un distributeur qui le représentera en Californie, en Floride et à Porto-Rico.

Efforts récompensés pour Prévention Incendies Safety First

Prévention Incendies Safety First, une PME qui fabrique des systèmes auto-

matés de prévention des incendies pour édifices commerciaux et industriels, a convaincu la Société SEPS, firme parisienne spécialisée dans le nettoyage des hottes de ventilation, de distribuer son produit par l'entremise de son réseau. Léo Pérusse, président-directeur général de la firme de Saint-Hubert, a expliqué aux AFFAIRES que le programme ACTIM

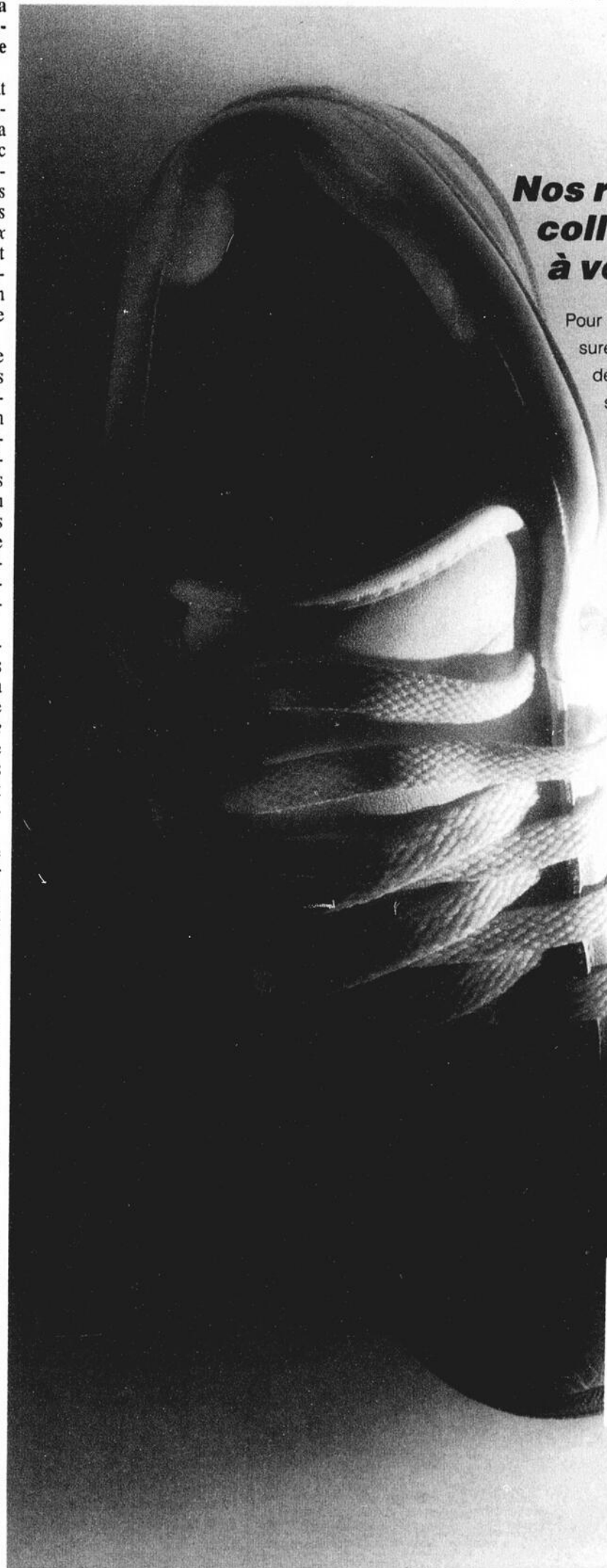
(lire texte en page C-4) lui a permis de persister dans ses efforts de pénétration.

Abordée dès 1986, SEPS était restée insensible aux avances de M. Pérusse. Après avoir installé gratuitement un de ses systèmes dans un hôtel français, il a reçu une meilleure écoute et a finalement conclu une entente l'an dernier.

Une première commande

de 200 systèmes, en mars dernier, vient d'être suivie d'une nouvelle pour 100 autres. Une filiale mise sur pied par SEPS distribue le produit dans 10 points de vente en France et deux autres, en Espagne. Elle devrait développer le marché allemand l'an prochain.

VALLIER
LAPIERRE



Nos régimes d'assurances collectives s'adaptent à votre rythme de vie.

Pour aller de l'avant, il faut d'abord trouver chaussure à son pied. Nos experts savent mettre sur pied des régimes sur mesure quel que soit le nombre de salariés à couvrir.

En fait, nous avons conçu de nombreux régimes en fonction des besoins d'entreprises en pleine croissance, apportant les rajustements nécessaires au fur et à mesure de leur évolution. De plus, nous sommes toujours à votre disposition pour offrir une opinion, dispenser un conseil ou expliquer les dernières tendances en matière de prévoyance collective.

Même service personnalisé pour ce qui est du traitement des demandes de règlement. Dès qu'un

problème se pose, vous n'avez qu'à nous donner un coup de fil. Nous vous mettrons en communication avec l'employé de la Standard Life responsable de la question - et ce, dans les délais les meilleurs. Laissez-nous vous tailler un régime sur mesure avec lequel vous irez de l'avant.

Concepteurs d'avenirs financiers depuis 1833.

Montréal (514) 284-2863

Toronto (416) 229-2024

Vancouver (604) 682-5800

Bureaux de vente multilingues:

Halifax (902) 421-1359

Québec (418) 652-1638

Ottawa (613) 233-8437

Hamilton (416) 528-0601

London (519) 672-6063

Winnipeg (204) 942-0621

Calgary (403) 531-1100

Edmonton (403) 421-4334

STANDARD LIFE

Les programmes d'aide de l'ACDI sont très accessibles à la PME

L'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour des projets internationaux dans les pays du tiers monde est aussi accessible à la PME qu'aux grandes entreprises.

« Pour beaucoup de gens, même dans le milieu des affaires du Québec, la participation financière de l'ACDI est associée aux grands projets de firmes d'ingénierie comme SNC-Lavalin et Tecsub, en particulier en Afrique francophone. C'est une image bien réductrice des interventions de l'Agence, d'autant plus que les grands contrats en génie civil dans le tiers monde se font de plus en plus rares », a affirmé aux AFFAIRES Jean-Marc Emery, chargé de l'information aux affaires

publiques de l'ACDI.

Deux types d'intervention

L'Agence développe en fait deux types d'approches différents quant à la participation du secteur privé. La première concerne les accords bilatéraux. Dans ce cas, il s'agit de pays du tiers monde qui sollicitent l'aide de l'ACDI. En cas d'acceptation du projet, l'Agence, à même une liste d'entreprises postulantes qui contient au-delà de 5 000 noms, retiendra les services de celles qui répondront le plus adéquatement aux exigences de la tâche à accomplir.

« On retrouve, dans cette banque de noms, à la fois des entreprises privées, des organismes non-gouverne-

mentaux (ONG) et des institutions d'enseignement supérieur. Le mode de sélection, par étapes, est similaire à celui qui s'appliquerait à une candidature de personne, avec une première liste dite *longue* et une seconde que l'on pourrait appeler la liste *courte* », a expliqué M. Emery.

Notons que la liste et la nature des projets dans lesquelles l'ACDI se trouve engagée, et pour lesquelles il reste encore des contrats et des fonds à attribuer, est accessible à tout entrepreneur en s'informant au siège social de l'Agence à Hull.

Un second type de participation de l'ACDI est administré par la Direction de la coopération industrielle de l'Agence. Le programme comporte un volet *Services*



L'ACDI est reconnue pour l'aide qu'elle fournit aux pays du tiers monde. Votre PME pourrait récolter des contrats dans cette voie.

professionnels, qui s'adresse en particulier aux entreprises de services, et un volet *Investissement*, qui retiendra plutôt l'attention du secteur manufacturier.

Quelques modalités

Bien qu'il soit impossible, par manque d'espace, d'en fournir toutes les modalités d'admissibilité, mentionnons toutefois que l'approche Services professionnels du Programme de coopération industrielle comporte cinq mécanismes différents allant de l'étude préliminaire de projets à l'appui à la planification et au développement industriel.

L'assistance offerte par l'ACDI pour les études préliminaires peut atteindre un maximum de 350 000 \$, alors que le plafond pour les quatre autres mécanismes peut s'élever à 500 000 \$ chacun.

Quant au volet Investissement, il se compose de trois mécanismes : l'étude exploratoire pour laquelle l'ACDI versera un maximum de 15 000 \$, l'étude de viabilité qui autorise un plafond de 100 000 \$ et l'appui aux projets qui peut s'élever jusqu'à 500 000 \$.

Notons enfin que, contrairement aux programmes d'aide bilatérale, la coopération industrielle s'adresse à l'entreprise canadienne qui identifie elle-même une par-

tenaire dans un pays en voie de développement. Les critères d'admissibilité pour ce

type de projet implique que les deux partenaires doivent pouvoir retirer des avantages de leur coentreprise.

« Essentiellement, on peut retenir que l'entreprise du pays en voie de développement devrait pouvoir accroître sa capacité productrice par un projet de ce type, alors que la firme québécoise va être à même de développer son expertise », a souligné M. Emery.

MICHEL DE SMET

Un bilan positif dans l'ensemble

La compagnie Résentel, une PME de Marieville, a bénéficié, à plusieurs reprises, de l'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) au chapitre du Programme de coopération industrielle. Ses dirigeants ont pu mettre au point une formule de coentreprise avec la firme marocaine Ifriquia Plastic.

Grâce à cette entente, la firme marocaine a pu consolider sa position nationale de leader dans le domaine de la fabrication de contenants en plastique. De son côté, Résentel manufacture désormais au Maroc des valises haut de gamme qu'elle destine principalement aux marchés européens.

Ainsi, Ifriquia a pu diversifier sa production et s'adjoindre une vingtaine de travailleurs chargés de l'assemblage des valises. De son côté, Résentel peut profiter à la fois d'un coût de

main-d'oeuvre relativement bas au Maroc ainsi que de l'avantage déterminant de la localisation d'un pays du bassin méditerranéen, aux portes de l'Europe.

Toutes les expériences de ce genre ne sont pas nécessairement des succès. Il semble toutefois clair que les candidats à l'aide de l'ACDI doivent faire preuve de beaucoup de détermination.

« C'est déprimant au début, a souligné Jacques Roy, président de Consultants Jacques Roy, une firme spécialisée en productivité. Les méandres des programmes vous apparaissent insurmontables à prime abord. On ne sait trop qui rencontrer et comment procéder, car on s'imagine bien qu'il faut se livrer régulièrement à des activités de relations publiques. »

M. Roy a pu réhabiliter une grosse cartonnerie-imprimerie en Tunisie en lui

fournissant trois spécialistes québécois à titre d'assistants techniques. Certains membres du personnel tunisien sont ensuite venus prendre des cours de perfectionnement, notamment auprès de la compagnie Bourguignon DH.

« La firme tunisienne, qui possédait un actif en matériel de production de 13 M\$, tournait à 10 % de sa capacité avant notre intervention. Aujourd'hui, elle achète des matières premières au Québec et exporte des produits finis en Europe », a déclaré M. Roy.

Ce dernier évalue avoir reçu, en plusieurs tranches, un montant de 500 000 \$ de l'ACDI pour mener à bien son travail. « On peut dire que, en gros, l'aide de l'ACDI a payé l'ensemble des honoraires des Canadiens engagés dans ce projet ainsi que la formation des Tunisiens au Canada », a conclu M. Roy.

La petite et moyenne entreprise est le moteur de l'économie. Nous pouvons donner des chevaux supplémentaires à ce moteur.

Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du CNRC trouve des solutions aux problèmes technologiques. Partie intégrante du Conseil national de recherches notre Réseau technologique couvre l'ensemble du pays et s'étend même au-delà de ses frontières. Donc, s'il existe une solution quelque part, nous vous aiderons à la trouver.

Si vous voulez en savoir plus, contactez un de nos conseillers en technologie industrielle. Ils sont axés sur les résultats, parlent votre langage et peuvent servir vos intérêts sans délai.

Informez-vous !
PARI à Montréal (514) 283-8831
Québec (418) 648-3419
Sherbrooke (819) 564-5642
Hull (613) 993-3933
Et lâchez la bride !



WIC devient membre d'un groupe français pour maintenir sa progression

WIC, fabricant de machinerie agricole de Wickham, s'est joint à un groupe français de son secteur afin de poursuivre au même rythme le développement de nouveaux produits. Claude Rivard, président-directeur général de l'entreprise et nouveau président de l'Association des manufacturiers du Québec, a conservé le contrôle complet sur sa gestion malgré son nouveau statut d'actionnaire minoritaire.

Agrosphère, groupe français à la tête d'une dizaine de PME manufacturières de machinerie agricole, possède 75 % des actions de WIC depuis janvier 1990. Ce partenariat laisse cependant les coudées franches à M. Rivard, qui adhère à un regroupement d'entreprises indépendantes les unes des autres sur le plan de l'exploitation.

Avec des ventes de 10 M\$ l'an dernier, WIC y gagne au change, selon M. Rivard, parce qu'elle pourra bénéficier des ressources financières du groupe dont le chiffre d'affaires est de 300 M\$.

« Malgré le réinvestissement continu de nos bénéfices, on était incapable de suivre le rythme », a-t-il expliqué aux AFFAIRES au cours d'un entretien téléphonique.

WIC fait des efforts intenses en recherche et développement afin d'introduire quatre ou cinq nouveaux produits par année. Elle se spécialise dans la fabrication de machinerie servant à la préparation et à la distribution de la nourriture aux animaux. L'équi-

pement incorpore la plupart du temps un ordinateur pour faciliter la tâche et décharger des économies de fonctionnement.

Plus de 4 000 points de vente

Visant la première place dans sa niche, WIC accède à un réseau de près de 4 000 points de vente en Europe qui s'ajoutera aux 450 qu'elle sert déjà en Amérique du Nord. Ce rayonnement augmentera également la portée de la vigie technologique en accédant à une plus grande couverture des tendances observées sur plusieurs marchés.

L'innovation chez WIC, où travaillent 70 personnes, était alimentée jusque-là par des alliances avec des universités locales, une firme de génie-conseil et des instituts de recherche en Finlande, au Danemark et en URSS. Son appartenance à Agrosphère lui donnera beaucoup plus de poids lorsqu'elle voudra établir des contacts avec de nouveaux centres de recherche.

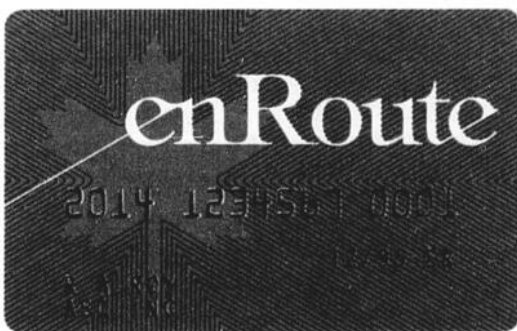
Le nouvel objectif de WIC consiste maintenant à aborder le marché de l'URSS. M. Rivard s'y est déjà rendu quelques fois et a même reçu, à Wickham, le ministre de l'Agriculture de ce pays. Après avoir fait le tour de la question, il apparaît que la meilleure façon d'y accéder sera la mise sur pied d'une entreprise en coparticipation.

VALLIER LAPIERRE

**SI LA GESTION DES FRAIS
DE VOYAGES DE VOTRE ENTREPRISE
PREND PLUS DE TEMPS QUE LES VOYAGES
EUX-MÊMES, VOUS DEVRIEZ
VOIR ROUGE.**

enRoute INTERFACE^{MC}. Le seul logiciel qui vous donne instantanément accès à toutes les dépenses de voyages de votre entreprise.

Le logiciel enRoute Interface de notre Système de gestion des frais de voyages effectue la transmission en direct de toutes les données de facturation et de gestion de votre entreprise. Il vous permet de personnaliser la présentation des données de vos relevés et de créer des rapports de gestion sur mesure, ce qui réduit le temps consacré



SYSTEME DE GESTION
DES FRAIS DE VOYAGES^{MD}

au rapprochement des frais de voyages et vous donne un meilleur contrôle des dépenses. Vous pouvez ainsi retracer les irrégularités plus facilement, identifier les tendances de voyages et négocier des tarifs préférentiels avec vos fournisseurs. enRoute Interface. Puissant, rapide, diminue la paperasserie et permet un meilleur contrôle des coûts. Pour mieux savoir comment il peut accélérer la rentabilité de votre entreprise, composez le **1 800 363-3333**.

C'EST ROUGE ET ÇA BOUGE.^{MC}

La montée du dollar n'est pas le seul obstacle à l'exportation

Principal frein à l'exportation ces temps-ci, la montée du dollar canadien par rapport à la devise américaine n'est pas le seul obstacle à franchir pour les PME intéressées à sauter les frontières. Le financement de périples multiples est inévitablement suivi de nombreux autres tracas qu'il faut apprendre à régler rapidement sous peine de manger sa chemise dans l'aventure.

Claude Rivard, président-directeur général de WIC, fabricant de machinerie agricole de Wickham, a temporairement garanti un taux de change fixe à ses distributeurs américains au début de l'an dernier. Face à la remontée du dollar canadien, il a changé de stratégie et s'est porté acquéreur de l'un d'eux en Pennsylvanie.

Comme il a dû augmenter la commission offerte à ses autres distributeurs, incapables de hausser les prix de ses produits en raison de la forte compétition, il envisage à présent de monter son propre réseau si les monnaies américaine et canadienne arrivent à se transiger au pair. « Il faut s'y préparer. Le problème, c'est que tout arrive en même temps », a déploré l'entrepreneur de 56 ans.

Assurances à toute épreuve

En plus d'être bien informé des législations en vigueur et de la nature des normes pour être en mesure de s'y conformer, le manufacturier doit se couvrir avec les meilleures assurances sur le marché américain. En raison des coûts énormes reliés aux poursuites aux États-Unis,

M. Rivard estime que 5 % de son prix de vente est attribuable aux frais d'assurances.

Même si l'on fait preuve d'une prudence extrême, il peut parfois être difficile de trouver une compagnie d'assurances prête à couvrir les risques majeurs encourus. « J'ai déjà voulu ajouter plusieurs millions de dollars de couverture. J'en ai été incapable en raison d'une contraction de l'offre », a expliqué aux AFFAIRES le président de WIC en spécifiant que cette situation s'est corrigée depuis.

L'obligation de parler la langue du pays implique que, même en Amérique du Nord où prédomine l'anglais, il est nécessaire de respecter les particularités des marchés américain et canadien. Aux États-Unis, la publicité de WIC est rédigée en employant des expressions américaines.

Une présence soutenue sur le marché américain contraint l'entreprise à se fonder le plus possible dans le décor. En participant à la plupart des foires de machinerie agricole depuis plusieurs années, WIC s'est donnée une visibilité qui lui a permis de surmonter les réflexes protectionnistes des concessionnaires et producteurs agricoles américains.

Tout en étant représentée sur place par des distributeurs, WIC effectue des tournées pour visiter les concessionnaires et leur présenter toute la gamme des produits qu'elle offre.

Pour les encourager à mousser les ventes de ses produits plutôt que celles des concurrents, WIC leur offre

de monter des programmes de publicité coopérative et les aide à participer aux foires commerciales.

Programme populaire

Afin d'éviter les problèmes de mauvaises créances, WIC vend presque tout le temps sur la base des paiements comptants. Cette politique est facilitée en garantissant une remise de 5 % lorsque la facture est acquittée en deçà de 10 jours.

Ayant recouru une seule fois à l'aide gouvernementale dans le cadre du programme APEX (Aide à la promotion des exportations) pour se rendre en URSS, M. Rivard espère que sa retenue jusqu'ici lui sera profitable lorsqu'il en aura vraiment besoin. Son attitude contraste avec celle de la plupart des dirigeants d'entreprise sur ce plan.

Selon un responsable du programme APEX au ministère des Affaires internationales du Québec, les crédits à ce poste seront épuisés avant la fin de l'année si les demandes continuent d'affluer au même rythme. Au cours des deux dernières années, environ 800 demandes ont été reçues et trois sur quatre, acceptées.

Depuis le début de la présente année, commencée le 31 mars, près de 500 demandes ont été acceptées. Le taux d'acceptation s'est aussi accru de 7 % en raison d'une meilleure connaissance du programme de la part des requérants.

Le gouvernement couvre 50 % des frais de missions individuelles, de participation à une exposition, d'élaboration d'études de marché, d'adaptation de matériel publicitaire, de présentation de soumissions et d'embauche de représentants sur place.

Par contre, le soutien à l'exportation offert par la Société de développement industriel (SDI) est largement sous-utilisé. Jean Cyr, directeur de l'exportation pour la société, a mentionné, en entrevue téléphonique avec LES AFFAIRES, que 25 à 30 interventions sont réalisées par année.

« Notre programme n'est pas assez connu. On pense qu'il y a un potentiel supérieur à cela », a-t-il avancé. Même sous forme de prêt, l'aide de la SDI pourrait sans doute séduire en effet plus d'entreprises grâce à des conditions de remboursement très avantageuses.

Un crédit d'implantation est accordé pendant deux ans pour ouvrir un bureau ou un centre de distribution à l'extérieur du Québec. Couvrant 75 % des coûts, le prêt est remboursable au cours des cinq années suivant les deux premières années d'exploita-

tion. Les versements doivent correspondre à 3 % des ventes réalisées sur le marché exploré. Ce même volet permet aussi l'acquisition d'un réseau de distribution aux mêmes conditions. Dans les deux cas, s'il reste un solde à rembourser au bout de sept ans en raison de prévisions de ventes non atteintes, la SDI peut s'entendre sur un nouvel amortissement de la dette pendant un certain nombre d'années.

Un deuxième volet accorde une garantie de prêt de 90 % afin d'obtenir auprès d'une banque une marge de crédit suffisante pour faire face à l'accroissement des ventes. Tout juste introduit, le dernier volet garantit à 50 % un prêt bancaire associé à une lettre de crédit ou toute autre forme de paiement reporté par l'acheteur étranger.

VALLIER
LAPIERRE

Vêtements sport RGR sous-contracte aux États-Unis

Important fabricant de vêtements de la Beauce, Groupe Vêtements sport RGR a mis les pieds aux États-Unis après trois ans d'efforts. Pour Roland Veilleux, son président, l'avenir de l'entreprise est mieux assuré avec ce nouveau débouché.

RGR emploie entre 800 et 900 employés dans 21 usines en Beauce, au Nouveau-Brunswick, à Montréal et dans Lotbinière. Certaines offrent des services connexes de teinture ou de lavage à d'autres qui s'occupent uniquement de l'assemblage des vêtements, essentiellement des jeans. Elles fonctionnent comme des unités de profit indépendantes avec M. Veilleux et des personnes différentes comme associées dans chacune d'elles.

Réalisant un chiffre d'affaires de près de 30 M\$, RGR effectue en sous-traitant la fabrication de jeans pour les grandes marques commerciales. Pour rester dans la course, elle se tient à la fine pointe de la technologie dans son domaine.

Loin de craindre les conséquences du libre-échange dans son secteur, M. Veilleux, rejoint par téléphone à ses bureaux de Saint-Georges, aurait souhaité que les droits de douane soient éliminés dès le départ. Ils seront de 10,4 %

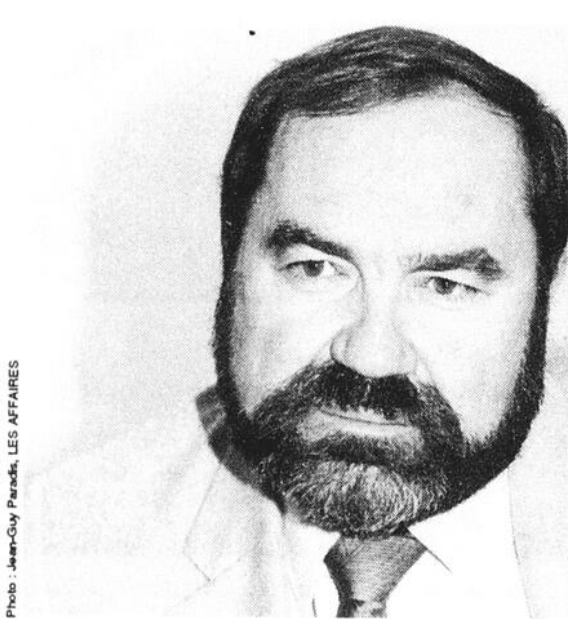


Photo: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

Roland Veilleux, président de RGR, songe sérieusement à fonder des sociétés en coparticipation dans le but d'ouvrir des usines dans les pays de l'Est.

sur les vêtements exportés aux États-Unis à partir de l'an prochain.

Forte concurrence asiatique

Bénéficiant de l'aide du programme APEX (Aide à la promotion des exportations), RGR a affecté un représentant à plein temps sur le marché américain. Les deux premières années ont été consacrées en vain à l'obtention de contrats de marques privées des grands magasins. Dans cette niche, la concurrence des pays asiatiques est vraiment trop

forte, a précisé M. Veilleux.

Après avoir réajusté son tir, RGR a finalement décroché des commandes pour des marques prestigieuses comme GAP, Banana Republic et DKNY. L'entreprise a réussi à convaincre les propriétaires de ces marques de sa capacité à atteindre leurs normes de qualité plus élevées.

Un second facteur encourage le recours à des fabricants locaux. Comme le roulement est supérieur pour les modèles haut de gamme, il devient moins attrayant d'en confier la fabrication à un fournisseur éloi-

gné. « On mise sur une livraison rapide avec une qualité maximale », a confié M. Veilleux.

Comme plusieurs usines de vêtement ont fermé aux États-Unis, au cours des dernières années, ce marché devient plus accessible pour un fabricant canadien de grande capacité comme RGR. Réalisant déjà 10 % de son chiffre d'affaires au Sud de la frontière, l'entreprise compte augmenter cette proportion à 25 % d'ici deux ans, ce qui entraînera la création de nouveaux emplois.

Après cette première incursion à l'extérieur, le président de RGR examine les possibilités qu'offrent les ex-pays communistes. « Il s'ouvre un marché énorme du côté des pays de l'Est, a commenté M. Veilleux. Le jean est recherché dans ces pays. On vient de faire une soumission pour un distributeur européen parce que les fabricants locaux, pourtant nombreux en Allemagne, ne fournissent pas à la demande. »

Les perspectives de s'implanter sur ces marchés sont toutefois meilleures pour les entreprises intéressées à y monter des sociétés en coparticipation. « Cela fait partie de nos projets d'ouvrir des usines dans les pays de l'Est », a conclu M. Veilleux.

DIAGNOSTIC
COMPLÉT
D'ENTREPRISE

production
finance
marketing
ressources humaines



LES GESTIONNAIRES CONSEILS
PRODUCTIVITE PLUS INC.

- Programme complet d'amélioration de la productivité
- Plan stratégique, plan d'affaires et de marketing
- Financement, subventions
- Gestion intérimaire, redressement
- Système de motivation du personnel et d'intéressement
- Gestion totale de la qualité
- Gestion des stocks "just in time"
- Système d'entretien préventif
- Prix de revient
- Génie industriel

UNE ÉQUIPE: 75 ANS DANS L'INDUSTRIE ET 25 ANS EN CONSULTATION

550 ouest, rue Sherbrooke, bureau 865, Tour Ouest, Mt. Oué. H3A 1B9 (514) 843-7693
QUÉBEC 61 D'Auteuil, 2e étage, G1R 4C2 (418) 692-3330 LAVAL (514) 843-7693

Semaine de la PME du 20 au 26 octobre

L'entrepreneuriat, une richesse naturelle



Banque fédérale de développement
Federal Business Development Bank

Canada

C-9 LES AFFAIRES, samedi 19 octobre 1991 - Cahier spécial

Date	Telephone	Endroit	Activités	Date	Telephone	Endroit	Activités
Région de Chicoutimi				Région métropolitaine			
21		Chicoutimi	Souper Association des femmes d'affaires: prix Fémina	21	329-1582	Anjou	Lancement de la SPME, Petit déjeuner, Chambre de commerce de l'Est du Grand Montréal (7 h 30 à 9 h 30)
23		Chicoutimi	Séminaire - Pierre Olivier	21	329-1582	Anjou	Centre de Congrès Renaissance, 7550 Henri-Bourassa, E. Salon d'information PME - même endroit - collaborateurs: BFD, CIDEM, Pro-Est, CDEST, Collège Rosemont, Collège Maisonneuve.
-		Chicoutimi	Déjeuner causerie, Chambre de commerce de Chicoutimi	22	387-0022	Ahuntsic	Déjeuner-causerie et vidéo SPME, La Promenade Fleury et L'Ass. des gens d'affaires d'Ahuntsic (8 h à 9 h 30) Endroit à définir
-		Chicoutimi	Conférence de presse - Programme PDRH	23	329-1582	Anjou	Dîner-causerie (12 h) Chambre de commerce de l'Est du Grand Montréal. Conférencier: Vice-président Esso. Centre de Congrès Renaissance. Anjou.
-		Chicoutimi	Lancement ILDE	23	288-9090	Montréal	Petit déjeuner/Colloque, Chambre de commerce de Montréal métropolitain et l'Ordre des comptables agréés du Québec: «Les stratégies à succès», Hôtel Reine Elizabeth (7 h 30 à 12 h). Vidéo de la SPME.
Région de Drummondville				21-25	255-2311	Maisonneuve	Semaine de consultation gratuite auprès des entrepreneurs de l'Est du grand Montréal en collaboration avec les intervenants de l'est de Montréal.
18		Drummondville	Souper avec l'Association Forestière	328-7295	St-Léonard		Voir détails Groupes d'affaires multiculturels
23		Victoriaville	Dîner conférence Chambre de commerce de Victoriaville (18 h)	329-1582			Déjeuner-causerie et vidéo entrepreneurs. Chambre de Commerce de St-Léonard. Conférence: L'Entrepreneur, une richesse naturelle précieuse. Endroit: Restaurant Vieille maison
Région de Granby				24	334-6560	St-Laurent	
16	372-5202	Granby	Nomination du gagnant «Jeune entrepreneur» et nomination des candidats au Gala, Auberge Bromont (18 h)	24	257-7314	St-Léonard	
23	372-6100		Mérite-Action dans le cadre d'un souper de la Chambre de commerce				
			Souper rencontre avec la Chambre de commerce de Granby - Mots de la BFD et du Président d'honneur - Présentation de notre «jeune entrepreneur» - Vidéo de la SPME - Présentation de deux causes juridiques sur le droit du travail et l'environnement, Motel le Castel de l'Estrie, Granby (18 h)				
Région de Hull				Région de Québec			
19	983-2684	St-André-Avellin	Bal des gens de la Petite Nation, Prix de distinction, Chambre de commerce de la Petite Nation - Cocktail (18 h); souper (19 h)	22		Québec	Déjeuner conférence avec Chambre de commerce Québec métropolitain et Comité des C.A. de Québec (11 h 30 à 14 h)
22	663-3203	Gatineau	Souper-causerie, Prix Excellence, BFD, SAO, MICT, RFAPO, CCIQ	22		Québec	L. Provencher (10 h à 15 h) Vidéo SPME
22	449-1551	Galerias de Maniwaki 2 ^e étage	Soirée PME (contenu à déterminer) avec la collaboration de la Chambre de Commerce de Maniwaki - resp. Denis Nault.	24		Québec	Petit déjeuner conférence avec la Chambre de commerce de Ste-Foy (7 h 30 à 9 h 30)
23	986-1747	Salle des Chevaliers de Colomb, Buckingham	Souper-conférence avec la collaboration du Centre d'aide aux entreprises et la CADC - resp. Michel Parent	Région de Rimouski			
24	682-5006	Hull	Dîner avec la collaboration de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec - Région de l'Outaouais - resp. Philippe Gauthier	24		Rimouski	Dîner avec le concours de l'ordre des comptables agréés dans le cadre du prix Jeune Entrepreneur à l'Auberge des Gouverneurs (17 h à 19 h)
26	648-5537	Bryson	A.G.A.P. Ass. des Gens d'affaires du Pontiac. Auberge de la Forêt Bryson	Région de Rouyn-Noranda			
nov. 2	685-1823	Château Cartier Sheraton Aylmer	Gala Prix d'excellence avec la collaboration de l'APICA, la Banque fédérale de développement et la Ville d'Aylmer	22		Rouyn-Noranda	Atelier - L'analyse financière pour les petites entreprises. Organisme collaborateur: Société de développement économique de Rouyn-Noranda. Endroit: Bureau de la SDE, 80 rue Mgr Tessier Est, Rouyn-Noranda
Région de Laval				25		Rouyn-Noranda	Dîner-conférence (sujet et conférencier à confirmer), Vidéo SPME. Organisme collaborateur: Chambre de Commerce du Rouyn-Noranda régional. Endroit: Hôtel Albert, 84, avenue Principale, Rouyn-Noranda
22	687-4121	Laval	Séminaire - Les droits des créanciers au Québec - Hôtel des Gouverneurs, Laval (19 h à 22 h) Andrée DeRoy.	Région de Sherbrooke			
23	687-4121	Laval	Déjeuner-causerie, Chambre de commerce de Laval, Luc Provencher (12 h à 14 h)	9		Sherbrooke	Prix Jeune Entrepreneur, Local (Estrie), Conférence de presse
			Vidéo SPME, endroit à déterminer	17		Sherbrooke	Souper avec Chambre de commerce de Sherbrooke
			Séminaire - Composer avec le stress.	23		Magog	Souper-conférence
			Hôtel des Gouverneurs, Laval (17 h à 22 h) Andrée DeRoy	23		Magog	Visite industrielle avec Société de développement de Memphrémagog, C.A.E. Memphrémagog, Chambre de commerce Magog-Orford, Gestion Jeunesse Memphrémagog
Région de Longueuil				23		Lac Mégantic	Visite industrielle: Industrie manufacturière 1990 Inc. Gala Reconnaissance en Affaires avec C.A.E. de la région de Mégantic et C.D.E. de la région de Mégantic
19	676-0223	St-Hubert	Souper Gala, Ass. des Gens d'affaires de St-Hubert, Mess des officiers, resp. Alain Morand	?		Coaticook	Souper-conférence pour remise des prix EXCEL et CONSTEL-ACTION avec C.D.E. de Coaticook, Caisse populaire de Coaticook, Groupe de soutien aux jeunes entrepreneurs de Coaticook
21	928-4120	Longueuil	Petit déjeuner, Chambre de commerce Rive-sud. Conférencier: M. Luc Provencher, vice-président directeur général pour le Québec BFD. Pour information: M. Serge Plamondon.	?		East Angus	Visite industrielle. Séance d'information avec C.D.E. du Haut-St-François et Centre d'innovation d'East Angus
21	928-4120	Longueuil	Club PME, 655, boul. Jean-Paul Vincent, Longueuil. Pour information: Serge Plamondon	24		Val St-François	Visite industrielle. Souper conférence avec C.A.E. du Val St-François, F.D.I. et C.D.E. du Val St-François
21	445-4442	St-Hubert	Association des gens d'affaires de St-Hubert. La publicité et son importance pour la réussite en affaires. Conférencier: M. Louis Courchesnes. Endroit: Restaurant Vicki, 5910, chemin Chambly, St-Hubert. Information: Mme Florence Cid	Région de St-Jérôme			
22	658-2753	Chambly	Visite industrielle: Jipee Canada Technologies Inc. 8927, boul. Industriel, Chambly (7 h 30 à 9 h). Information: M. Alain Gervais	23	432-7111	Blainville	Souper-conférence, Chambre de commerce de Groulx et Soc. de développement de Groulx Club de Golf le Blainvillier (18 h à 23 h). Témoignage d'entrepreneur et Conférence de Luc Provencher
22	692-8933	Châteauguay	Atelier - Composer avec le stress (9 h à 12 h). Information: Mme Sylvie Poirier, Chambre de commerce de Châteauguay	Région de Trois-Rivières			
22	463-2121	Longueuil	Petit déjeuner et visite industrielle (7 h 30) - Boulangerie Weston. Pour information: Mme Louise Collignon, Chambre de commerce de la rive-sud	19		Trois-Rivières	Journée où témoignages, conférences et tables de travail seront au programme. Thème: «Mieux réussir ensemble notre région». Endroit: Centre des congrès de l'Hôtel Delta à Trois-Rivières. Organisée en collaboration avec le Centre d'entrepreneuriat du coeur du Québec Inc.
22	346-2544	St-Jean-Rich.	Atelier - Service à la clientèle - (9 h à 12 h). Information: Mme Diane Campeau, directrice, Chambre de commerce du Haut Richelieu	23		Grand-Mère	Souper conférence et témoignages en collaboration avec la Chambre de commerce de Grand-Mère, Vidéo SPME.
22	742-5933	Sorel	Dîner conférence, Conférencier à déterminer, (12 h à 14 h). Information: M. Mario De Tilly, Corporation de développement économique Sorel-Tracy	Groupes d'affaires multiculturels			
23	658-2753	Chambly	Visite industrielle: Produits de Stuc Cell-Tex Inc., 8802, boul. Industriel, Chambly. Information: M. Alain Gervais	Organisé par le comité consultatif multiculturel des gens d'affaires de Montréal et la succursale de Saint-Laurent.			
23	658-2753	Chambly	Visite industrielle: Produits de Stuc Cell-Tex Inc., 8802, boul. Industriel, Chambly (7 h 30 à 9 h)	23		Montréal	Dîner conférence, Chambre de Commerce Européenne
23	655-7704	Boucherville	Panel pour les jeunes entrepreneurs qui désirent partir en affaires (16 h à 23 h) - Hôtel des Gouverneurs, 2405, Ile Charron, Longueuil. Pour information: Mme Paul Maurois	24	334-6560	Montréal	Colloque «Autrement Entrepreneur» HEC (12 h à 17 h) Hôtel Reine Elizabeth.
23	698-0027	Châteauguay	Dîner conférence, invité Roger Mercier: Service à la clientèle, Chambre de commerce de Châteauguay, Doris Miousse				Cocktail buffet, Carrefour Multiculturel Bureau de commerce (17 h à 20 h) Hôtel Reine Elizabeth.
24	658-2753	Chambly	Visite industrielle: Aliments Reinhart Ltée, 2050 boul. Industriel, Chambly. Information: M. Alain Gervais				
24	641-3812	Boucherville	Petit déjeuner (7 h 30 à 9 h) - Welcom Inns, Boucherville - Initiation à la planification stratégique, conférencier: Pierre Nadeau, directeur planification stratégique, BFD. Pour information: Luc Chartrand.				
24	359-9999	St-Jean-Rich.	Thème à déterminer, Hôtel Vallée-des-Forts. Pour information: M. Réal Désourdie, Bureau expertise régionale				
26	922-3426	Ste-Julie	Souper Gala, Ass. des Gens d'affaires de Ste-Julie, resp. Sylvie Leclair.				



Comptables agréés du Québec



Hydro-Québec

Héritiers et gestionnaires extérieurs peuvent faire bon ménage

Une solution trop souvent mise de côté, pour résoudre les problèmes de succession dans une entreprise familiale, est de confier la direction à une personne extérieure sans pour autant en céder la propriété. Cette avenue suppose toutefois que les enfants de l'entrepreneur collaboreront sincèrement avec le nouveau patron, ce qui n'est pas toujours évident.

Dans le meilleur des cas, ce choix implique même que les enfants se réalisent pleinement dans leurs fonctions subalternes et n'ont aucun goût pour le rôle de grand timonier. Dans un tel contexte, il est plus aisé d'attirer une personne compétente ou même de considérer une fusion en réservant la direction au nouveau partenaire.

C'est ce qui s'est produit au cours des dernières années chez **Aliments Carrière**, conserverie alimentaire établie à Rougemont et au **Groupe PPD**, fabricant, entre autres, des systèmes à injection pour l'industrie du plastique, comptant cinq

usines dans la région de Sherbrooke et une aux États-Unis.

Fusion

Marcel Ostiguy, président-directeur général d'**Aliments Carrière**, âgé de 44 ans, a expliqué aux **AFFAIRES** que **Jacques Carrière**, à la barre de l'entreprise jusqu'en 1987, avait voulu se retirer alors que ses deux frères, **Pierre et Jean-Noël**, responsables de la production et des ventes, désiraient continuer dans leurs fonctions sans, ni l'un, ni l'autre, vouloir prendre sa place. Leur façon de régler le problème a été d'opter pour une fusion.

L'occasion était belle pour la famille Ostiguy qui possédait déjà **Girard conserverie**, de Saint-Cézaire, et avait tenté vainement de faire des acquisitions dans son domaine auparavant. Les deux familles contrôlent maintenant des blocs équivalents dans l'entreprise.

Bénéficiant aussi d'une participation de la Société



Marcel Ostiguy, président-directeur général d'Aliments Carrière, explique que l'occasion était belle pour sa famille de créer une alliance avec une autre famille du même secteur d'exploitation.

recteur de banque pendant 13 ans, dont plus de trois avec le crédit Lyonnais, M. Ducharme a été déniché par **Samson Bélaïr**, la firme de comptable de PPD. Agé de 40 ans, il se sentait prêt pour ce type d'expérience qui comblait son aspiration de mener lui-même l'action.

Le nouveau patron de PPD, sans aucun intérêt dans l'entreprise, affirme que l'harmonie règne avec les enfants **Morissette**. Heureusement, car il dit qu'il serait incapable de prendre toutes les décisions seul. Leur solide expérience sur le plancher de l'usine compense pour le fait qu'il n'avait pas de connaissance élaborées sur l'industrie du plastique au préalable.

Des dénouements aussi heureux sont plutôt l'exception. **Marie-Claude Givry**, associée responsable des services en stratégie et organisation chez **Raymond Chabot Martin Paré**, explique que les voies de sortie sont plus souvent le rachat par les cadres ou la vente à des intérêts extérieurs tout simplement.

Selon les cas qu'elle a eus à traiter récemment, il est souvent plus facile de vendre à une autre entreprise parce que les entrepreneurs sont plus souvent qu'autrement très mal entourés.

Malgré que la tentation de vendre à des intérêts extérieurs au Québec soit très forte pour plusieurs, le prix offert étant difficile à refuser, il reste que, heureusement, les transferts se font plus souvent vers des firmes québécoises.

VALLIER LAPIERRE

québécoise d'initiative agroalimentaire (**Soquia**), l'entreprise fusionnée a fait l'acquisition de trois autres conserveries alimentaires par la suite et est devenue le plus gros joueur du secteur au Québec.

Gestion d'un tiers

Dans l'autre exemple que nous citons, **Raymond Morissette**, fondateur de **Groupe PPD**, travaillait de son

côté jusqu'à sa retraite récente, avec cinq de ses six enfants occupés à des tâches de production. Sans compétence administrative pour assumer la relève et peu intéressés par la chose de toute façon, ces derniers ont accepté de rester à leur poste et de relever désormais d'une personne recrutée à l'extérieur. Devenu président-directeur général de PPD, **Normand Ducharme**, que **LES AFFAIRES** a rejoint à

Sherbrooke, affirme qu'il chausse les bottes d'un homme d'affaires qui, tout en ayant très peu de formation académique, avait démontré beaucoup de génie inventif et une énorme persévérance.

Avec une croissance de près de 40 % au cours des dernières années, PPD avait besoin d'un gestionnaire accompli à sa tête. Les presses à injection et autres produits connexes sont exportés à 85 % à l'extérieur du Québec et se retrouvent jusqu'au Japon. Ses usines emploient autour de 400 personnes. Di-

FORMATION EN VENTE



NOTRE MEILLEUR ARGUMENT DE VENTE...

PLUS DE 8 000 VENDEURS SONT PASSÉS À NOTRE CENTRE



Nos formateurs sont d'abord et avant tout... d'excellents vendeurs

NOUS SOMMES LÀ !

CENTRE DE FORMATION DES PROFESSIONNELS DE LA VENTE
7050, rue Marie-Victorin, Montréal
3 2 5 - 4 4 1 4

COLLEGE MARIE-VICTORIN

LES CAHIERS SPÉCIAUX

LES AFFAIRES

PLANIFICATION FISCALE



SOYEZ PRÉSENT!

POUR INFORMATIONS

MONTRÉAL: (514) 842-6491 TORONTO: (416) 324-2789 VANCOUVER: (604) 984-7176

SEMAINE DE LA

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		



Transmission d'entreprise : une question de planification humaine

« La transmission d'une entreprise par son propriétaire est à 90 % une affaire de planification humaine », a affirmé aux AFFAIRES avec beaucoup de conviction Pierre Roy, président de Roy & Lafortune et associés, un consultant en transmission d'entreprises ayant ses bureaux à l'Île-des-Soeurs, en banlieue de Montréal. Roy Lafortune est associé au groupe PPI, un consortium diversifié de services-conseils aux entreprises.

Pierre Roy s'est lancé dans la planification de la transmission d'entreprises après avoir compris que la transmission d'une entreprise par son propriétaire englobait bien d'autres dimensions que les considérations d'argent, de comptabilité, de fiscalité et d'assurance-vie.

Si Pierre Roy montre autant d'intérêt pour la transmission d'entreprise, c'est qu'elle est souvent la seule garantie que l'entreprise se perpétuera après la retraite de son propriétaire ou à son décès. « Je connais trop d'entreprises qui sont disparues ou qui ont été vendues à des concurrents qui les ont fermées, simplement parce que le propriétaire n'avait pas planifié la transmission de son entreprise à ses enfants, a dit M. Roy. C'est une chose qu'il faut planifier quand c'est le temps, pas attendre d'avoir 65 ans quand les enfants sont déjà établis ailleurs. Le Québec a perdu beaucoup d'emplois à cause de ce manque de planification. »

« Le propriétaire d'entreprise est un oiseau rare, de poursuivre M. Roy. Il est généralement très seul avec ses problèmes. Or, l'entreprise est avant tout une affaire d'hommes et d'équipe. Passé la cinquantaine, plusieurs passent 10-15 % de leur temps à penser à la façon dont il sortira de son entreprise. »

Quoi faire ? Vendre au plus offrant et se retirer en Floride où il risque de s'ennuyer. Vendre à un enfant ? Comment se fera-t-il payer ? Auquel des enfants vendre ? Vendre aux cadres et aux employés ? Vendre à un concurrent ? À qui faire confiance pour discuter de tout cela ? au comptable de la compagnie ? à un fiscaliste ? ou à un avocat ? Voilà quantité de questions auxquelles il n'est pas toujours facile de répondre parce qu'elles touchent des considérations très personnelles, d'expliquer M. Roy.

Avant de prendre le mandat d'aider quelqu'un qui se pose ce genre de questions, Pierre Roy pose quatre ques-



Pierre Roy : « Seulement 30 % des entreprises passent avec succès l'étape de la deuxième génération. Les autres subissent une vente forcée ou font faillite. »

tions à son interlocuteur : qui es-tu ? où vas-tu ? comment comptes-tu t'y rendre ? es-tu prêt à consacrer du temps pour avoir des réponses claires à ces questions et à trouver la solution qui conviendra le mieux à ses désirs profonds. »

Naturellement, de ses quatre questions, la seule à laquelle il lui importe d'avoir une réponse rapide est la dernière. Les trois premières visent plutôt à indiquer à son interlocuteur le travail d'introspection auquel il devra se livrer s'il veut trouver la meilleure solution à la transmission de son entreprise.

D'abord la famille

Dans tout ce travail, la famille a une importance capitale, assure M. Roy. « La plus grande motivation d'un chef d'entreprise est généralement de se perpétuer, de laisser une entreprise qui continuera son oeuvre même après sa mort. Plusieurs font passer la survie de l'entreprise avant la famille. Mais le summum dans cette continuation, c'est qu'un enfant prenne la relève. »

Selon M. Roy, aucune planification de transmission d'entreprise ne peut se faire sans la collaboration étroite de la famille.

« Il arrive qu'un chef d'entreprise soit incapable de détecter lequel de ses enfants est le mieux placé pour prendre la relève. J'en ai vu qui préférerait un fils, qui n'avait pourtant pas vraiment d'intérêt dans la direction d'une entreprise, alors qu'une fille était plus intéressée et mieux qualifiée pour prendre la relève. »

« Et puis, il ne faut pas oublier le CEO, comme me disait un Juif, le *chief emotional officer*, l'épouse. Sans elle, pas de planification possible. C'est elle qui connaît le mieux le chef d'entreprise. C'est à elle qu'il se confie le plus. C'est elle qui le remonte au besoin. Elle connaît ses vraies motivations, ses ressorts. Les femmes ont souvent un meilleur jugement sur ces questions. Elles ont plus de recul. »

Incidentement, M. Roy ren-

contre aussi les enfants un par un, « pour connaître leurs vraies aspirations, car ils n'osent pas toujours les exprimer clairement à leur père. Certains veulent rester dans l'entreprise, d'autres non. Or, ces derniers aussi ont des attentes. »

Les problèmes techniques, des détails

Une fois la planification humaine réalisée, les questions techniques sont des détails, dont savent très bien s'occuper les comptables, les fiscalistes et les avocats.

« Souvent, ce dont veut s'assurer le chef d'entreprise, c'est d'une sécurité financière à la retraite, par exemple, un coussin de 5-6 M\$ pour s'assurer de bien dormir sur ses deux oreilles une fois retraité. »

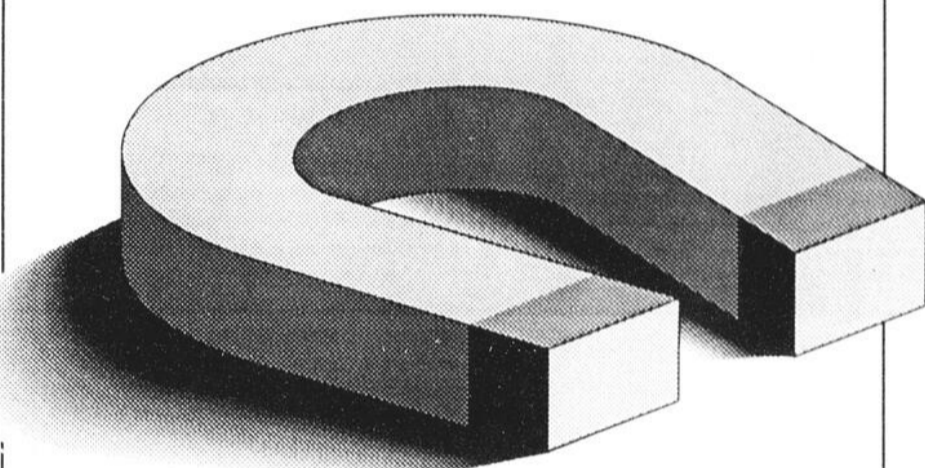
« Pas besoin alors de vendre comptant 100 % de l'entreprise. On peut très bien structurer une transaction pour sécuriser financièrement le vendeur et permettre à l'entreprise de respirer, à savoir de ne pas s'étouffer avec la dette contractée lors de la transaction. »

M. Roy déplore le fait que trop de ventes d'entreprise à des enfants ou des cadres ont contribué à endetter excessivement l'entreprise, paralysant par le fait même son développement, l'amélioration de sa productivité et annihilant son effort de recherche et de développement.

Enfin, Pierre Roy constate avec bonheur que plus de chefs d'entreprise sont sensibles à transmettre leur entreprise à leurs enfants. Certains pensent aussi davantage qu'autrefois à la céder aux cadres, mais leur nombre n'est pas suffisant. Enfin, très peu pensent à la céder aux employés. « Pourtant, il faudrait y penser davantage si l'on veut que nos employés accumulent du capital. Le jour n'est pas loin où les gouvernements ne pourront payer de pension de vieillesse aux aînés », a-t-il conclu.

JEAN-PAUL GAGNÉ

Pourquoi Drummondville est-elle si



« attirante » pour l'industrie?

On ne peut énumérer ici toutes les raisons mais téléphonez-nous et il nous fera plaisir de vous en parler.



Drummondville, ville industrielle de l'année

au Québec!

Société de développement économique de Drummondville
Pierre Dagenais, Directeur général
1350, rue Michaud, Drummondville (Québec) J2C 2Z5
Téléphone: (819) 477-5511 Télécopieur: (819) 477-5512

Les comités consultatifs : des conseils d'administration

Plusieurs PME ont recours, depuis maintenant près de 10 ans, à des comités consultatifs pour se guider dans l'administration de leurs affaires. Lancée par le **Groupe québécois d'entreprises (GQE)**, l'idée de suppléer un tel comité à un conseil d'administration traditionnel devrait surtout faire l'affaire des petites

PME.

« Les différences entre un conseil d'administration et un comité consultatif sont de deux ordres, a fait remarquer d'entrée de jeu **Marc Ruel**, créateur de la formule. D'abord, sur le plan légal, un comité consultatif est différent car les administrateurs qui y siègent ne sont pas véritablement liés à l'entreprise

et ne peuvent donc être poursuivis en justice. Les dirigeants de PME évitent ainsi d'avoir à payer une prime annuelle variant entre 3 000 et 4 000 \$ pour défrayer le coût d'une assurance responsabilité pour les administrateurs externes, membres de leur comité consultatif. Ensuite, le mode de rétribution de ces derniers est sous for-

me d'honoraires plutôt que de jetons de présence. »

Cependant, a pris soin de préciser aux **AFFAIRES M. Ruel**, il ne faut pas croire que les administrateurs qui siègent sur ces comités sont moins bien rémunérés que s'ils étaient au sein de véritables conseils d'administration.

« Un conseil d'administra-

tion bénévole, cela n'existe pas ou cela ne peut pas durer car c'est comme demander la charité, croit **M. Ruel**. C'est impensable, surtout que le dirigeant, lui, reçoit son plein salaire pour y participer.

« De plus, il faut que celui-ci se sente à l'aise avec les membres de son comité consultatif comme dans un véri-

table conseil d'administration. Ainsi, s'il ressent le besoin de les contacter entre deux rencontres officielles, il ne doit pas hésiter. »

Les honoraires de ces conseillers externes vont s'échelonner entre 400 et 800 \$ pour chaque séance.

Aujourd'hui administrateur de compagnies qui accepte à l'occasion de former des comités consultatifs, **M. Ruel** estime que c'est lorsqu'elle approche des 2 à 3 M\$ de chiffre d'affaires qu'une entreprise devrait opter pour la formation d'un comité consultatif. Par la suite, lorsqu'elle s'achemine vers des ventes brutes de 5 M\$ et plus, le comité consultatif devrait se transformer en véritable conseil d'administration.

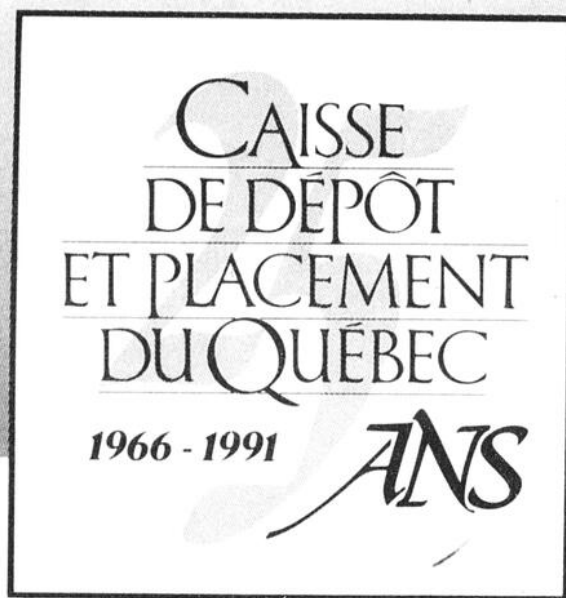
Michel Gendreau, président de **Portes Garaga**, entreprise de Beauce spécialisée dans la fabrication de portes de garage, a pour sa part avoué qu'il ne voit pas pourquoi le comité consultatif qu'il a formé voilà deux ans, au moment où l'entreprise affichait déjà un chiffre d'affaires de 8 M\$, se transformerait en conseil d'administration. « Je ne vois aucune différence pratique entre les deux modes de gestion, a-t-il dit.

« On avait observé, à l'époque, que, quels que soient les résultats financiers, les dirigeants de PME étaient tous pris dans les 1 000 et un tracas de leurs affaires puisqu'une petite PME manque toujours de ressources humaines. Il n'y a pas habituellement de directeur pour chaque service. Souvent, la PME compte sur un cadre qui est fort en technique mais qui manque d'expérience en finance, en marketing ou dans quelque autre domaine. »

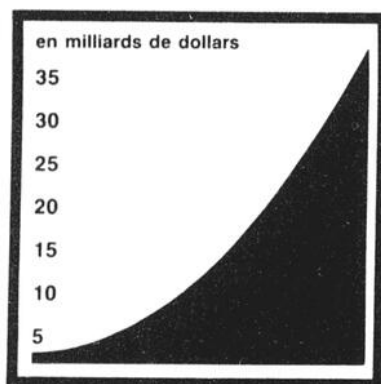
Personnel à temps partiel

Le dirigeant doit ainsi bâtir son comité consultatif en allant chercher des administrateurs qui combleront ce type de lacune. L'erreur commune est souvent de faire appel à des amis, des gens qui pensent comme soi ou qui proviennent du même milieu. Un autre piège est de faire siéger sur le comité une figure populaire comme **Bernard Lemaire**, de **Cascades**, ou **Ronald Corey**, du **Canadien de Montréal**, qui ont plutôt leur place sur des conseils d'administration de prestige où l'aspect des contacts est plus important, a précisé **M. Ruel**.

Le comité consultatif est donc avant tout une façon d'embaucher, à temps partiel, des employés manquant à la structure organisation-



AU PROFIT DES QUÉBÉCOIS



Partenaire recherché des entrepreneurs québécois, la Caisse participe au capital-actions des entreprises, jusqu'à concurrence de 30%. Ces participations financières constituent une de ses lignes de force.

Au fil des ans, la Caisse s'est associée à plus d'une centaine d'entreprises dynamiques à travers le Québec.

La Caisse! 25 ans au profit des Québécois.

adaptés à la PME



Photo: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES
Pour Michel Gendreau, de Portes Garaga, le comité consultatif se veut une soupape de sécurité en cas d'accidents, d'un décès qui survient subitement, par exemple.

nelle de l'entreprise.

Entre deux et cinq administrateurs externes devraient participer à ce comité consultatif, en plus du propriétaire et des autres actionnaires importants. Les petits actionnaires ne devraient pas prendre part à ces réunions, les cadres, non plus, quoiqu'il est intéressant d'en inviter au moins un par rencontre mais exclusivement le temps de présenter un de ses dossiers.

Les membres du conseil doivent pouvoir se sentir libre de critiquer le travail de tous les employés de la compagnie. Aucune secrétaire, non plus, ne devrait être présente sur les lieux. Enfin, c'est un administrateur qui brosse par écrit, au fur et à mesure, un résumé des décisions prises. Dans les entreprises familiales, les membres de la famille devraient tous y assister.

« On convie également l'enfant désigné pour prendre la relève lorsque celui-ci approche les 18 ans, d'ajouter M. Ruel. C'est la meilleure façon pour lui de s'éduquer aux affaires de son père ou de sa mère. »

Terminer les rencontres par un repas

Dans le cas de Portes Garaga, l'épouse du propriétaire assiste aux rencontres pour être au fait des orientations de l'entreprise, même si elle n'y oeuvre pas sur une base quotidienne. C'est généralement le président qui anime les rencontres du comité consultatif bien que ceux qui sont moins à l'aise laissent accomplir cette tâche par un administrateur externe.

Ces séances de travail ont lieu environ six fois par année et leur durée varie entre deux heures et une journée complète. M. Ruel suggère fortement aux dirigeants de PME de terminer les rencontres par un repas. « Les vrais problèmes ressortent souvent à ce moment, a-t-il confié,

même si les discussions sont alors plus informelles. »

À Montréal, a noté l'ex-président du Groupement québécois d'entreprises qui fut aussi propriétaire de Hockey Canadien à Drummondville, les séances de travail ont tendance à s'amorcer vers 16h dans une salle de conférence de l'entreprise pour se terminer autour d'une table de restaurant. En région, le comité se réunit fréquemment à l'extérieur des murs de la compagnie, dans une salle d'un hôtel local.

« Notre réunion type débute à 9h30 et se termine à 16h et nous dînons tous ensemble », a pour sa part relaté M. Gendreau en précisant que trois réunions sur quatre se déroulent à Montréal pour éviter aux administrateurs externes d'avoir à se rendre constamment à Saint-Georges-de-Beauce.

Le comité consultatif a également joué divers rôles complémentaires selon les besoins de l'entreprise. À certains endroits, il fait aussi office de comité de rémunération. À d'autres endroits, les administrateurs sont invi-

tés à participer avec les cadres à l'élaboration du plan de développement stratégique.

Pour M. Gendreau, le comité consultatif se veut une soupape de sécurité en cas d'accidents. Père de trois jeunes enfants, il voit le comité consultatif comme le mandataire du transfert de propriété si jamais il décède de façon subite.

RAYMOND PRINCE

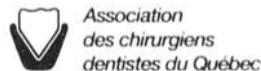
Votre régime d'assurance dentaire est-il trop sucré?

Vous pouvez le faire examiner par des professionnels. Et cela, gratuitement.

La situation économique actuelle vous incite-t-elle à réévaluer votre régime d'assurance dentaire? Un régime d'assurance ne se modifie pas au hasard. Encore faut-il faire les bons ajustements sans que la qualité n'en soit affectée. À cet égard, l'Association des chirurgiens dentistes du Québec examinera votre régime actuel et vous conseillera sur tous les aspects de l'assurance dentaire, y compris les diverses options de souscription.

Alors, si vous craignez que votre régime d'assurance dentaire ne soit trop sucré, confiez-le à l'oeil exercé des experts de l'Association des chirurgiens dentistes du Québec.

Communiquez avec le responsable du comité d'expertise des régimes d'assurance dentaire au (514) 282-1425.



Association des chirurgiens dentistes du Québec

Décision sur consensus

« C'est une façon de gérer dont je ne peux plus me passer, a admis volontiers Gilles Carrier, vice-président exécutif de Meubles Carrier, en parlant de la formule de comité consultatif dont a fait sienne l'entreprise familiale en 1983.

« L'appel à des gestionnaires de l'extérieur nous rebranche sur certaines réalités que nous avons tendance à oublier. Nos décisions sont beaucoup plus business et moins prises sur un coup de tête. »

Suite à la récession du début des années 80, Meubles Carrier souffrait de lacunes en gestion et en marketing. Aussi, les composantes de son nouveau comité consultatif ont-elles comblé ces manques. En 1985-

1986, le mandat de ce conseil a été élargi afin d'englober un troisième administrateur externe spécialisé en production.

À ces trois personnes s'ajoutent le vice-président exécutif, l'un de ses frères et le président de l'entreprise, Rosario Carrier. C'est ce dernier qui anime les rencontres.

On ne tient pas de vote lors des réunions du comité consultatif. « Nous cherchons sans cesse des consensus », a expliqué M. Carrier. Pas de consensus, pas de décision.

En outre, les économies réalisées découlant des recommandations émises lors de ces rencontres ont largement compensé les honoraires payés aux conseillers externes, a-t-il conclu.

Comment peut-on trier 2 tonnes de bleuets sans devenir maboul?

Le service Question-Réponse d'Industrie Information répond à ce genre de question et plus encore.

Équipements, techniques de fabrication, fournisseurs, matériaux, procédés, normes, règlements, brevets, données de marché, expositions, surveillance de l'information...

Industrie Information vous fournit des noms, des adresses, des numéros de téléphone, des descriptions, des explications, des statistiques, des listes vérifiées, bref, tout ce qui vous manque pour aller de l'avant!

Demandez votre carte client.



On répond à vos questions et à vos besoins de tous les jours en information.

Québec (418) 659-1558
Montréal (514) 383-3240
1-800-463-3390

INDUSTRIE INFORMATION

CRIQ

Conseillers en vins

Dégustation
Vins & Fromages

Service de traiteur

Repas gastronomique

Service d'achats

Importation privée

Groupes de dégustation

Renseignements/Réervations

Tél (514) 681-8432
Fax (514) 681-7169

Quatre groupes de soutien aux jeunes entrepreneurs de Montréal s'unissent pour former Multi-gestion

Quatre organismes montréalais d'aide en gestion et création d'entreprises annonceront d'ici peu leur réunion sous la nouvelle appellation de **Multi-Gestion**. Il s'agit des groupes de soutien aux jeunes entrepreneurs travaillant surtout à partir du centre, du Sud-Ouest, de l'Ouest et du Nord de l'île de Montréal.

Mis sur pied il y a trois à cinq ans grâce au programme SAJÉ (Service d'aide aux jeunes entrepreneurs) du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MCT), ces organismes ont senti le besoin de se regrouper pour augmenter leur visibilité et l'étendue de leurs compétences.

Cette fusion coïncide avec l'intégration ailleurs en province de la plupart des groupes de soutien aux commissariats industriels qui avaient le plus souvent suscité leur mise sur pied.

Créés à Montréal à l'initiative de gens d'affaires ou d'agents économiques, les groupes de soutien veulent se donner entre eux l'efficacité accrue que ceux en région recherchent en se liant à

un commissariat industriel. La métropole fait d'ailleurs figure de parent pauvre avec seulement quatre groupes par rapport à 14 en Montérégie.

Équipe multidisciplinaire

Les organismes montréalais sont le **Groupe Engage**, situé dans le quartier Côte-des-neiges, **GAGE** (Groupe d'aide aux jeunes entrepreneurs), présent à Lasalle, Lachine, Verdun et les environs, **Gestion Idées**, concentrant son action à l'extrémité ouest, et le **Groupe d'intervention économique**, rayonnant autour de Montréal-Nord.

L'Est de la ville, non desservi directement, est couvert par les trois groupes limitrophes qui s'en partagent des morceaux.

François Mourad, 28 ans, porte-parole officiel de Multi-Gestion et directeur général d'Engage, a expliqué aux AFFAIRES que l'organisme continuera de s'adresser majoritairement à une clientèle âgée de moins de 30 ans. Parce que le besoin existe,



François Mourad et Nataly-Claude Simard expliquent que les jeunes entrepreneurs ont besoin d'un minimum de capital pour démarrer leurs projets.

on offrira aussi, désormais, des services aux gens plus âgés qui aspirent à se lancer en affaires mais qui ne disposent pas des qualifications nécessaires pour bien évaluer leur projet.

L'aide aux plus jeunes, subventionnée, est assortie de frais minimes. Celle aux plus vieux est facturée à un prix inférieur à ce qui est habituellement chargé par les firmes privées pour le même genre de prestation.

La douzaine de consultants des quatre groupes ont des formations différentes et pourront ainsi proposer des solutions plus complètes, a pour sa part expliqué Nataly-Claude Simard, 27 ans,

elle-même consultante pour Gestion Idées. Une intervention type épluche un dossier de A à Z à partir de l'étude de faisabilité jusqu'à la négociation avec les banquiers, en passant par l'aide à l'obtention de subventions, s'il y a lieu.

Sérieux et farfelus

Rencontrés tous deux aux bureaux d'Engage, M. Mourad et M^{me} Simard ont dressé le bilan des activités des quatre groupes jusqu'ici. Un total de 921 dossiers ont été traités et 358 d'entre eux ont abouti à la mise sur pied d'une entreprise, ce qui a entraîné la création de 843 em-

ploi.

Les résultats d'un suivi des entreprises naissantes ont montré que 70 % d'entre elles survivent, une marque intéressante par rapport au 80 % d'échecs au bout de cinq ans dans le cas des démarrages autonomes. Quelques histoires à succès ont aussi surgi parmi l'ensemble.

Notamment, **Laboratoire dentaire L&R**, située rue Côte-des-neiges, a été démarrée par deux finissants en techniques dentaires qui ont opté pour la production de prothèses importées jusqu'à l'Ontario et des États-Unis. L'entreprise a dépassé l'objectif de ventes correspondant à l'hypothèse la plus

optimiste du scénario et emploie quatre personnes.

Aidée par Gestion Idées, **Spectrom Informatique**, maintenant installée dans le Vieux-Montréal, a été mise sur pied également par des étudiants fraîchement sortis de l'université. Spécialisée en environnements multi-usagers régis par le système d'exploitation **UNIX**, un choix technologique de plus en plus prisé, cette firme regroupe présentement six consultants et a décroché d'importants mandats, dont un pour la **Défense nationale**.

Les entreprises créées sont très variées et reposent, dans certains cas, comme il est normal de s'y attendre avec des jeunes, sur des initiatives très originales. **Mort de Rire Meilleurs Voeux**, située rue Sherbrooke, se fait payer pour faire des coups pendables. Après consultation avec le client et une description de la personne cible, on monte un scénario autour d'une situation dont celle-ci se souviendra longtemps.

VALLIER
LAPIERRE

Faut-il remuer mer et monde ?

L'expert-comptable

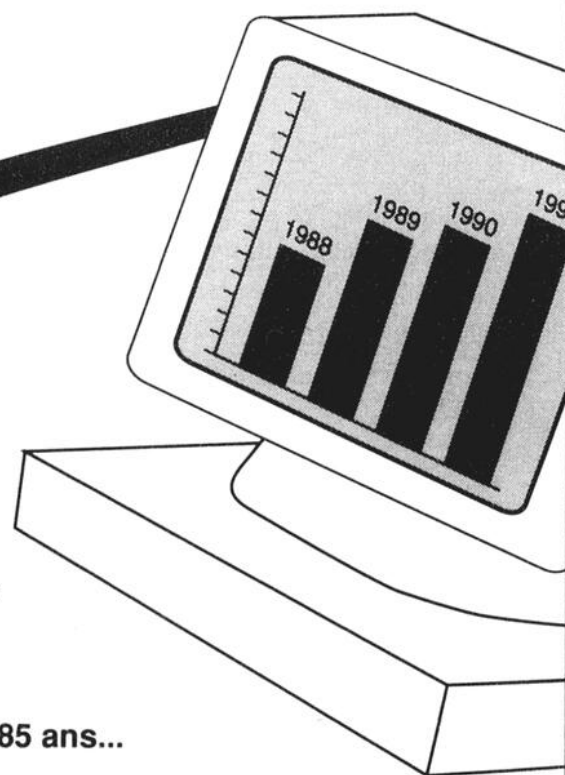
met tout en oeuvre pour assurer la prospérité et la croissance de votre entreprise. Grâce à ses compétences éprouvées en matière de fiscalité, de comptabilité financière et de comptabilité de gestion, le CGA est un partenaire de choix.

À l'écoute des entrepreneurs et des PME du Québec depuis près de 85 ans...



LA CORPORATION PROFESSIONNELLE DES
COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS DU QUÉBEC

445, boul. Saint-Laurent, bureau 450, Montréal (Qc) H2Y 2Y7
Té. : (514) 861-1823 1 800 463-0163 Télécopieur : (514) 861-7661



Des finissants de Polytechnique aident les PME à planifier leur expansion

Une centaine de PME ont profité des services presque gratuits de finissants de l'École Polytechnique de Montréal qui leur ont fourni une étude de faisabilité pour leurs projets d'expansion. Le projet PRISME (Projet Rationnel d'Intégration des Systèmes Manufacturiers de l'Entreprise) est mené rondement depuis 16 ans par deux professeurs du département de génie industriel de l'école.

Fred Bassal et Laurent Villeneuve, que LES AFFAIRES a rencontrés à leurs bureaux, ont mentionné que les étudiants doivent se pencher sur des besoins réels et résoudre des problématiques d'expansion, d'introduction de nouveaux produits ou d'implantation de nouvelles approches de gestion. Pour être retenu, un projet doit mettre en cause une application de génie industriel.

Après avoir privilégié une approche sectorielle, les coordonnateurs de PRISME ont décidé d'admettre tous les domaines d'activité parce que le nombre de candidats potentiels n'était pas assez élevé en se limitant à un ou deux secteurs. À chaque année, les deux professeurs sont étonnés de constater que leur choix est assez limité.

Pour l'année en cours, 70 finissants seront répartis en équipes de cinq à six pour étudier le cas de 12 entreprises. La sélection s'est faite parmi 20 firmes. M. Bassal a précisé que les références obtenues du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie constituent déjà une présélection et fournissent heureusement des problématiques intéressantes.

En étant plus connu, PRISME profiterait cependant d'un plus grand choix, ce qui permettrait aux étudiants d'aborder des situations où leurs connaissances et leur sens pratique seraient davantage mis à l'épreuve. Le principal défi pour ces derniers est en effet d'ajuster leur théorie à un environnement réel afin d'aboutir à un projet non seulement adéquat sur papier, mais aussi applicable.

La coordination de PRISME s'est révélée un exercice tout aussi exigeant pour les deux professeurs qui ont dû accepter, au dire de M. Villeneuve, de ne pas avoir toujours une solution prête d'avance face à un problème. Parce qu'ils assurent le suivi de tous les travaux et qu'aucun cas ne se répète deux fois, cette tâche est beaucoup plus lourde que celle d'un cours ordinaire.

Malgré les lacunes inévita-

bles de ce genre d'exercice, la satisfaction des PME participantes transpire du fait que certaines d'entre elles ont répété l'expérience. N'ayant pas le temps d'effectuer un suivi des résultats, les professeurs de Polytechnique sont heureux d'apprendre, parfois par les journaux, qu'une entreprise a décidé de passer à l'action en réalisant un projet développé par leurs étudiants.

Bell Helicopter, après avoir obtenu l'an dernier une étude sur la capacité de son

usine à produire de nouveaux modèles, répète l'expérience cette année. Elle veut savoir comment intégrer les nouvelles approches de gestion, de qualité totale et de livraison juste-temps à son mode de fonctionnement.

La majorité des projets se déroulent cependant dans des PME. Insatisfaite d'un rapport effectué par des consultants à propos de l'aménagement de ses installations, Produits de Métal Vulcain, un atelier d'usinage du métal

en feuille de Saint-Jérôme, a fait reprendre le travail par l'entremise de PRISME.

Alors que l'étude des consultants privés avait coûté 40 000 \$, celle des finissants de Polytechnique n'a coûté que 1 500 \$, somme correspondant aux frais afférents au projet. Serge Desjardins, vice-président à l'exploitation de Vulcain, estime la réflexion des étudiants nettement supérieure parce qu'elle offre une vision d'ensemble plus aisément applicable même s'il elle est im-

parfaite. Les équipes consacrent en moyenne 1 300 heures à la réalisation de leurs projets, ce qu'une firme privée pourra difficilement fournir sans demander des honoraires en conséquence. Débutant en septembre, le travail se prolonge jusqu'en avril de l'année suivante.

L'entreprise est invitée à donner ses réactions à un premier rapport d'étape qui lui est soumis à la fin du premier semestre. Le rapport final comporte une étude détaillée de tous les éléments

pertinents, un plan d'implantation réalisé avec l'aide du logiciel Autocad, un plan de croissance, des calculs financiers, une structure organisationnelle, etc.

Pour les entreprises intéressées, une présentation des projets aura lieu le 13 avril prochain, à Polytechnique. Ceci les aidera à soumettre une meilleure proposition et à augmenter leurs chances d'être retenues à leur tour.

VALLIER
LAPIERRE

«Notre succès est bâti sur l'esprit d'entreprise.»

ROCK CLOUTIER, C.M.A.

Rock Cloutier, C.M.A., est vice-président au développement du Groupe Pomerleau, une entreprise de construction des plus prospères. Son rôle principal est d'évaluer la faisabilité des projets immobiliers et de développer des projets de construction clés en main.

«Dans cette industrie, la concurrence est extrêmement forte, et plus encore en temps de récession. Nous devons toujours être à l'affût des bonnes occasions et savoir prendre rapidement des décisions. Mais nous devons également scruter toutes les facettes de chaque projet, pas seulement l'aspect financier. Grâce à des communications ouvertes et à l'esprit d'entreprise de notre équipe, nous pouvons atteindre des objectifs équilibrés et rester les chefs de file dans notre domaine.»

«Je crois que ma formation de C.M.A. a joué un rôle prépondérant dans le succès que j'ai obtenu jusqu'à présent. Elle m'a permis de maîtriser les techniques de résolution de problèmes et de prendre de l'assurance, deux éléments qui me sont essentiels aujourd'hui!»

Rock Cloutier est l'un des milliers de comptables en management accrédités du Canada qui utilisent leurs aptitudes en management et leurs compétences professionnelles pour aider l'entreprise à réussir dans un environnement concurrentiel qui évolue sans cesse. Lorsque vous reprenez les services d'un C.M.A. comme Rock Cloutier, vous avez une longueur d'avance.

Le «M» fait la différence - maintenant et pour l'avenir.

CMA

La Corporation professionnelle des comptables en management accrédités du Québec, un organisme affilié à la Société des comptables en management du Canada

Comptable en management accrédité

TVQ et TPS ne s'harmonisent pas parfaitement

La taxe de vente du Québec (TVQ) ne répond pas totalement aux espoirs de ceux qui souhaitaient une taxe de vente au détail provinciale totalement harmonisée à la taxe fédérale sur les produits et services (TPS).

« Lors de l'entrée en vigueur de la TPS, nous nous y sommes violemment opposés notamment parce qu'Ottawa y allait d'une réforme majeure de sa fiscalité sans se soucier de la normaliser avec les différentes taxations provinciales en la matière », a expliqué aux AFFAIRES Michel Décary, président pour le Québec de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

Avec l'entrée en vigueur de la TVQ en janvier prochain, la FCEI souhaitait voir Québec s'aligner le plus parfaitement possible sur les modalités de la TPS de manière à harmoniser autant que possible les deux taxes.

Différences notoires dans les taxations fédérale et provinciale

« Une normalisation s'avérerait cruciale pour les petites

entreprises qui, le plus souvent, sont dépourvues de ressources internes pour absorber un surcroît de charges administratives avec la perception de deux taxes différentes, de poursuivre M. Décary.

« Malheureusement, je constate que, bien que nous nous soyons trouvés parmi les organismes consultés par les gouvernements provincial et fédéral, Québec et Ottawa ont tenu à se démarquer trop souvent dans leurs modes de taxation. »

C'est également l'impression de Marcel Parent, directeur du service de la taxation à la consommation chez Samson Bélair/Deloitte & Touche, pour qui les deux systèmes de taxation vont parfois fonctionner en parallèle. « Alors que les entreprises qui achetaient des biens meubles ou des services en vue d'une revente ou d'une location subséquente étaient assujetties à la TPS, Québec a décidé que, dans ce cas, la TVQ ne s'appliquerait pas », a expliqué M. Parent.

Autre différence : la TVQ ne s'appliquera pas davantage, au contraire de la TPS, sur des biens meubles acquis

pour devenir composant d'un autre bien meuble. Il en sera de même pour un immeuble acheté exclusivement dans le but d'être revendu.

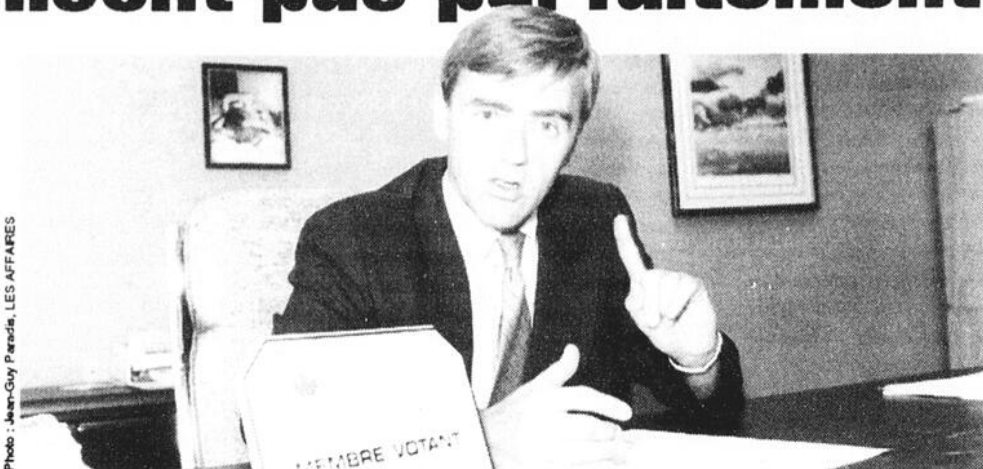
Plus complexe pour les petits fournisseurs

On sait que, aux fins de la TPS, les entreprises dont le volume des fournitures taxables n'excède pas 30 000 \$ ne sont pas tenues de s'inscrire et donc de percevoir la taxe fédérale.

Il en sera différent pour la TVQ puisque seules les entreprises de services pourront se soustraire à la taxation provinciale.

« Les entreprises qui vendent des biens et dont les ventes sont inférieures à 30 000 \$ auront toujours la latitude de ne pas s'inscrire aux fins de la TPS, mais elles ne pourront se soustraire à la TVQ », a noté M. Parent.

De même, une compagnie qui n'atteint pas le seuil critique de chiffre d'affaires, mais qui a déjà décidé de s'inscrire relativement à l'application de la TPS, sera tenue de faire pareil pour la



Michel Décary, président pour le Québec de la FCEI : « Avec l'instauration de la TVQ, Québec et Ottawa avalent la possibilité d'uniformiser leurs modalités de taxation. Force est de constater que le miracle n'a pas eu lieu. »

TVQ. Dans un autre ordre d'idées, un irritant supplémentaire pour la PME devrait également apparaître au niveau des dates de perception des deux taxes.

« Les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel de moins de 6 M\$ pouvaient choisir de faire leur déclaration de TPS trimestriellement. Le ministère du Revenu du Québec va les contraindre à remplir une déclaration tous les mois relativement à la TVQ », a fait remarquer M. Parent.

Des susceptibilités gouvernementales

M. Décary s'interroge également sur des différences de vocabulaire et sur les duplications qui n'ont aucune raison fonctionnelle d'exister.

« Pourquoi parler de Remboursement de taxe sur intrant (RTI) dans le cas de la TVQ et de Crédit de taxe sur intrant (CTI) dans le cas de la TPS ?, se demande M. Décary. Les deux recouvrent la même réalité. Le différencier peut créer des risques de confusion chez les payeurs de taxes. »

Pour ce dernier, un bel exemple de duplication inutile consiste à émettre, dans le cas où une entreprise aura le droit à un remboursement des deux paliers de gouver-

nement, deux chèques plutôt qu'un.

« C'est absurde, a déclaré M. Décary. Les deux chèques seront identiques, de même format et de même couleur. Seule une inscription sur le chèque permettra de différencier les gouvernements rembourseurs. La raison, c'est que le fédéral voulait qu'il en soit ainsi pour lui assurer une certaine visibilité. »

À ce sujet, il faut se rappeler que ce sera le gouvernement du Québec qui sera chargé de percevoir à la fois la TPS et la TVQ. Ceci signifie le passage de nombreux fonctionnaires fédéraux sous la responsabilité du ministère du Revenu du Québec.

Dans de telles conditions, on peut comprendre la déception de certains de ne pas avoir pu assister à un plus grand effort d'harmonisation des politiques et de la terminologie fiscale de la part des deux paliers de gouvernement.

Mentionnons toutefois que, dans les cas où une entreprise, suite à sa déclaration, aura droit à une remise nette pour l'une des taxes et un remboursement relativement à l'autre, elle pourra faire parvenir à Revenu Québec une déclaration unique avec un montant représentant le solde net des deux taxes.

Pour M. Décary, les deux réajustements de fiscalité que constituent la TPS et la TVQ ont été administrativement très contraignants, particulièrement pour la petite entreprise.

Ce dernier estime que, en conséquence, les compagnies, qui sont à la fois les perceptrices et les payeuses des TPS et TVQ, devraient bénéficier d'une remise de taxation afin de les dédommager pour le temps consacré au traitement des formulaires de déclaration et de comptabilité.

« C'est le cas dans plusieurs provinces canadiennes, a conclu M. Décary. En Ontario, la remise peut aller jusqu'à un montant plafond de 1 000 \$. Il en fut d'ailleurs ainsi au Québec jusqu'en 1981. Par la suite, le gouvernement provincial a réduit, d'année en année, le plafonnement maximal jusqu'à le réduire à zéro en 1984. »

Pour M. Décary, une remise, même modeste, signifierait un apport économique non négligeable pour la petite entreprise dont les propriétaires, notamment dans le secteur de la vente au détail, réalisent des profits inférieurs aux salaires moyens des fonctionnaires.

MICHEL DE SMET

À l'honneur cette semaine

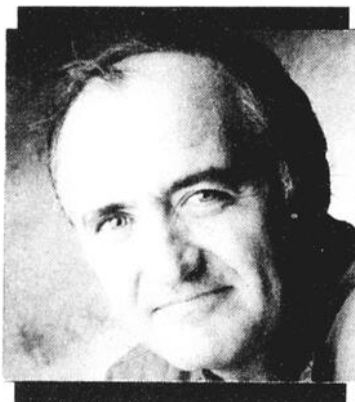
PRIX DU LEADERSHIP QUÉBÉCOIS

La Courte Échelle mise sur la commercialisation

En cinq ans, la maison d'édition La Courte Échelle a vendu un million de romans aux enfants de tout âges. Il s'agit d'une première dans le monde l'édition québécoise. Depuis 1982, son chiffre d'affaires est passé de 125 000 dollars à 2 millions de dollars, pour des ventes allant jusqu'à 700 000 livres par an.

Bertrand Gauthier, président, principal actionnaire et auteur, a misé sur la commercialisation pour vendre ses livres. La Courte Échelle effectue souvent des tournées des librairies du Québec. En plus, 15 % de sa production est exportée en France, en Chine, en Finlande, au Mexique et en Islande. Jusqu'à maintenant, 300 000 livres ont été vendus à l'étranger.

Fondée en 1977, La Courte Échelle a d'abord publié des albums et des livres-jeux. C'est à partir de 1985 que les trois principales collections, aujourd'hui renommées, sont apparues dans les librairies: Premier Roman (7-9 ans), Roman Jeunesse (9-12) et Roman + (13-16). Quelque 25 auteurs ont déjà publié à la Courte Échelle et une dizaine le font régulièrement. Pour l'an dernier seulement, l'éditeur a distribué 450 000 dollars en droits d'auteur.



EN COLLABORATION AVEC

LES AFFAIRES

Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain



cjms 128
RADIO AM STÉRÉO
Le nouveau leader de l'information

L'ART DE VENDRE

Jean-Pierre Pilon, Adm. A.
UN INSTRUMENT DE FORMATION COMPLET ET PRATIQUE POUR:



- Gagner la confiance du client
- Se distinguer des autres vendeurs et impressionner son client
- Reprendre goût à la sollicitation
- Prévenir les objections et éviter les objections insurmontables
- S'organiser efficacement

NON DISPONIBLE EN LIBRAIRIE
235 pages
Publié en 1991 par



ÉCOLE DE LA VENTE PROFESSIONNELLE,
3100, rue Somerset,
Ville-St-Laurent, Québec H4K 1R6
Montréal: (514) 333-0778
Extérieur: 1-800-465-5205
Télécopieur: (514) 333-9592

Je désire commander exemplaire(s) du livre à 37,95\$, incluant la T.P.S. plus 1,75\$ de frais de transport.
 Chèque ou mandat inclus
 Visa MasterCard

N° de carte: _____
Expiration: _____
Signature: _____

Je désire recevoir de l'information concernant les cours offerts par l'école
 Je désire être renseigné sur les programmes de formation pour les entreprises

Nom: _____
Tél: _____
Entreprise: _____
Adresse: _____
Ville: _____
Code: _____

Améliorez les avantages sociaux de votre personnel sans qu'il ne vous en coûte un sou.



En donnant à vos employés la chance de se bâtir une retraite confortable, votre entreprise se démarque par son sens des responsabilités.

À la Banque Royale, nous avons conçu spécialement pour votre personnel, le régime d'épargne-retraite collectif qui leur rend l'épargne-retraite plus accessible. Notre REER collectif est simplement un regroupement des REER de chacun de vos employés. Nous nous occupons de toute la gestion, des mises à jour et de la tenue de livres. Une retenue supplémentaire

sur la paie est tout ce que vous avez à faire, puisque nous voyons à tout le reste, sans frais pour votre entreprise.

Nos spécialistes se feront un plaisir de vous démontrer, à vous ainsi qu'à votre personnel, tous les avantages que comporte le REER collectif de la Banque Royale. Pour en savoir plus, venez rencontrer un de nos directeurs de comptes ou appelez-nous sans frais.

Montréal: 987-8000.

En province: 1-800-363-3967.



BANQUE ROYALE

Le leader en REER au pays

POUR VOIR CLAIR



Y a-t-il une solution?

Avant tout, consultez un CA. Sa formation et ses compétences multiples en font un expert des rouages financiers et donc, un partenaire indispensable en affaires.

Qu'il agisse à titre de conseiller ou de gestionnaire au sein de votre équipe, le comptable agréé est en mesure de vous aider à prendre des décisions éclairées.

Le comptable agréé. Pour y voir clair en affaires.



Comptables
agréés
du Québec

L'ORDRE DANS LES AFFAIRES.

PME

Brasal : les mêmes stratégies que les grandes brasseries

Brasal-Brasserie Allemande, démarrée en septembre 1989 à Lasalle, est devenue la plus importante des micro-brasseries installées au Québec. Elle doit cette position au fait qu'elle est la seule à offrir trois produits différents qu'elle distribue largement à travers 3 000 points de vente dans cinq régions de la province.

La firme a été fondée par deux immigrants autrichiens, Marcel et Etan Jagerman, père et fils, qui ont saisi l'opportunité d'offrir une bière naturelle au goût allemand en même temps que la mode des micro-brasseries se répandait un peu partout en Amérique du Nord.

Etan, directeur exécutif, dans la vingtaine, a expliqué aux AFFAIRES que la vogue des bières importées laissait prévoir qu'il y aurait de la place pour des bières semblables brassées ici et vendues moins cher. Une étude de marché a confirmé cette perception.

Les micro-brasseries détiennent actuellement 1,2 % du marché de la bière au Québec. Les bières importées ont une part à peu près équivalente. Brasal a brassé près de 8 500 hectolitres de bière l'an dernier, ce qui représenterait 35 % de la production des micro-brasseries. La *St-Ambroise* viendrait en deuxième avec 30 % du même marché.

Les trois marques de Brasal sont brassées selon les normes en vigueur en Bavière depuis 1516, en incorporant uniquement quatre produits : du houblon, de la levure, de l'orge et de l'eau filtrée. Ce sont la *Hopps Bräu*, une bière blonde, la

Brasal Special, une bière ambrée et plus forte en alcool, et la *Brasal Légère*.

Brasal est la seule micro-brasserie à offrir une légère pour l'instant. Elle est même la seule brasserie à distribuer une légère en fût étant donné que les deux grandes brasseries ont abandonné cette pratique pour leurs légères.

Stratégie dynamique

Très bien équipée, Brasal s'est, dès le départ, adaptée aux coutumes nord-américaines. Plutôt que de se limiter à la bière en fût dans les bars et restaurants, elle a immédiatement vendu son produit embouteillé, dans les épiceries et dépanneurs.

L'entreprise vient d'acquiescer une machine d'emballage lors de l'encan organisé par la Brasserie Molson-O'Keefe. Les investissements en technologie, selon le fils Jagerman, dégagent les dirigeants des soucis associés à la production et leur permettent de se concentrer sur le marketing. Brasal emploie seulement 20 personnes dont la majorité sont des vendeurs.

La clientèle cible de Brasal est âgée de 25 à 55 ans et comprend autant de femmes que d'hommes, contrairement à certaines bières établies visant plus volontiers les mâles. Pour mousser ses ventes, la firme participe à des commandites d'événements dans les universités et à des activités de charité. Elle commandite aussi un club de soccer.

VALLIER
LAPIERRE

FONDATION
DE L'HÔPITAL
SAINTE-JUSTINE

Émission d'Obligations d'Épargne Santé de la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine



La Bourse de la Vie
Cachou et les enfants
de l'Hôpital Sainte-Justine
ont besoin de nouveaux
équipements médicaux...
Dès maintenant!
Coût: 250 000 \$

Contactez votre courtier en valeurs mobilières, membre de l'ACCOVAM et de la Bourse de Montréal, ou expédiez votre don à la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, campagne «La Bourse de la Vie», 3175, chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 1C5.

Les Obligations d'Épargne Santé de la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine représentent un don de charité. Un reçu d'impôts sera émis pour un don de 10 \$ et plus et un certificat d'Obligations d'Épargne Santé sera émis pour tout don de 100 \$ et plus.

Les partenaires de la Bourse de la Vie:

BOURSE DE
MONTREAL

ASSOCIATION CANADIENNE
DES COURTIER
EN VALEURS MOBILIERES

Même les toutes petites entreprises peuvent bénéficier de plans d'assurance collective alléchants

Il existe depuis peu d'excellents régimes sociaux pour les PME. « Il n'en fut pas toujours ainsi, a déclaré aux AFFAIRES Mario Clusiau, directeur des ventes d'assurances collectives, secteur ouest du Québec, à l'Assurance-Vie Desjardins. Cependant, la forte concurrence dans le secteur des assurances collectives a forcé la plupart des compagnies d'assurances à proposer des plans adaptés même à la toute petite entreprise. »

Actuellement, il est possible pour une entreprise comptant aussi peu que trois employés d'offrir des plans collectifs qui se comparent avantageusement à ceux de la grande entreprise. « Il existe même des programmes qui s'adressent à une firme qui compte...un employé », a poursuivi M. Clusiau.

Pour Raymond Perreault, directeur principal du Centre d'affaires à la clientèle, Montréal-Métro et Ottawa, à la Laurentienne Impériale, l'apparition récente de ces nouveaux produits répond également à une réalité. « Dans le secteur des services, en particulier dans des domaines technologiques très pointus, la petite entreprise doit être en mesure d'offrir des salaires et des avantages sociaux capables de concurrencer ceux de la grande entreprise, a déclaré M. Perreault. C'est également une raison qui a contraint les assureurs à trouver des formules sur mesure pour cette clientèle. »

M. Perreault a de plus précisé que, au seul chapitre de l'assurance-vie, son groupe peut offrir jusqu'à 400 000 \$ pour chaque employé. Selon lui, il est possible, pour une toute petite entreprise, de souscrire une police d'assurance collective en y consacrant pas plus de 100 \$ de prime mensuellement par travailleur.

À ce prix, cette police pourra comporter une bonne couverture au chapitre des principales composantes, soit l'assurance-vie, l'assurance-salaire et incapacité de travail de même que l'assurance des frais de santé.

« S'il existe encore une petite différence entre la PME et la grande entreprise, c'est peut-être au niveau de l'accessibilité de certains produits », a par ailleurs noté M. Perreault.

De fait, certains modules qui composent un plan d'assurance collective présentent davantage de risques pour les assureurs. C'est notamment le cas de l'assurance-salaire et de l'assurance-invalidité de longue durée.



Raymond Perreault, de La Laurentienne Impériale : « Les plans d'avantages sociaux offerts aux PME ressemblent de plus en plus à ceux offerts dans les grandes compagnies. »

Pour un assureur, l'important consiste donc à harmoniser les risques.

« C'est une opération qui est plus facile à réaliser lorsque l'on a affaire à la grande entreprise parce que, dans ce cas, on peut répartir les risques sur un grand nombre de travailleurs, a expliqué M. Perreault.

« Si, par exemple, une firme importante, comptant un millier d'employés, demandait une couverture anormalement élevée en assurance-salaire pour ses travailleurs, je pourrais les accommoder. Ce qui ne serait pas le cas pour une PME. »

Assureurs plus exigeants à l'égard des PME

Les compagnies d'assurances auront également tendance à se montrer plus exigeantes quant à l'assurabilité des travailleurs de la PME. Pour les plus petites entreprises, il sera demandé, par exemple, une déclaration de santé décrivant les antécédents médicaux de chacun des travailleurs.

« Rien de sorcier, a toutefois affirmé M. Perreault. C'est une pratique tout à fait courante. Dans ce cas, l'entreprise fournit elle-même les informations recueillies auprès de son personnel. Chaque déclaration individuelle est signée par le travailleur. »

Pour arriver à offrir à la très petite entreprise des avantages comparables aux grandes sociétés, les compagnies d'assurances ont dû faire preuve d'ingéniosité.

« Comme la taille des PME reste un obstacle incontournable pour les assureurs, ces derniers ont tout simplement imaginé de regrouper les PME selon leur nombre d'employés et de verser l'ensemble des primes dans un même fonds », a expliqué M. Clusiau.

Ainsi, par exemple, toutes les primes des entreprises de trois à 10 employés d'un assureur seront versées dans un fonds commun. Il en sera fait

souscripteurs.

« Dans le cas de la petite entreprise, la formule se rapproche davantage du prêt-à-porter. L'assureur se préoccupe d'abord d'offrir le

meilleur agencement, c'est-à-dire le dosage le plus fin entre les différents produits qui constitueront les avantages sociaux. Quant à la gestion de la police, elle

s'apparente plutôt à une assurance individuelle qu'à une assurance collective. »

MICHEL DE SMET

Pour les banquiers et les investisseurs, votre plan d'entreprise reflète votre propre image et celle de votre société.

Or, il ne suffit pas seulement de vouloir créer une bonne impression. Un plan d'entreprise efficace doit en effet être mûrement réfléchi et minutieusement établi.

Votre plan d'entreprise reflète votre... propre image

Price Waterhouse peut vous aider. Notre logiciel Élaboration d'un plan d'entreprise pour votre société en croissance rapide vous permettra d'établir un plan complet et efficace, tout en vous aidant à répondre aux questions importantes touchant votre entreprise.

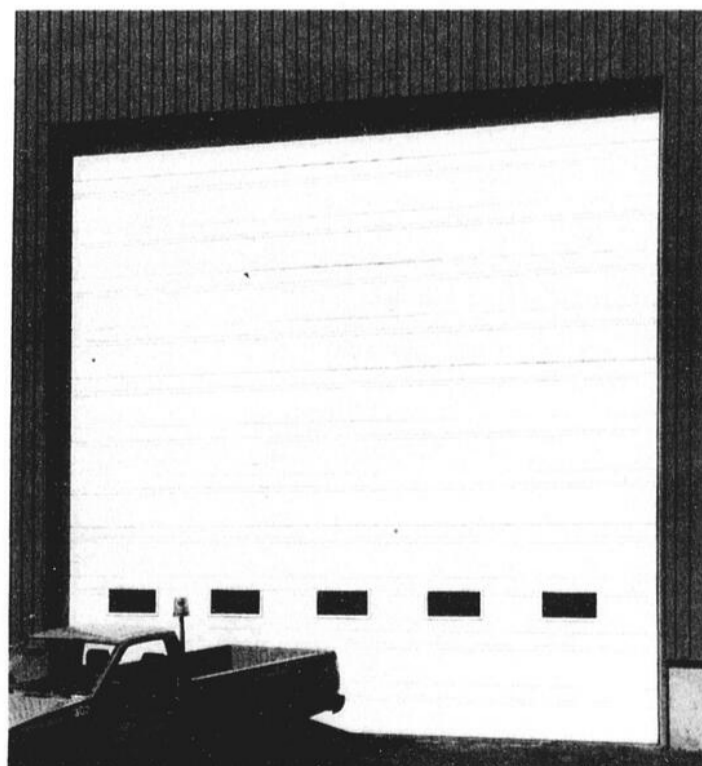
Vous pouvez visualiser ce programme sur l'écran de votre ordinateur ou bien l'imprimer (DOS version 2.0 ou plus récente). Pour obtenir sans frais votre copie de ce logiciel, communiquez avec le bureau de Price Waterhouse le plus proche.



Price Waterhouse

1250, boul. René-Lévesque ouest
Bureau 3500
Montréal (Québec) H3B 2G4
N° de tél.: (514) 938-5600
N° de télécopieur: (514) 938-5709

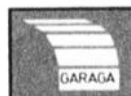
Place de la Cité (Sainte-Foy)
870-2635, boul. Hochelaga
Québec (Québec) G1V 4W2
N° de tél.: (418) 658-5782
N° de télécopieur: (418) 656-6640



PAS BESOIN D'ÊTRE LOURD POUR FAIRE LE POIDS !

VOICI LA PORTE DE GARAGE « HAUTE TECHNOLOGIE ».

Faite d'un matériau composite ultra-robuste (aluminium et polyuréthane injecté), elle est solide mais combien légère. Résultat : moins de tension sur le mécanisme d'ouverture pour un nombre accru d'années d'opération. Les portes Garaga, on ne les a pas à l'usure ! Informez-vous auprès de notre réseau canadien d'installateurs qualifiés.



Portes Garaga (2000) inc.
2525, 95^e Rue
Ville de Saint-Georges, Beauport
(Québec) Canada G5Y 5C2
Téléphone: (418) 227-2878

PREMIER CANADA
POUR
L'EXCELLENCE
EN AFFAIRES

1989
Finaliste
Meilleur
Producteur

Comptez sur nous!



Plus que jamais, les chefs d'entreprises font appel à Voyages Viau Marlin et Air Canada pour tous leurs voyages d'affaires.

C'est pourquoi Voyages Viau Marlin est chef de file en matière de gestion de voyages pour les entreprises

Face à la vive concurrence qui domine les marchés à l'heure actuelle, il est essentiel pour les entreprises d'assurer un contrôle serré de leurs dépenses de voyages. Après tout, nous conjugons l'art du service des voyages personnels à la science de la gestion des voyages d'affaires. À ce titre, Voyages Viau Marlin est en mesure de vous aider à établir vos propres politiques de voyages, de toujours obtenir les meilleurs tarifs, et d'offrir à votre entreprise un service qui répond parfaitement à ses besoins. Sans oublier le confort incomparable de la classe Affaires d'Air Canada.

Nous vous invitons à découvrir l'Avantage Viau Marlin, preuve que la gestion efficace des dépenses peut aller de pair avec un service hautement personnalisé.

Tirez parti des atouts de Voyages Viau Marlin

- Contrôle intégral de la qualité
- Garantie des tarifs les plus bas
- Préposés affectés uniquement au service à la clientèle
- Réseau national de voyages d'affaires comptant plus de 260 bureaux
- Systèmes complets de rapports administratifs
- Centre de service à la clientèle ouvert 24 heures sur 24 (numéro sans frais)
- Systèmes de réservations à la fine pointe de la technologie
- Réservations garanties en cas d'arrivée tardive
- Élaboration de politiques corporatives pour voyages d'affaires.
- Une compagnie canadienne d'envergure internationale.

VOYAGES
VIAU MARLIN

le service complet de gestion de voyages


Air Canada


Marlin Travel

Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (514) 866-8209. À Ottawa, téléphonez au (613) 237-5443.