

S É R I E
P M E

PREMIER DE DEUX CAHIERS

**Les secrets
les mieux
gardés**

De brillants chefs d'entreprise
racontent ce qui se cache
derrière leur réussite

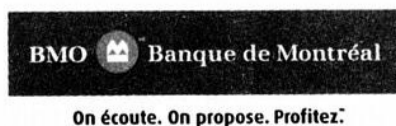


Rina McGuire, propriétaire des
Matériaux spécialisés Louiseville,
a réussi à boucler une ronde
de financement de 18 M\$.



S É R I E
P M E :
Les secrets les mieux gardés

Merci à nos partenaires



La semaine prochaine,
surveillez la parution du
2^{ième} GUIDE

LA GESTION D'UNE PME

*Voyez comment de brillants
entrepreneurs ont réussi à :*

- Assuré la relève ;
- Transmis le savoir ;
- Planifié leur succession ;
- Et bien plus encore...


Décrochez un prêt



Obtenez par téléphone un prêt pour entreprise allant jusqu'à 250 000 \$* en parlant directement à un directeur de comptes.

1 877 262-5907

bmo.com/entreprise

BMO  **Banque de Montréal**

On écoute. On propose. Profitez.™

Membre de BMO Groupe financier

*Montage de commerce de pose de la Banque de Montréal
*Montage de commerce de la Banque de Montréal
Les critères, usages d'achat de crédit de la Banque de Montréal doivent être respectés.

LES SECRETS LES MIEUX GARDÉS

Dans une série de deux cahiers, le journal **LES AFFAIRES** présente des chefs d'entreprise et leurs défis quotidiens. De façon simple, ils racontent comment, étape par étape, ils sont arrivés à atteindre des objectifs bien précis.

Le cahier que vous avez entre les mains porte sur le développement des affaires; le second sur la gestion des ressources humaines. Dans chacun d'eux, en plus de témoignages et de conseils d'experts, vous trouverez des suggestions d'ouvrages à consulter, des adresses Internet pratiques, de l'information ciblée, etc.

Voici un aperçu du second cahier

> LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour être une PME d'avant-garde, il faut s'entourer des meilleures ressources humaines possibles. Ce cahier couvrira des sujets tels :

- la formation d'un conseil d'administration;
- l'embauche massive d'employés à la suite d'importants contrats;
- la planification de la relève;
- les règles d'une convention d'actionnaires multiples;
- l'arrivée d'un gestionnaire clé;
- la participation des employés à un *kaizen*.

Les gestionnaires que vous verrez dans nos pages ont réussi, vous le pouvez aussi.

Bonne lecture !

Danielle Turgeon

Directrice des cahiers spéciaux et hors série

SOMMAIRE

Le développement des affaires

4 Les PME gèrent mieux les défis internes

6 Des chiffres révélateurs

17 et **19** Des ouvrages à consulter

La croissance des PME dépendra de l'audace de ses dirigeants. Ceux que vous rencontrerez dans ce dossier ont su atteindre leurs objectifs. Voici comment.

LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

7 Rina McGuire a trouvé de l'argent

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MARCHÉS

8 Raymond Beaulieu vise la Chine

LA GESTION DE LA CROISSANCE

12 Michel et Hélène Potvin connaissent une forte hausse de revenus et des emplois

LA CRÉATION D'UN NOUVEAU PRODUIT

14 Gaétan Campeau croit à la synergie d'une équipe pour arriver à l'innovation

L'EMBAUCHE DE SOUS-TRAITANTS

16 Vincent Dequoy fait depuis longtemps confiance aux sous-traitants

L'OBTENTION D'UN BREVET

18 Gilles Filion est un expert du domaine



LES **AFFAIRES**.com

POUR VOUS, TOUS LES JOURS !



Allez sur www.lesaffaires.com
et cliquez sur l'onglet PME

Posez vos questions aux experts

de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

FCEI

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

Les secrets les mieux gardés
sur le WEB

MERCI À NOS PARTENAIRES !

Bell
Et bien simple.™

BMO Banque de Montréal
On écoute. On propose. Profitez.

Microsoft
Windows XP
Professionnel

Les PME maîtrisent de mieux en mieux leurs défis internes

Elles sont toutefois peu outillées pour affronter leur environnement externe d'affaires

Michel De Smet

dossiers@transcontinental.ca

Les PME québécoises sont aujourd'hui mieux outillées que jamais pour faire face à leurs défis internes. François Hudon, premier vice-président, directions du Québec et de l'Atlantique, à la BMO Banque de Montréal, qui exprime cette opinion, s'étonne par ailleurs d'entendre régulièrement les porte-parole de la petite entreprise se plaindre des difficultés rencontrées lors de leur visite dans une institution financière.

« C'est un mythe tenace que celui du banquier qui ne prête qu'aux riches, c'est-à-dire à la grande entreprise. À la Banque de Montréal, par exemple, 70 % des prêts commerciaux que nous accordons sont inférieurs à 50 000 \$. Notre taux de refus n'est pas plus élevé que celui que l'on peut observer pour des demandes de prêt formulées par les particuliers. »

M. Hudon estime par ailleurs que, globalement, les PME ont pris beaucoup de maturité aux

cours des deux dernières décennies. Elles ont acquis des connaissances qui leur permettent de bien maîtriser les défis internes, tels la gestion, la formation de la main-d'oeuvre ou encore le sous-financement.

« Il ne faut pas perdre de vue que l'entrepreneuriat est un concept récent au Québec. En peu d'années, nous avons accompli à cet égard des pas de géant. Je suis à même de constater quotidiennement que les jeunes entrepreneurs sont mieux renseignés et plus scolarisés que la génération qui les a précédés », poursuit M. Hudon.

Les défis externes

« Les véritables défis auxquels la PME doit aujourd'hui faire face sont d'ordre externe, estime M. Hudon. Ils sont généralement imprévisibles et soudains. Incontestablement, la petite entreprise est moins bien outillée que la grande pour les surmonter. On peut penser aux risques liés à l'environnement ou à la santé comme ce

fut le cas pour le SRAS, ou à l'augmentation des coûts énergétiques. Sans oublier les fluctuations du marché monétaire, quant on sait que nombre de nos PME exportatrices font porter la croissance de leur entreprise sur un seul gros client aux États-Unis en tablant sur la faiblesse du dollar canadien. »

C'est un mythe tenace que celui du banquier qui ne prête qu'aux riches.

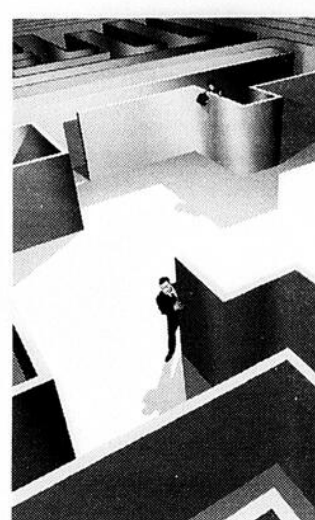
Le dernier *Baromètre trimestriel des affaires* publié en septembre par la **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)** témoigne bien de cette inquiétude des dirigeants de PME confrontés à leur environnement d'affaires. Un quart des sondés se dit préoccupé par les tracasseries transfrontalières et la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, et plus de 75 % d'en-

tre eux estiment que les coûts de leurs primes d'assurances ainsi que de leur facture énergétique ont eu une incidence négative sur leur performance au cours des douze derniers mois.

Un financement accessible

Une étude publiée en 2002 par **Industrie Canada**, intitulée *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada* révèle que, en 2000, 23 % des PME canadiennes ont formulé une demande de prêt et que 82 % d'entre elles l'ont effectivement obtenu. Ces pourcentages sont identiques à ceux rapportés par la FCEI lors d'un sondage effectué, en 2001, auprès de ses membres. La FCEI, qui représente une majorité de très petites entreprises, fait cependant remarquer dans ce même document que plus la PME est grande, plus elle a de chance d'obtenir du financement bancaire.

L'étude d'Industrie Canada souligne pour sa part que les motifs les plus souvent évoqués pour refuser une demande de



prêt sont, par ordre d'importance, des revenus d'entreprises insuffisants, de mauvais antécédents de crédit, l'absence de biens en garantie et un fonds de roulement insuffisant. Elle montre également que les banques à charte fournissent à elles seules les deux tiers du financement traditionnel aux entreprises contre 20 % aux coopératives de crédit et caisses populaires et 8 % aux institutions gouvernementales. Directeur général des services

aux entreprises pour la région Chaudière-Appalaches chez BMO Banque de Montréal, **Marc-André Richer** considère que les institutions financières ont déployé ces dernières années des efforts considérables pour s'adapter aux besoins toujours grandissants des petites entreprises. Il rappelle que le rôle des institutions financières ne se limite pas à accorder des fonds et à gérer les liquidités des entreprises. La planification successorale ou la bonification d'un régime d'avantages sociaux susceptibles de favoriser la rétention des employés font également partie de la panoplie des services offerts par les banques.

« Le banquier, c'est aussi la personne que l'on consulte pour son réseau d'experts à l'intérieur comme à l'extérieur de son institution. En définitive, si la dette envers l'institution financière représente le poste le plus important du bilan des PME, il est logique de faire de son financier son premier partenaire en affaires », note M. Richer. ■

inter.tech

Ameublements de bureau



La chaise « SUM » convient

à toutes les silhouettes.

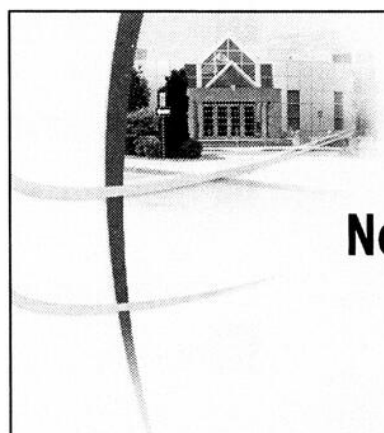
Assoyez-vous, elle s'ajustera

automatiquement !

Chaise
Allsteel

Venez visiter notre salle d'exposition entièrement rénovée.

8130, boul. Décarie, Montréal (Québec) • www.intertech.com
Tél. : (514) 344-2333 • Fax : (514) 344-3391 • Courriel : Intertec@total.net



Vous voulez aussi vous démarquer ?

Nous pouvons vous aider !

Nous offrons des formations publiques et de la formation sur mesure.

Les formations publiques proposent 20 sessions courtes et intensives de perfectionnement sur les sujets de l'heure :

- ◆ développement des habiletés personnelles et des compétences en gestion ;
- ◆ amélioration de la gestion des ressources humaines et de la gestion de projet ;
- ◆ apprentissage des dernières technologies Internet ;
- ◆ développement des affaires.

La formation sur mesure en entreprise :

- ◆ répond à vos priorités de développement ;
- ◆ tient compte du profil et des disponibilités des participants ;
- ◆ élabore, avec vous, des solutions souples et originales ;
- ◆ vous fournit un accompagnement continu.

Pour obtenir la brochure des formations publiques ou pour plus d'information sur la formation sur mesure, composez le (418) 656-2131, poste 3202 ou le 1 877 785-2825, poste 3202.

Pour les formations publiques, vous pouvez aussi consulter le site www.ulaval.ca/dgic/brochure et vous inscrire en ligne dès maintenant !



UNIVERSITÉ
LAVAL

Direction générale
de la formation continue



Microsoft

Ceci n'est pas simplement un panier de pain.
**Il s'agit de l'une des 50 commandes
que je dois traiter d'ici 5 h.**

Voilà pourquoi je m'assure que mon PC peut répondre aux exigences de mon entreprise.

Vous travaillez ferme pour bien servir vos clients et faire progresser votre entreprise. Mais avec votre horaire très chargé, un petit coup de pouce serait le bienvenu afin que vous puissiez vous concentrer sur votre travail et non sur la technologie. Voilà pourquoi nous avons préparé une liste de vérification à l'intention de ceux qui achètent et qui entretiennent des PC dans de petites entreprises. Elle contient une série de questions à poser à votre conseiller en TI afin que vous obteniez le meilleur PC possible pour votre PME.

Vos PC peuvent désormais travailler aussi fort que vous. Un nouveau PC doté d'un exemplaire authentique du système d'exploitation de Microsoft^{MD} Windows^{MD} XP Professionnel (avec Service Pack 2) vous aidera en effet à sécuriser davantage l'information vitale de l'entreprise, à vous connecter facilement à votre ordinateur de bureau à partir de n'importe quel endroit, mais aussi à bénéficier des performances et de la fiabilité accrues de votre PC qui vous aideront en affaires.

Je dois me préoccuper des livraisons et non des TI; voilà pourquoi une liste de vérification qui m'aiderait à obtenir le meilleur PC pour mon entreprise me serait utile.

Liste de vérification à l'intention de ceux qui achètent et entretiennent des PC dans de petites entreprises

Cette liste GRATUITE est un outil simple pour vous aider à obtenir un PC qui répond vraiment aux besoins de votre entreprise. Elle comprend des questions à poser à votre conseiller en TI pour qu'en bout de ligne vous disposiez de la technologie nécessaire pour vous aider à économiser et à faire en sorte que votre système soit sécurisé, simple à utiliser et facile à entretenir.

Voici les trois principales façons de sécuriser votre PC :

1. Utilisez un pare-feu Internet
2. Installez régulièrement les mises à jour de sécurité sur votre ordinateur
3. Utilisez un logiciel antivirus à jour

Pour en savoir davantage sur ces trois points et pour télécharger une liste GRATUITE de questions à poser à votre conseiller en TI en vue de l'achat de votre prochain PC, vous n'avez qu'à visiter le site www.microsoft.com/canada/Pcneuf



Semaine de la 25^e PME^{MD}



La BDC honore le leadership et l'ingéniosité en affaires

Cette année marque le 25^e anniversaire de la création de la Semaine de la PME^{MD} de la BDC. Parmi les activités, le 19 octobre, nous avons accueilli les lauréats des Prix aux jeunes entrepreneurs (PJE) à London, Ontario.

Les 17 jeunes entrepreneurs talentueux suivants, représentant chaque province et territoire, se sont mérité un prix pour leurs réalisations exceptionnelles.

Music City	St. John's Terre-Neuve-et-Labrador
Halifax Backpackers Hostel Inc.	Halifax Nouvelle-Écosse
The Cocoon Esthetic Clinic	Charlottetown Île-du-Prince-Édouard
TSi Auto Solutions Inc.	Bathurst Nouveau-Brunswick
Laboratoires Mauves Inc.	Vaudreuil Québec
Agribiotics Inc.	Cambridge Ontario
Manitoba Harvest™ Hemp Foods & Oils	Winnipeg Manitoba
Ground Effects Environmental Services Inc.	Regina Saskatchewan
VoodooPC	Calgary Alberta
Acupuncture et Massage	Iqaluit Nunavut
Medic North Emergency Services Ltd.	Yellowknife Territoires du Nord-Ouest
Femo Construction Ltd.	Vancouver Colombie-Britannique
Up North Adventures Ltd.	Whitehorse Yukon

Nos sincères félicitations aux lauréats des prix spéciaux suivants

Ravi Sood
VoodooPC
Alberta

Lauréat du **Prix du mérite à l'exportation Banque Laurentienne 2004**, doté d'une bourse de 15 000 \$ à investir dans ses activités d'exportation.

Dan Wood
Constantinos Karatzios
TSi Auto Solutions Inc.
Nouveau-Brunswick

Lauréats du **Prix de l'esprit créatif Bell 2004**, doté d'une bourse de 15 000 \$ à investir dans le génie créatif de leur entreprise.

Daniel Weber
Garnette Weber
Itracks Inc.
Saskatchewan

Lauréats du **Prix de la continuité de l'excellence de la BDC 2004**, doté d'une bourse de 20 000 \$, offerte par HP, à investir dans le succès soutenu de leur entreprise.



LA BANQUE QUI MISE SUR LES ENTREPRENEURS CANADIENS

LA CHAMBRE DE COMMERCE DU CANADA
THE CANADIAN CHAMBER OF COMMERCE

1 888 INFO-BDC www.bdc.ca

Canada

Pour tout connaître sur les gagnants des Prix aux jeunes entrepreneurs, branchez-vous à BDC.ca/pje.



BANQUE
LAURENTIENNE
SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES
OSEZ

Diversification de l'économie
de l'ouest Canada Western Economic
Diversification Canada



Les PME demeurent le moteur de la croissance de l'emploi

Michel De Smet
dossiers@transcontinental.ca

Au Québec, 58,5 % des emplois se concentrent dans des entreprises qui comptent moins de 500 travailleurs. Les PME qui comptent moins de 100 travailleurs emploient 43,5 % de la main-d'oeuvre de la province.

Dans son étude sur les variations de l'emploi publiées en 2002, **Statistique Canada**, en analysant l'évolution de la main-d'oeuvre de 1983 à 1999, arrive à la conclusion que ce sont précisément les PME totalisant moins de 100 salariés qui constituent le véritable moteur de l'emploi au Québec. Ainsi, en 2002, elles ont été à l'origine de la création de la quasi-totalité des emplois.

Économiste au **Mouvement Desjardins**, Joëlle Noreau estime qu'il faut demeurer prudent en interprétant des résultats sur une base annuelle. Celle-ci note, par ailleurs, que la performance des PME au chapitre de l'emploi a tendance à varier selon leur taille. Par exemple, elle note une certaine stabilité de la croissance de la main-d'oeuvre dans les entreprises de moins de 20 employés, une catégorie où l'on a enregistré des gains de 36 800 emplois en 2002 et de 35 600 en 2003.

En revanche, les entreprises qui emploient de 20 à 99 travailleurs semblent être plus soumises à la conjoncture économique, comme le démontre les grandes variations dans les taux de main-d'oeuvre observés au cours de ces deux dernières années. Ainsi, en 2002, une année exceptionnelle au Québec en terme d'embauche, les PME de 20 à 99 salariés ont enregistré un gain spectaculaire de 80 800 emplois, suivi d'une perte de 17 700 en 2003.

M^{me} Noreau met également en garde contre la tentation d'établir une ligne de démarcation trop rigide entre la PME et la grande entreprise. « La PME n'évolue pas en vase clos. Lorsque la conjoncture se détériore pour la grande entreprise, les entreprises plus petites en subissent forcément le contrecoup. » À cet égard, une étude récente portant sur les perspectives économiques pour les PME canadiennes, publiée en septembre par la **Banque CIBC**, rappelle que les deux tiers des PME québécoises agissent comme sous-traitantes pour des grandes entreprises.

Présence accrue des microentreprises

Si la PME québécoise représente une incomparable génératrice d'emplois, elle a cependant, bien plus que la grande

entreprise, tendance à perdre ses travailleurs au moindre signe de faiblesse de l'économie. Dans une vaste étude portant sur l'évolution des PME québécoises, le ministère de l'**Industrie et du Commerce (MIC)**, soulignait que les taux de création et de perte d'emplois avaient tendance à s'accroître systématiquement lorsque la taille de l'entreprise augmentait.

Ce phénomène est particulièrement remarquable au sein des microentreprises. Le MIC notait, à cet égard, que le taux de croissance annuel des très petites entreprises dépassait habituellement 30 % alors que, dans le même temps, il était inférieur de 5 % dans les grandes entreprises. En revanche, l'étude relevait également que,

pour une année donnée, il était fréquent de voir, dans les microentreprises, de 20 à 25 % des emplois salariés disparaître l'année suivante.

Or, comme le démontre l'étude de la CIBC, on assiste actuellement à une poussée en force des microentreprises. Cette dernière souligne qu'en 2003, seules les PME canadiennes de moins de cinq employés ont enregistré une augmentation de leur nombre (+ 6,1 %). Il s'agirait là, selon la Banque, d'une tendance qui se dessine depuis plusieurs années favorisée à la fois par l'émergence du travail autonome et celle des technologies de la communication qui rendent la création et l'exploitation d'une petite entreprise beaucoup moins coûteuse que par le passé. ■

SITES WEB SUR LES PME

> CHAIRE D'ENTREPRENEURSHIP MACLEAN HUNTER

La Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter concentre ses activités sur la R-D en entrepreneurship. Ses recherches portent sur des thèmes comme les travailleurs autonomes, les coopératives, l'essaimage et la formation entrepreneuriale.

<http://www.hec.ca/chaire.entrepreneurship/>

> CHAIRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RELÈVE DE LA PME (HEC Montréal)

La Chaire de développement et de relèvement de la PME mène ses recherches sur la longévité des PME en s'attardant plus spécifiquement au développement de celles-ci et à la relève. Elle fait des recherches empiriques qui sont utilisées pour la formation des entrepreneurs dans le cadre de séminaires, de colloques et de forums.

<http://www.hec.ca/chaire.entrepreneurship/>

> INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME (Université du Québec à Trois-Rivières)

L'Institut de recherche sur les PME fait de la recherche fondamentale et appliquée sur les PME afin d'obtenir une meilleure connaissance de celles-ci, et favoriser ainsi leur développement. <http://www.uqtr.ca/inrpme/>

> FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP La toile entrepreneuriale

Animée par la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires-réseaux, la Toile entrepreneuriale a pour mission de faciliter l'accès, partout au Québec et ailleurs dans la francophonie, aux contenus d'information pertinents, aux outils de formation et aux ressources d'aide les plus utiles en matière de pré-démarrage, de démarrage et de gestion d'entreprises. <http://www.entrepreneurship.qc.ca>

> LAREPE – LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES (Université du Québec à Trois-Rivières)

LaRePE vise à développer une spécialisation sur la performance des entreprises à l'intérieur de l'Institut de recherche sur les PME.

<http://www.uqtr.ca/inrpme/larepe/>

> CEPME – UNIVERSITÉ LAVAL

Le Centre d'entrepreneuriat et de PME (CEPME) de l'Université Laval initie et coordonne des études sur l'entrepreneuriat et la PME, diffuse des résultats, élabore du matériel pédagogique et de soutien, et développe son créneau principal de formation et de perfectionnement de formateurs et d'intervenants socioéconomiques. <http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/>

SOURCE : LA TOILE ENTREPRENEURIALE

LA SÉLECTIVE

Rina McGuire a bouclé une ronde de financement de 18 M\$

La femme d'affaires a fait l'acquisition d'une usine de Cascades, une entreprise qu'elle connaissait bien

Charles-Albert Ramsay
charles-albert.ramsay@transcontinental.ca

Rina McGuire, propriétaire des Matériaux spécialisés Louiseville, s'est départie d'un condo luxueux de Saint-Lambert pour emménager dans un modeste quatre pièces à Louiseville en Mauricie, afin de convaincre ses investisseurs qu'elle était prête à tout pour la réussite de sa nouvelle entreprise.

« Gros sacrifice, grosse récompense ! » explique celle qui a finalisé en mai l'achat de l'ancienne usine de planches de bois spécialisées de Cascades. Elle a réussi à boucler en mai dernier un financement de 18 M\$, avec deux partenaires, la Banque de Montréal et Capital régional et coopératif Desjardins.

La recherche du projet

Pour M^{me} McGuire, les pâtes et papier n'ont plus de secrets. « J'ai travaillé plus de 15 ans

pour les frères Lemaire chez Cascades, alors je connaissais bien le secteur. L'usine de Louiseville va bien et la demande pour ses produits est stable, et ce même si le secteur de la construction résidentielle est très cyclique », dit-elle.

Cascades voulait se départir de l'usine depuis 2003, car la direction n'arrivait pas à créer une synergie entre elle et ses

Au deuxième essai, j'ai trouvé la bonne personne.

autres secteurs d'activité, des produits du papier. L'usine de Louiseville fabrique des produits du bois aux propriétés insonorisantes, ou encore ignifuges, qui servent autant à la fabrication de nouvelles maisons qu'à la rénovation et à la construction industrielle.

Incapable d'acheter l'usine seule, M^{me} McGuire doit trouver

des partenaires. En principe, Cascades consent à lui vendre l'usine si elle réussit à trouver des partenaires, qui acceptent qu'elle en soit l'actionnaire majoritaire.

La recherche de consultants

M^{me} McGuire décide de s'entourer de professionnels. Après avoir fait affaire avec un premier consultant, elle décide de chercher quelqu'un d'autre.

« C'est important d'être à l'aise avec ses conseillers. Au deuxième essai, j'ai trouvé la bonne personne. Et c'était une femme », dit-elle, avec un brin de fierté. En plus du conseiller financier, M^{me} McGuire consulte un spécialiste des plans d'affaires.

« Ce sont les avocats du diable, en quelque sorte. Ils trouvent les points faibles du projet et me préparent adéquatement pour rencontrer les investisseurs », explique la femme d'affaires.

La recherche d'investisseurs

Une fois le plan d'affaires figé et le plan d'action déterminé, reste la tâche la plus importante, celle de séduire un groupe d'investisseurs. D'autres investisseurs étaient intéressés, notamment le Fonds de solidarité FTQ, mais le processus d'évaluation s'avéra être trop lourd pour elle.

Afin de garder le contrôle sur la démarche, M^{me} McGuire décide de limiter le nombre d'investisseurs. Par ailleurs, elle choisit aussi de privilégier les investisseurs les plus en-

CONFIDENCES



Rina McGuire a patienté et elle a trouvé les gens avec qui elle se sentait à l'aise.

thousiastes face à sa proposition. « Sans contredit, l'équipe de la Banque de Montréal a accueilli le projet à bras ouverts et avec un professionnalisme qui m'a impressionné », dit M^{me} McGuire.

Le bouclage final

Une fois les sommes nécessaires déterminées et les choix financiers évalués, reste le bouclage. Dans le cas de l'usine de Louiseville, la vente était conditionnelle au montage financier. Ainsi, il fallut exécuter une vérification diligente de la valeur des actifs, des états et bilans financiers et préparer des scénarios de prévisions des revenus et de l'exploitation.

LE LIVRE QU'ELLE SUGGÈRE Toute la série « Management » des Éditions Transcontinental, et les livres de Ken Blanchard.

LE PLUS IMPORTANT CONSEIL QU'ELLE A REÇU Trouver des partenaires qui aiment votre façon de travailler.

SA DERNIÈRE FORMATION Le cours de management de l'Université Dalhousie, en Nouvelle-Écosse. Une formation intensive de plusieurs semaines, où l'on organise votre diète, votre activité physique, en plus des séminaires, études de cas, lectures et travaux d'équipe.

SA PLUS GRANDE LEÇON D'AFFAIRES S'assurer qu'on fait toujours quelque chose qu'on aime.

SI C'ÉTAIT À RETENIR Je ne changerais rien.

Et le tout, dans le plus grand secret. Les 84 employés ont été mis au courant de la vente de l'entreprise lorsque toutes ces étapes furent terminées. Ainsi, le 30 avril, le contrat de vente et le financement sont bouclés simultanément. Le 7 mai, les sommes sont transférées, Cascades est payée, et la propriété cédée à la nouvelle propriétaire. ■

CONSEIL D'EXPERT

Attirez le capital de risque et les grands de l'industrie !

Avant de se lancer à la recherche d'un nouveau partenaire, ou encore de capital de risque, il faut bien comprendre ce dans quoi on s'embarque. Si l'avenir de vos produits n'est pas rose, rien ne garantit que les investisseurs se bousculeront à vos portes.

« Plusieurs entreprises bouclent une première ronde de financement, mais peu d'entre elles réussissent à en compléter une deuxième ou une troisième, explique Hung Vu, directeur du capital de risque à la Banque de développement du Canada.

À la BDC, M. Vu préfère investir chez des entreprises qui ont le potentiel de déranger les grands de l'industrie. Et tous les projets sont scrutés à la loupe, car la BDC vise des rendements sur investissement de 40 %.

« On s'intéresse aux entreprises qui ont soit une base technologique très innovatrice, soit un nouveau produit appuyé par un réseau de distribution solide. Ainsi, on s'assure que l'entreprise aura encore une place dans



Hung Vu, directeur du capital de risque à la Banque de développement du Canada

quatre ou cinq ans », dit-il.

Par ailleurs, M. Vu estime que certaines firmes privées de capital de risque peuvent être plus souples, contrairement aux investisseurs institutionnels comme la BDC. Les firmes privées peuvent alléger leurs critères face à un projet coup de cœur.

Cependant, M. Vu croit que ces projets n'arrivent pas souvent à boucler des rondes de financement ultérieures. « Éventuellement, les investisseurs se rendent compte que la concurrence est féroce, et que l'entreprise n'a pas le modèle d'affaires qui justifie une croissance sans fin. » ■ C.-A.R.

RECHERCHE DE FINANCEMENT

Quelques pistes pour commencer...

> GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Strategis

www.strategis.ic.gc.ca

Recherche de sources de financement et étapes à suivre pour démarrer une petite entreprise sont parmi les services offerts. Consultation d'une liste exhaustive de bailleurs de fonds privés et publics. On retrouve également des ressources en matière de micro-crédit (financement de moins de 25 000 \$).

Exportation et développement Canada

www.edc.ca

Pour les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers au Canada. Aussi bien pour les exportateurs qui ont des besoins en capital pour la production ou la conquête de marchés que pour les acheteurs étrangers qui recherchent des prêts, une marge de crédit ou du crédit-bail.

Financement agricole Canada

www.fcc-fac.ca

Autant pour le financement que pour la formation... et la météo!

> GOUVERNEMENT PROVINCIAL

Investissement Québec

www.invest-quebec.com

Porte d'entrée des investisseurs nationaux et internationaux qui désirent se développer au Québec. Partenariat et élaboration de solutions intégrées et adaptées à chaque client.

Développement économique et régional et Recherche

www.mderr.gouv.qc.ca

Outils de travail, formulaires, programmes d'aide au financement et personnes-ressources. Financement pour l'innovation et le développement de créneaux d'excellence.

La Financière agricole

www.financiereagricole.qc.ca

Financement d'entreprises agricoles et

forestières. Capital Financière agricole, filiale de la Financière agricole du Québec, propose du capital de risque.

www.zip411.net

Liste de ressources disponibles en financement d'entreprises. Plus de 425 000 visiteurs uniques par mois.

> MUTUELLES DE CRÉDIT

Citizens Bank of Canada

www.citizensbank.ca

La plus grande mutuelle de crédit au Canada, qui a été formée par la Vancouver City Savings Credit Union (VanCity) de Vancouver. Pour obtenir du financement à court et moyen termes et des fonds affichant une orientation de responsabilité sociale.

Coast Capital Savings

www.coastcapitalsavings.com

D'un océan à l'autre. Financement simple et soutien au plan d'affaires (aspects légaux, conseillers, réglementation, recrutement d'employés).

— S. Lavoie

L'AUDACIEUX Raymond Beaulieu veut chauffer la Chine

Renée Claude Simard
dossiers@transcontinental.ca

En août 1996, Raymond Beaulieu est allé rencontrer une délégation d'hommes politiques

et d'affaires chinois intéressés par ses appareils de chauffage. « C'est Hydro-Québec qui travaillait à l'époque sur de nombreux projets avec des organismes chinois, et qui nous a

recommandé. La société d'État nous a aussi mis en contact avec Benson Han, un canadien d'origine chinoise qui a eu un rôle clé dans cette aventure », dit le président de Ouellet

Canada, un fabricant d'accèssoires de chauffage électriques. Avant de se rendre en Chine, M. Beaulieu avait d'abord reçu quelques Chinois à son usine de L'Islet. « En tant qu'inter-

prête et intermédiaire, la présence de M. Han a rassuré nos interlocuteurs chinois. Établir une relation de confiance est une étape primordiale si l'on veut développer des affaires en

Chine. Nous n'aurions jamais été capable d'effectuer nos premières ventes si M. Han n'avait pas été là. Encore aujourd'hui, nous avons besoin de lui. »

Après quelques voyages en Chine, maintes discussions, une étude de marché et une association avec M. Han, M. Beaulieu réalise enfin ses premières ventes auprès d'entreprises gouvernementales et de promoteurs immobiliers.

Ouellet Chine voit le jour en 1999. L'usine d'assemblage, qui est située à Shenyang, près de Beijing, emploie une dizaine de personnes et est gérée par un ingénieur chinois de l'endroit. Les équipements de chauffage y sont envoyés en pièces détachées. Les frais de douanes sont ainsi moins élevés.

« Nous avons rencontré des commissaires industriels et des promoteurs pour nous établir là-bas. Cette étape est facile à franchir. Ceux qui veulent investir sont accueillis à bras ouverts. Nous avons obtenu notre incorporation, ouvert un compte de banque, loué un bâtiment et engagé du personnel. Le processus est tout de même long et s'est étalé sur un an. »

L'usine est située dans un parc industriel spécialement conçu pour accueillir les entreprises québécoises.

Même si les ventes démarrent lentement, M. Beaulieu est persuadé que la situation changera d'ici peu et que la décision d'aller s'établir là-bas aura été bonne en raison du fort volume



Claude Durand
Directrice générale,
Chambre de commerce et d'industries
de Trois-Rivières

Mon but c'est d'en faire moins.

CERIDIAN
latitude

Et c'est ce que je fais grâce à Ceridian. En effet, depuis que Ceridian s'occupe de la gestion de la paie de nos employés, j'économise un temps précieux. J'accorde plus d'importance à mes clients / Je diminue mes tâches de bureau et administratives / J'investis davantage dans le développement de mes stratégies d'affaires / J'augmente ma rentabilité

Faites-en moins. Appelez au 1 888 964-1444
ou visitez notre site Internet au www.ceridian.ca

CONCOURS
GAGNEZ VOTRE 4%*
www.ceridian.ca/fr

Le logo Ceridian et le mot symbole Ceridian sont des marques déposées de Ceridian. © Ceridian Canada Inc. 2004. Tous droits réservés.
*4% de votre salaire brut jusqu'à concurrence de 2 000 \$. Le concours se termine le 30 novembre 2004. Détails et règlements à www.gagnezvotre4pourcent.ca

FAIRE DES AFFAIRES EN CHINE

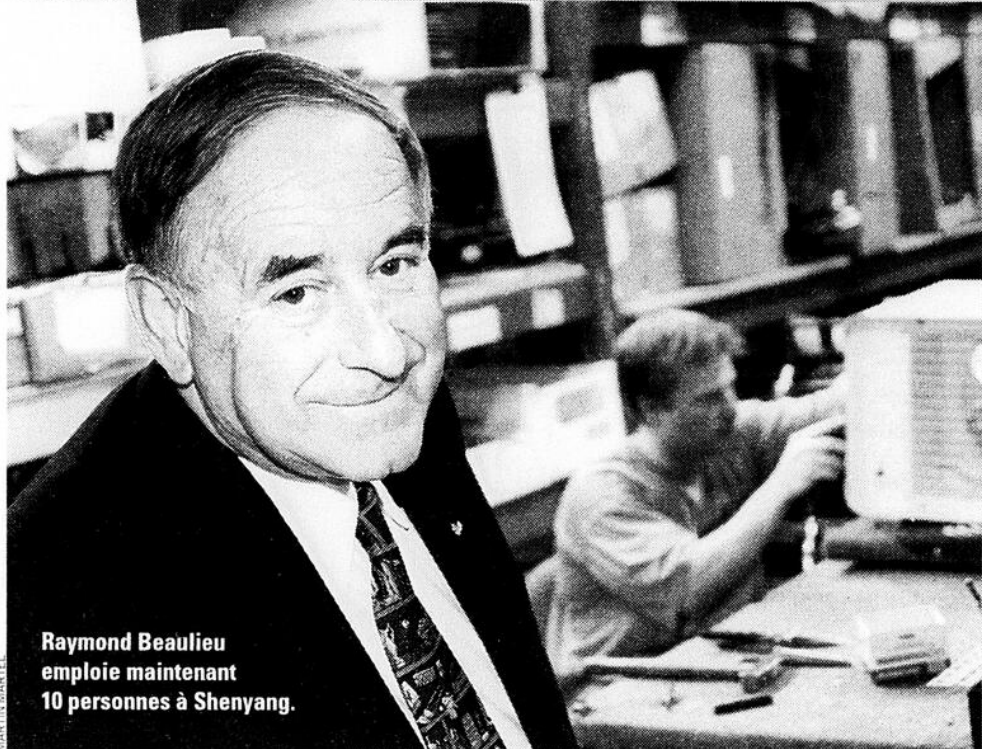
> PORTE D'ENTRÉE EN CHINE

L'ambassade
de la République
populaire de Chine
515, rue St Patrick,
Ottawa, ON K1N 5H3
Tél : (613) 789-9608
Fax : (613) 789-1414
[www.chinaembassy
canada.org](http://www.chinaembassy
canada.org)

> PROMOTION DES INTÉRÊTS ÉCONO- MIQUES DU CANADA EN CHINE ET SOUTIEN AUX ENTREPRISES CANADIENNES QUI ONT CHOISI CE PAYS COMME MARCHÉ-CIBLE

Commerce international
Canada, Service des
délégués commerciaux
Bureau du Québec
5 Place-Ville-Marie, bureau
800, Montréal QC H3B 2G2
Tél : (514) 283-6328
Fax : (514) 283-8794
www.infoexport.gc.ca

CONFIDENCES



Raymond Beaulieu
emploie maintenant
10 personnes à Shenyang.

attendu. « Nous avons un travail de missionnaire à faire car les Chinois ont peu de connaissances en ce qui concerne le chauffage électrique. Ils se chauffent au charbon, ce qui est très polluant. Le chauffage électrique exige de leur part un gros changement de mentalité. Il faut être très patient, se rendre régulièrement en Chine, manger avec les gens et multiplier les réseaux de contacts. »

M. Beaulieu se rend en Chine au moins deux fois l'an et est toujours accompagné de M. Han. Ce dernier effectue environ six voyages par année.

Les accessoires de chauffage destinés au marché chinois doivent respecter certaines normes de fabrication. « Nous ne pouvons pas avoir la norme sur tous nos produits, car les frais sont trop élevés pour chacune des familles de produits. C'est une forme de barrière »,

LE LIVRE D'IL SUGGÈRE Amateur de biographie de gens d'affaires, il a particulièrement aimé celle de Paul Desmarais.

LE PLUS IMPORTANT CONSEIL QU'IL A REÇU Être à l'écoute des autres et favoriser le travail d'équipe. « On ne peut pas réussir seul. D'où l'importance de travailler avec des gens compétents. »

SA DERNIÈRE FORMATION « La formation continue est essentielle en affaires. » Sa dernière formation portait sur le travail d'équipe.

LA PLUS GRANDE LEÇON D'AFFAIRES Ne pas mettre ses œufs dans le même panier. « Faire affaire avec 2 ou 3 banques me permet une plus grande souplesse dans la négociation de mes affaires. »

SI C'ÉTAIT À REFAIRE « J'irais étudier à l'étranger du pays pour avoir une meilleure perspective mondiale. »

CE QUI LE MOTIVE Faire grandir l'entreprise familiale. « C'est un patrimoine important. »

explique l'entrepreneur.

La relève est bien en place dans l'entreprise. Elle se prépare depuis longtemps. Un des fils, Martin, vient d'être nommé directeur général. Ingénieur

mécanique de formation, il travaille dans l'entreprise depuis 18 ans. L'autre fils, Philippe, vient de se joindre à l'entreprise à titre de technicien au service à la clientèle. ■

CONSEIL D'EXPERT

Faites-vous accepter par le milieu local

La Chine est un marché très complexe. Pour y devenir un joueur, il faut bien comprendre les contraintes et les règles économiques et de gestion qui varient d'une province chinoise à l'autre. Il faut aussi se familiariser avec la culture des Chinois et multiplier les démarches pour se faire accepter par le milieu local. « Une relation de confiance doit d'abord s'installer. Vous allez devoir aller souvent en Chine et accueillir plusieurs fois les Chinois dans vos installations avant qu'ils ne vous fassent confiance. L'investissement n'est jamais anodin et le processus est très long », note Gilles Roucolle, vice-président chez Mercer conseillers en gestion.

Étudier la concurrence et le potentiel de ce marché constitue une étape cruciale. « La Chine est un pays très différent du nôtre. Ce n'est pas parce qu'on a du succès ici ou dans d'autres pays que l'on va réussir là-bas. Il faut aussi que l'entreprise construise son modèle d'affaires afin qu'il soit économique. Faire une chaîne logistique d'ici en Chine est complexe et nécessite une longue réflexion.

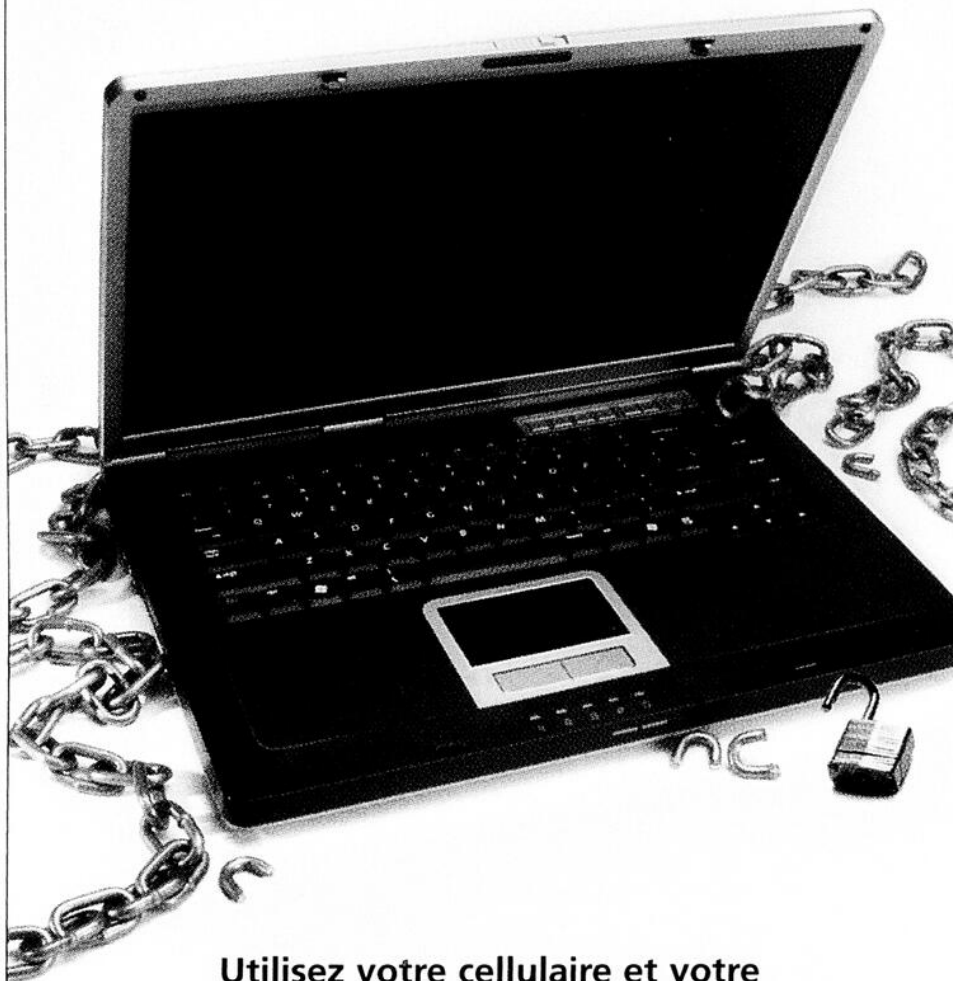


Gilles Roucolle, vice-président
chez Mercer conseillers en gestion

Pour une PME, l'option des partenariats est à explorer. »

M. Roucolle encourage les entrepreneurs intéressés par cette aventure à utiliser le savoir et les ressources de partenaires qui ont une certaine expérience sur le marché chinois et à profiter à plein de l'infrastructure de soutien qui est offerte, comme les services économiques des ambassades et les organismes tel *Exportation et développement Canada*. ■ R.C.S.

DÉCOUVREZ LA FAÇON HUMAINE DE VOYAGER



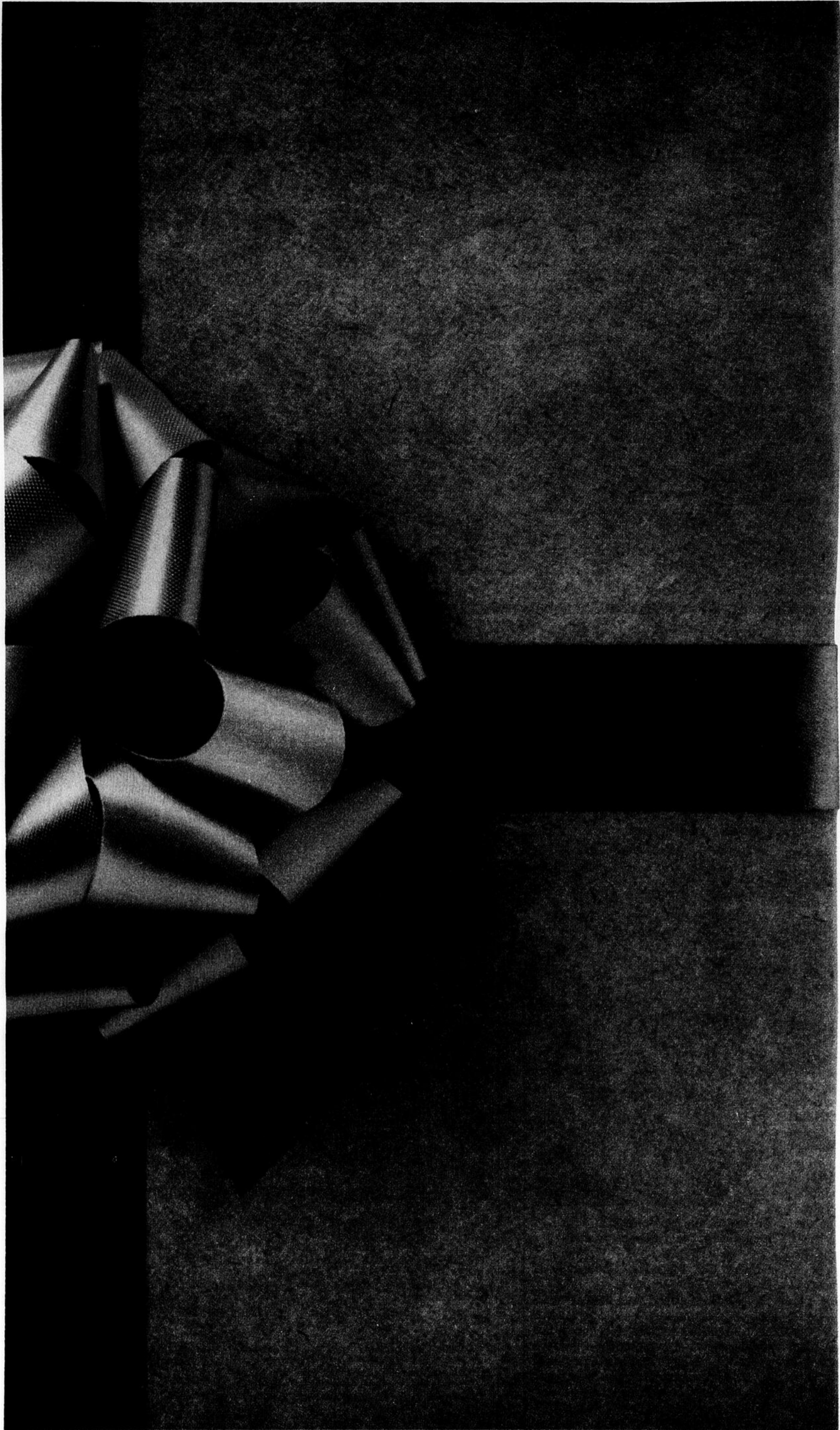
Utilisez votre cellulaire et votre portable à bord sans restriction, et gardez contact tout au long de votre voyage.

**OFFRES EXCLUSIVES* disponibles en ligne à
www.lafaconhumainedevoyager.ca**



* Offres disponibles à compter du 10 octobre 2004.
Visitez le site Web pour de plus amples renseignements.
** Marque de commerce propriété de VIA Rail Canada inc.

VIA Rail Canada



**UNE PRODUCTIVITÉ ACCRUE. DES COÛTS
MOINDRES. UNE MEILLEURE COLLABORATION.
TOUT À FAIT LE GENRE DE RÉCOMPENSE
QU'UN DPI, UN COF ET UN PDG SONT EN
MESURE D'APPRÉCIER. SURTOUT S'IL S'AGIT
DE LA MÊME PERSONNE.**

Aujourd'hui, les entreprises de toutes tailles célèbrent le potentiel du puissant réseau de Cisco. Particulièrement celles qui n'emploient pas des milliers d'employés. Quand chacun doit jouer plusieurs rôles, il est d'autant plus primordial pour la croissance de l'entreprise de pouvoir communiquer, collaborer et partager l'information plus rapidement, plus facilement et en toute sécurité au sein d'un réseau intégré. Grâce à des solutions conçues pour des entreprises de toutes tailles, des possibilités de financement et une série complète de services de soutien, incluant une ligne directe en service 24/7, Cisco peut fournir à votre entreprise une solution qui fonctionne aujourd'hui et demain aussi. Découvrez comment le réseau de Cisco peut vous combler. Visitez le www.cisco.com/powernow/ca/fr dès aujourd'hui.

C'EST LA PUISSANCE DU RÉSEAU. maintenant.



© 2004 par Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. Cisco, les Systèmes Cisco, Cisco ISO, et le logo Systèmes Cisco sont des marques de commerce déposées ou des marques de commerce de Cisco Systems, Inc. et/ou de ses affiliés aux États-Unis et dans certains autres pays.

GESTIONNAIRES HORS PAIR

Hélène et Michel Potvin gèrent une croissance de 200 %

Ils récoltent aujourd'hui les fruits des efforts qu'ils font depuis 1994

Sylvie Lemieux

dossiers@transcontinental.ca

Entre 2002 et 2003, RAD International, une PME de la région de Saint-Hyacinthe, a vu ses revenus grimper en flèche, passant de 5,8 millions de dollars (M\$) à 22,5 M\$, soit une hausse de 287,9 %. Du

même coup, ses effectifs ont presque quadruplé. De 50 employés, ils sont passés à 190 en l'espace d'un an.

Cette croissance remarquable est attribuable aux acquisitions stratégiques effectuées par l'entreprise au cours des dix dernières années. Le pdg, Michel Potvin et son associée,

Hélène Potvin, directrice des ressources humaines, semblent avoir le flair pour repérer les entreprises en difficulté qui offrent toutefois un bon potentiel de marché.

« Nous avons su saisir les occasions, explique M. Potvin. Chacune des entreprises que l'on a acquise était en lien avec nos activités. Nous avons identifié que leurs problèmes découlaient d'une gestion inadéquate. Nous les avons consolidés en améliorant les pratiques de gestion et en développant de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Nos efforts commencent à porter leurs fruits. »

RAD International compte aujourd'hui trois divisions. RAD Équipements fabrique une gamme complète de produits de manutention, d'entreposage et de séchage des grains qui sont vendus dans tout le Canada et aux États-Unis. Gregson Technologies, aussi de Saint-Hyacinthe, produit des pulvérisateurs agricoles. De son côté, RAD Technologies, établie à Thetford Mines, se spécialise dans la fabrication de souffleuses, de chasse-neige et autre équipement d'entretien.

Cette filiale connaît aujourd'hui une croissance soutenue et contribue largement au succès de la PME. Elle génère un chiffre d'affaires de plus de 10 M\$ et enregistre une croissance annuelle de 15 % environ. Pour soutenir la demande, elle doit procéder cet automne à des travaux d'agrandissement de son usine.

En 1994, quand M. Potvin a acquis l'entreprise, qui s'appelait alors Bervac, elle frôlait pourtant la faillite. Elle avait notamment de la difficulté à respecter ses délais de livraison. Après avoir recruté un nouveau directeur général,

CONFIDENCES



Hélène et Michel Potvin reconnaissent rapidement les lacunes des entreprises qu'ils acquièrent.

les Potvin ont mis en place un système de gestion (ISO-9001). Des efforts ont aussi été mis dans le développement de nouveaux produits ce qui a permis à l'entreprise de percer le marché américain. Actuellement, les trois quarts de la production de RAD Technologies sont exportés vers les États-Unis.

« La première chose à faire quand on acquiert une entreprise, c'est de mettre les bonnes ressources aux bonnes places, explique M. Potvin. Nous sommes allés chercher des gens qui adhéraient à notre philosophie d'entreprise. Nous avons fait en sorte de mettre ces entreprises à notre image. Dans le secteur de la fabrication, nous nous sommes assurés de conserver la main-d'œuvre qualifiée qui a une bonne connaissance des produits. »

L'entrepreneur a aussi pris soin de garder les marques

LES LIVRES QU'ILS SUGGÈRENT : *Le But*, de Eliyahu Goldratt et Jeff Cox (version française du livre *The Goal*) et *Gemba Kaizen - L'art de manager avec bon sens*, de Masaaki Imai, Éd. JVD&S.

LE PLUS IMPORTANT CONSEIL QU'ILS ONT REÇU :

« Faire ce que l'on aime et aimer ce que l'on fait. Il nous a été donné par Pierre Dupuis, ancien président de Sico. »

LEUR DERNIÈRE FORMATION : Ingénieur de formation, M. Potvin a complété il y a quelques années un diplôme en administration de l'Université Cornell (New York). Mme Potvin a fait un M.B.A. à l'Université de Montréal.

LEUR PLUS GRANDE LEÇON D'AFFAIRES : « Il faut faire confiance aux gens et apprendre à déléguer. Une entreprise, c'est un travail d'équipe », affirme M. Potvin.

SI C'ÉTAIT À REFAIRE : « On n'attendrait pas d'avoir 40 ans pour se lancer en affaires ! »

qui avaient acquis la confiance de la clientèle et qui étaient une garantie de succès.

Pour le moment, RAD International ne prévoit pas faire d'autres acquisitions. « L'intégration de Gregson Technologies, acquise en 2001, n'est pas encore complétée. On veut

stabiliser les entreprises existantes et assurer leur croissance avant de se remettre sur le marché », précise M. Potvin.

En 2004, le chiffre d'affaires de RAD International devrait atteindre 30 M\$, une hausse de plus de 25 % par rapport à 2003. ■

CONSEIL D'EXPERT

Pensez toujours rentabilité

Qu'elle soit organique ou qu'elle se fasse par acquisition, la croissance représente toujours un défi pour une entreprise. Un beau défi, mais un défi quand même.

« Le danger de la croissance accélérée, c'est que la rentabilité ne suive pas la même courbe ascendante », affirme Robert St-Aubin, associé directeur chez Demers Beaulne.

Il arrive que les processus de production ne soient pas toujours à la hauteur; l'entreprise n'arrive alors plus à répondre à la demande. Souvent, c'est parce qu'elle s'est éloignée de son plan d'affaires.

« Les entreprises qui réussissent le mieux à atteindre leurs objectifs de croissance sont celles qui les ont planifiés de façon stratégique, ajoute M. St-Aubin. Il y a aussi un élément qui fait la différence : l'équipe de gestion qui est en place. »

Sur le marché des acquisitions, il faut faire attention à ne pas avoir un trop gros appétit. « Une entreprise qui fait une acquisition lui permettant de faire croître son chiffre d'affaires de 10 ou 20 % s'en sort généralement



Robert St-Aubin, associé directeur chez Demers Beaulne.

bien. Mais une PME qui achète une entreprise d'une taille similaire ou supérieure à la sienne pourra avoir de la difficulté à avaler la bouchée », soutient M. St-Aubin.

Selon lui, le défi de la croissance par acquisition, c'est l'intégration de la nouvelle entreprise à la culture et aux valeurs de l'acquéreur. Une autre embûche, c'est que, souvent, les entrepreneurs sous-estiment l'investissement en temps et en argent nécessaire à la modification du système informatique. Des pertes financières découlent souvent de ces mauvais calculs. ■ S.L.

GÉRER LA CROISSANCE

L'expansion d'une entreprise demande la conception d'un plan de croissance comprenant trois éléments :

1 L'énoncé de mission

Il sert à mettre sur papier la vision, les buts à long terme et les rêves de l'entrepreneur. L'énoncé de mission doit englober le genre de produits et de services offerts, la clientèle visée ainsi que les avantages proposés à celle-ci.

2 Les objectifs

C'est la description de la stratégie adoptée pour accomplir la mission de l'entreprise. Ces objectifs doivent être mesurables, réalistes et associés à un échéancier.

3 Un plan d'action

Liste des gestes à poser pour atteindre les objectifs retenus. Ce sont, étape par étape, les tâches à accomplir dans les délais définis.

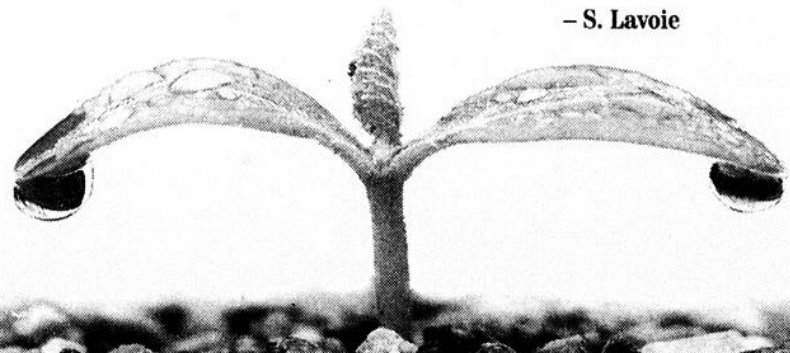
Des questions à poser avant d'envisager la croissance de l'entreprise :

- > Comment attirer les capitaux ?
- > Comment attirer, et surtout retenir, les meilleurs employés ?
- > Quelles sont les compétences de base ?
- > Quelle est la souplesse de l'organisation ?
- > Quelles sont les alliances à constituer ?
- > Comment favoriser une culture de l'innovation ?
- > Quelle est la gestion du risque ?
- > Quel marketing ?
- > La planification stratégique ?

Trois stratégies gagnantes pour une croissance réussie :

- 1 Accorder de l'importance aux gens de l'entreprise
- 2 Innover
- 3 Maintenir un bilan financier solide

- S. Lavoie



EXPÉDITION MONDIALE. SYNCHRONISÉE.

Chaque jour, 1 300 vols dans
plus de 200 pays et territoires.
(Désolés, nous n'acceptons que les colis.)



Pourquoi tant de vols à tant d'endroits? Parce que c'est ce qu'il faut pour acheminer quotidiennement plus de 13 millions de colis partout dans le monde. Et grâce à sa compagnie aérienne, la onzième en importance au monde, UPS[®] est en mesure de desservir toute la planète, quelle que soit la destination. Nous vous offrons plus d'options à la maison aussi. Avec nos services conviviaux, comme le suivi en ligne des colis, prévoyant divers délais de livraison et des tarifs correspondant à vos besoins, nous facilitons grandement le processus d'expédition. C'est pourquoi des entreprises en plein essor font confiance à UPS[®]. Nous rendons l'expédition à l'échelle internationale aussi facile que la livraison au coin de la rue. Alors, passez moins de temps à l'expédition de colis et plus de temps à la croissance de votre entreprise.

UPS.com
1 800 742-5877

QU'EST-CE QUE LE BRUN PEUT
FAIRE POUR VOUS?^{MD}



Les routes indiquées représentent les destinations aériennes desservies par UPS et ses partenaires de transport publics; elles se rapprochent des routes aériennes réelles menant aux destinations indiquées. © 2004 United Parcel Service of America, Inc. UPS, le logo UPS et la couleur brune sont des marques de commerce de United Parcel Service of America, Inc. Tous droits réservés.

L'INNOVATEUR

Gaétan Campeau a innové en questionnant d'éventuels clients

Marie-Josée Labrosse
dossiers@transcontinental.ca

Août 2002. Six ingénieurs et un spécialiste du marketing sont en mal de projets. Ils se réunis-

sent une première fois pour explorer les possibilités de développement dans le secteur des télécommunications.

Novembre 2002. **Pierre Boudet**, directeur de la production,

Gaétan Campeau, président, **Raynald Décus**, directeur, tests et intégration, **Jean-François Gosselin**, ingénieur logiciel, **Éric Morin**, directeur matériel, **Luc Morissette**, di-

recteur, service à la clientèle et **Stéphane Potvin**, directeur de la technologie fondent **TelcoBridges**, et entament une première ronde de financement qui rapportera environ

1,8 M\$. À peine 20 mois s'écouleront avant qu'ils n'installent chez un client le tout premier produit qu'ils ont conçu. Pas de temps à perdre !

Pour réaliser ce tour de force,

les membres-fondateurs de la PME de Boucherville ont interrogé pendant des semaines des intégrateurs de télécommunication dans les marchés émergents de l'Asie.

Tous ou presque réclamaient des produits qui existaient chez les grands fournisseurs comme **Nortel**. « Mais ils souhaitaient une plus grande densité et à moindre coût », explique Gaétan Campeau, président de **TelcoBridges**.

La densité d'un équipement de télécommunication dépend de la capacité de traitement des appels d'une pièce donnée par rapport à la surface de plancher nécessaire à son installation et à sa consommation d'énergie.

« En Occident, on ne construit plus de centraux téléphoniques. En Chine, en Malaisie et au Pakistan, on le fait encore. Il faut penser à rentabiliser au maximum la surface de plancher. »

Parallèlement, le groupe se lance dans la conception d'un serveur lame. Le tout, avec la complicité d'un client potentiel, **Virtual Switching Consultancy (VSC)**, de Hong Kong, une entreprise spécialisée dans la fourniture de services interurbains prépayés.

De la taille d'une carte d'extension PCI, le serveur lame intègre processeur, mémoire vive, interface réseau et disque dur. C'est l'équipement tout indiqué pour simplifier la gestion de l'espace et autoriser l'installation d'un grand nombre de serveurs.

Rangés dans un seul et unique châssis, des dizaines de serveurs lames partagent la carcasse, les blocs d'alimentation, les ventilateurs et le câblage présents dans l'armoire.

Les résultats de leurs efforts ne tardent pas à venir. En mai 2004, VSC procède à la migration vers les premiers serveurs lames de **TelcoBridges**. Quatre mois plus tard, la migration est complétée et on ne note aucune interruption de service.

« Nos produits sont moins coûteux et aussi fiables et performants que ceux de nos concurrents », se réjouit M. Campeau.

TelcoBridges n'a aucun client au Canada ou aux États-Unis et elle n'en cherche pas. La barrière culturelle ne semble pas faire obstacle à l'entreprise de Boucherville, qui s'est empressée de se doter d'un visage asiatique.

« Nous avons un représentant à Hong Kong qui parle le cantonais et le mandarin et nous venons tout juste de recruter un représentant coréen. »

Selon M. Campeau, le principal défi n'est pas d'ordre

IQ

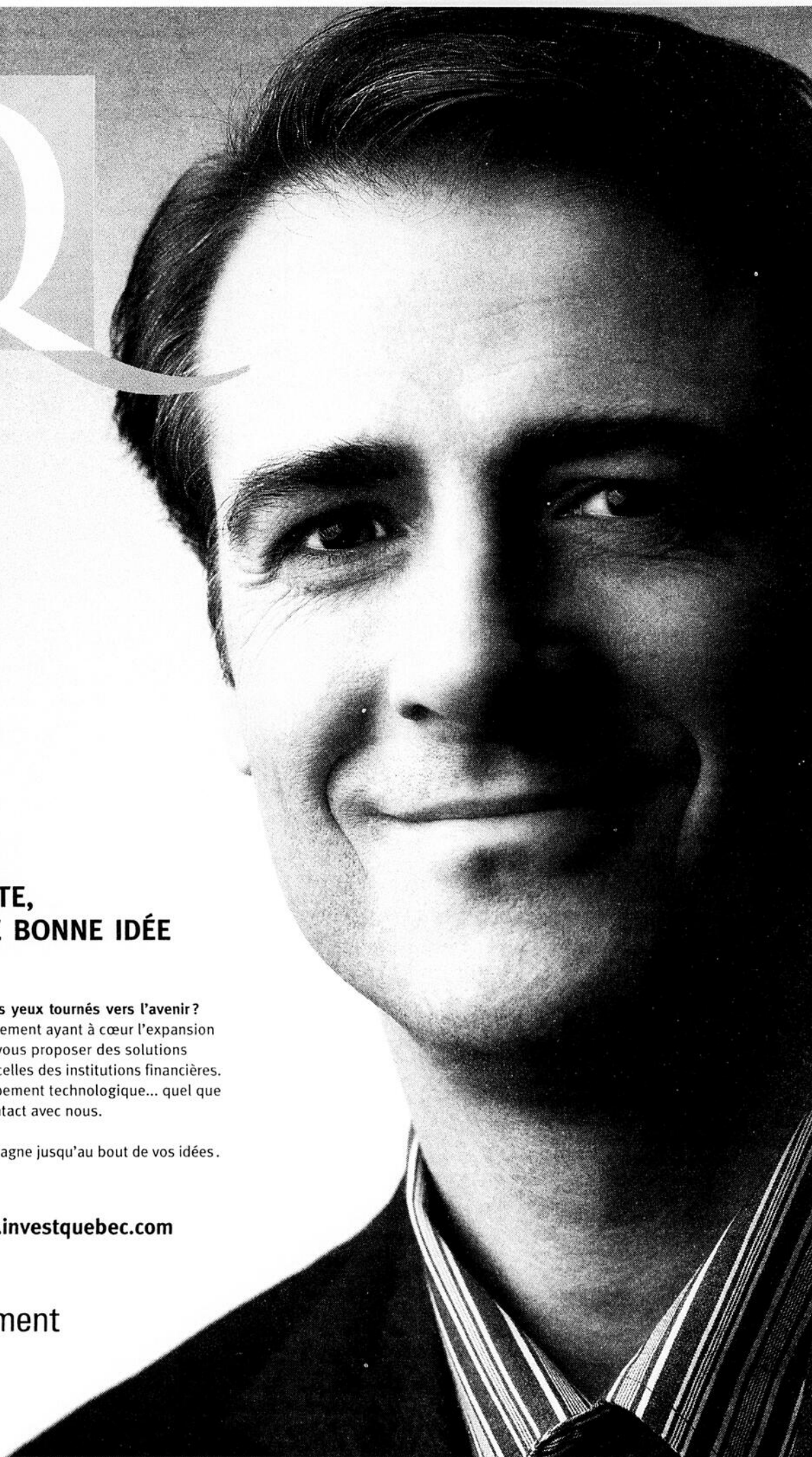
**POUR FAIRE VIVRE
UNE IDÉE BRILLANTE,
IL FAUT AVOIR UNE BONNE IDÉE
DU FINANCEMENT.**

Vous avez des projets en tête et les yeux tournés vers l'avenir? Nous sommes des experts en financement ayant à cœur l'expansion de votre entreprise. Nous pouvons vous proposer des solutions personnalisées, complémentaires à celles des institutions financières. Croissance, exportation ou développement technologique... quel que soit votre projet, prenez d'abord contact avec nous.

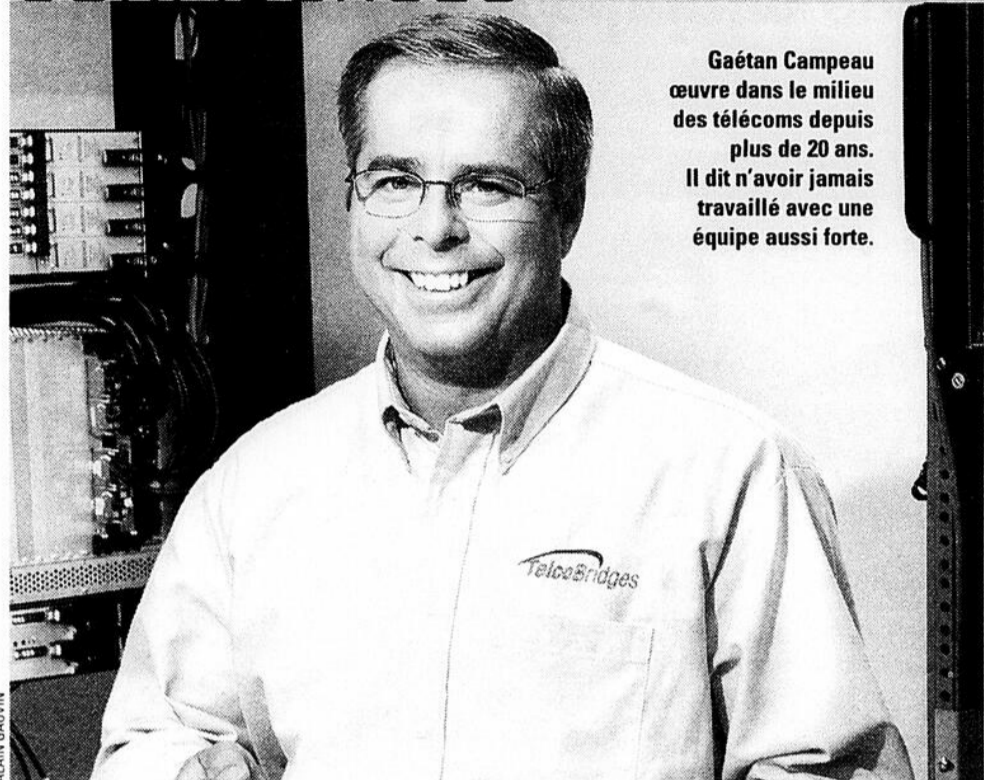
Investissement Québec vous accompagne jusqu'au bout de vos idées.

1 866 870-0437 | www.investquebec.com

IQ Investissement
Québec



CONFIDENCES



Gaétan Campeau œuvre dans le milieu des télécoms depuis plus de 20 ans. Il dit n'avoir jamais travaillé avec une équipe aussi forte.

culturel mais plutôt technique. À son avis, le succès de TelcoBridges repose d'abord sur la valeur de son équipe techno.

« J'ai 46 ans. Cela fait plus de 20 ans que je suis dans les télécoms et je n'ai jamais travaillé avec une équipe aussi forte. Nous avons maintenant 25 employés, qui sont également des actionnaires. Tous, sans exception, comprennent les objectifs que nous visons et s'efforcent de les atteindre. » Avec des succès comme ceux-ci, on ne s'étonnera pas que la Fédération des chambres de commerce du Québec ait décerné à TelcoBridges le premier prix des Mercuriades 2004 dans la catégorie Innovation technologique. ■

> **LE LIVRE QU'IL SUGGÈRE** : *Crossing the Chasm : Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, de Geoffrey A. Moore. Il explique le fossé qui existe entre les adopteurs précoces et la majorité des consommateurs.

> **LE MEILLEUR CONSEIL QU'IL A REÇU** : Un investisseur de capital de risque lui a recommandé d'intéresser un client à son produit avant même de solliciter d'autres investisseurs. Ce qu'il a fait, en signant une entente avec Virtual Switching Consultancy, de Hong Kong, dans les semaines qui ont précédé la création de TelcoBridges.

> **SA PLUS RÉCENTE FORMATION** : Un cours en marketing et gestion de projets dont il n'a pas été très satisfait. « C'était un peu trop dans les nuages... »

> **SA PLUS GRANDE LEÇON D'AFFAIRES** : S'entourer de gens plus compétents que soi dans les domaines où on a des faiblesses. « C'est plus insécurisant sur le plan individuel, mais les résultats sont excellents. »

> **SI C'ÉTAIT À REFAIRE** : Je referais exactement la même chose.

CONSEIL D'EXPERT

La créativité doit avoir sa place

Selon Marie-Claude Gévy, associée et responsable du conseil stratégique chez Raymond Chabot Grant Thornton, deux facteurs sous-tendent la réussite de tout projet d'innovation.

L'entreprise doit, d'abord, orienter ses efforts de R-D selon des critères prédéterminés et conformes à son plan d'affaires. Ensuite, la direction doit mettre en place des conditions qui facilitent la créativité.

« Les PME ne sont pas des inventeurs. Elles ne peuvent se permettre de faire de la R-D pour le plaisir, met en garde la spécialiste. Les projets doivent répondre à des besoins réels exprimés par la clientèle et qui font partie des objectifs de croissance à long terme de l'entreprise. »

Pour avoir du succès sur le plan de l'innovation, la PME doit investir dans la veille stratégique, faire des études de marché sur le terrain et suivre de près ce que fait la concurrence.

M^{me} Gévy insiste sur la nécessité de planifier la R-D au même titre que l'on développe la production.

« L'erreur la plus commune provient du manque de planification. Il faut avoir une idée claire du développement de son entre-



Marie-Claude Gévy, associée et responsable du conseil stratégique chez Raymond Chabot Grant Thornton

M^{me} Gévy prône l'équilibre entre la recherche et la production. De la sorte, l'équipe d'innovation demeure en contact avec les contraintes et les nécessités du quotidien sans négliger la réflexion et l'étude nécessaires à la création.

Finalement, les PME qui souhaitent innover ont intérêt à promouvoir certaines valeurs, comme l'initiative, la responsabilisation du personnel et le droit à l'erreur. ■ M.-J.L.

prise, sinon, on risque de mal orienter ses efforts de recherche. »

Par ailleurs, les PME doivent percevoir la recherche comme un investissement, non une dépense. « Les responsables des projets innovants doivent être en mesure d'y mettre suffisamment de temps. S'ils ne consacrent que 10 % de leur temps à la recherche, ce ne sera pas suffisant. »

Vous y croyez



On peut vous aider à aller plus loin

Quel que soit votre rêve, nous vous accompagnons jusqu'au bout.

Nos équipes multidisciplinaires offrent aux PME une gamme complète de services en certification, en fiscalité et en conseil en administration ainsi qu'une expertise inégalée, soutenue par un réseau qui met tout en œuvre pour répondre à vos besoins et à vos attentes.

Raymond Chabot
Grant Thornton 
rcgt.com

LE SPÉCIALISTE

Vincent Dequoy se concentre sur ses champs d'expertise

Hydro Mobile a toujours fonctionné avec de nombreux sous-traitants

Renée Claude Simard
dossiers@transcontinental.ca

Hydro Mobile, une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de plates-formes élévatrices de travail pour l'industrie de la construction, a toujours fait

affaires avec de nombreux sous-traitants.

« La sous-traitance est un modèle d'affaires très intéressant. Au départ, c'était pour une raison économique. Dans notre domaine, l'investissement en acier est très élevé et la fabrication nécessite un

inventaire considérable. Donner en sous-traitance la fabrication des mâts qui soutiennent les plates-formes étaient très avantageux », souligne Vincent Dequoy, président de la PME située à L'Assomption.

L'ingénieur civil a par la suite réalisé qu'il valait mieux se concentrer dans les activités relevant de ses champs d'expertise, comme la soudure, la conception et la R-D. « La peinture et l'hydraulique sont deux autres activités que je préfère donner à la sous-traitance. Il m'en coûte tant de dollars par an et c'est réglé. J'ai bâti mon plan d'affaires de cette façon. Auparavant, je faisais la peinture, mais j'avais toujours des problèmes. J'ai eu la chance qu'un « gars de peinture » s'installe à côté de mon usine. La proximité des sous-traitants peut aussi être une variable importante quand vient le temps de faire une sélection. »

Par la suite, Hydro Mobile a connu une solide croissance. M. Dequoy a jonglé avec l'idée d'agrandir ses installations. Il a finalement opté pour la sous-traitance pour combler le surplus de la demande. « Même si ça me coûte parfois un peu plus cher, cette solution temporaire est satisfaisante. Engager du personnel qualifié est un énorme problème. Puis quand la demande diminue, il faut les mettre à pied, ce qui n'est pas l'idéal quand tu viens d'investir des sommes importantes pour leur formation. Ce qui est essentiel, c'est de protéger les emplois. »

Bien les choisir

Le processus de sélection des sous-traitants est très important. « On ne recherche pas seulement les meilleurs prix.

CONFIDENCES



Vincent Dequoy a bâti son plan d'affaires en tenant compte de la sous-traitance.

CONSEIL D'EXPERT

Évaluez la capacité de produire

Il est important dans le choix d'un sous-traitant d'évaluer sa compétence et sa capacité de produire. « A-t-il les équipements et les technologies adéquates, et a-t-il les ressources humaines et financières nécessaires pour exécuter les travaux et rencontrer les échéances ? Par ailleurs, l'aspect environnemental devient de plus en plus important dans le choix d'un fournisseur », souligne Normand Voyer, vice-président exécutif de Sous-traitance industrielle du Québec (STIQ), un organisme privé sans but lucratif dont la mission est de favoriser le maillage entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants.

Généralement, les entreprises font appel à des sous-traitants parce qu'elles n'ont pas l'expertise ou les compétences à l'interne pour réaliser à prix concurrentiel et à qualité égale un produit ou un mandat. Cette solution peut aussi être envisagée lorsque l'entreprise connaît une forte croissance et ne peut répondre à la demande.

Outre l'engagement de performance, le contrat entre



Normand Voyer, vice-président exécutif de Sous-traitance industrielle du Québec

une entreprise et un sous-traitant doit inclure certains points importants. « Dans le cas de propriété intellectuelle, par exemple, il est important de signer des ententes de confidentialité ou d'exclusivité. On peut aussi signer une entente à long terme, soit entre trois et cinq ans, visant la réduction des coûts de fabrication. C'est très répandu dans les secteurs automobile, aéronautique et électronique, et dans celui des biens de consommation. Ceux-ci sont très redoutables au niveau des prix. » ■ R.C.S.

le best-seller *From Good to Great*, de l'auteur américain Jim Collins.

« Pour que l'entreprise grandisse, il faut s'entourer de gens compétents. »

Adepte de la formation continue, il fait partie d'un regroupement de chefs d'entreprise, le *Groupe Tec*, dont les rencontres sont mensuelles. La dernière formation portait sur le leadership.

« Ne pas aller trop vite en affaires et ne pas sauter d'étapes. Si la croissance n'est pas bien gérée et que la structure d'affaires n'est pas adéquate, cela peut nuire dangereusement à l'entreprise. »

« Je ne m'embarquerais pas dans différents projets de R-D et d'expansion sans planification. Je veux toujours que cela se fasse vite et j'ai souvent brûlé des étapes essentielles. »

ce qu'elle prenne une envergure internationale. Pour l'instant, 85 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'extérieur du Canada, principalement aux États-Unis, en France, en Espagne et en Belgique.

Loin de penser à la retraite, M. Dequoy a toutefois bâti son équipe avec soin. « Je peux m'éloigner graduellement des tâches quotidiennes pour me concentrer davantage sur le développement stratégique. » ■

QUELQUES IDÉES POUR SOUS-TRAITER

> LES DIFFÉRENTS TYPES DE SOUS-TRAITANCE

Sous-traitance de spécialité : une entreprise y aura recours lorsqu'elle ne dispose pas de l'expertise pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation.

Sous-traitance de capacité : une entreprise fera appel à ce type de sous-traitance lorsqu'elle ne peut répondre à un surplus de commandes dans les délais prévus.

Sous-traitance de marché : dans ce type de collaboration, une entreprise confie au sous-traitant l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage. Cette pratique mène à un quatrième type de collaboration, la sous-traitance en cascade.

> SOUS-TRAITANCE ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Lorsqu'il est question de propriété intellectuelle, une entreprise doit être très attentive aux ententes qu'elle conclut avec ses divers intervenants, et tenir compte des sous-traitants. En l'absence d'un contrat, le droit d'auteur

concernant un produit conçu par un sous-traitant lui revient et non à l'entreprise. Il est conseillé de s'assurer que les contrats de sous-traitance confèrent la propriété exclusive du droit d'auteur à l'entreprise.

> SOUS-TRAITANCE ET CONSTRUCTION

Si vous êtes un entrepreneur ou un travailleur en construction et que vous désirez effectuer des travaux de sous-traitance en Ontario, vous devez vous inscrire au **Bureau de protection des emplois** avant de pouvoir y travailler. (http://www.gov.on.ca/lab/french/about/leg/jpo_forms.html)

Au Québec, un entrepreneur qui soumissionne sur un contrat public a certaines obligations. Il doit ainsi s'assurer que les sous-traitants à qui il accorde un contrat possèdent une licence valide et sans restriction. Si le sous-traitant détient une licence restreinte, l'entrepreneur pourrait se voir infliger une amende pouvant aller jusqu'à 2 800 \$ (la licence restreinte : www.ccaq.org).

> L'ARTICLE 45 ET LA SOUS-TRAITANCE

L'article 45 du *Code du travail* prévoit que le changement d'employeur par la vente ou la concession totale ou partielle d'une entreprise n'invalide pas l'accréditation syndicale et, s'il en existe une, la convention collective. Cela s'appliquera à la sous-traitance si les trois conditions suivantes sont respectées :

- 1 Il doit y avoir transfert d'équipement ou d'employés;
- 2 Il doit y avoir un lien, tel un contrat, entre l'employeur qui sous-traite une partie de ses activités et celui qui poursuit les activités;
- 3 Il faut enfin que le second employeur utilise l'équipement ou les employés pour les mêmes fins et objectifs.

Si les trois conditions sont remplies, le sous-traitant devra respecter la convention collective négociée par l'ancien employeur (Réforme du *Code du travail* : le mytique article 45, www.rhri.org). ■ G.L.L.

Le coin lecture

Mario Gagnon

dossiers@transcontinental.ca

Libraire à la Librairie Coop HEC
Montréal www.coophec.com

> PROTÉGER SES IDÉES

Entreprenariat et innovation vont souvent de pair. Encore faut-il s'assurer que le profit généré par l'innovation revienne à celui qui en est l'instigateur et non aux copieurs et aux voleurs d'idées ! Pour protéger leurs inventions et surtout, pour bénéficier de tous les avantages qui en découleront éventuellement, les entrepreneurs et les chefs d'entreprise ont tout intérêt à recourir aux outils de protection de la propriété intellectuelle.

Le verrouillage du savoir, un guide produit conjointement par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec,

Ministère de l'Industrie et du Commerce
Office de la propriété intellectuelle du Canada



Le VERROUILLAGE du SAVOIR

Guide de gestion de la propriété intellectuelle

Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc.

Le verrouillage du savoir collectif, Éditions Transcontinental, collection *Les Affaires*, 2000.

et l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, présente et explique les différentes façons de protéger le fruit des efforts des entrepreneurs et autres créateurs d'ici : le brevet, les marques de commerce, le droit d'auteur, et le dessin industriel.

On aborde également les rudiments de la protection du savoir en entreprise, et les démarches préalables à effectuer avant de choisir l'outil de protection idéal selon le type de ressources à protéger. Finalement, on montre les avantages à tirer du savoir verrouillé, parmi lesquels se trouvent l'importance de plus en plus grande accordée à la recherche et au développement, la promotion de l'innovation auprès du personnel, et l'avantage économique sur la concurrence.

> GÉRER UNE FORTE CROISSANCE

Pierre-André Julien et ses collaborateurs dressent le portrait de 17 PME québécoises ayant connu une forte croissance dans un très court laps de temps. Pour la présentation des résultats de leurs recherches, les auteurs ont classé ces

PME selon quatre caractéristiques qui les distinguent de leurs concurrents : la qualité du leadership, l'importance de la proximité avec la clientèle, les organisations apprenantes, et le recours intelligent aux ressources externes.

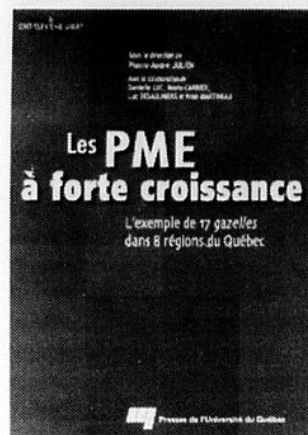
Chaque étude de cas com-

porte un bref historique de l'entreprise, l'examen des forces et des faiblesses de la PME et de son secteur d'activités, les problèmes actuels rencontrés, une conclusion, ainsi des questionnements sur les décisions prises par les gestionnaires et des pistes de

réflexion sur les perspectives d'avenir de l'entreprise, dans certains cas.

Ces « gazelles » ont une influence marquante sur l'économie du Québec et sur celle de leur région, entre autres par le nombre important de nouveaux emplois qu'elles créent.

Les PME à forte croissance
sous la direction de
Pierre-André Julien,
Presses de l'Université du Québec, 2002.



Leur rayonnement atteint non seulement leur secteur d'activités, mais touche également toute l'activité économique locale. L'expérience de chacune d'entre elles peut être profitable pour le gestionnaire de PME qui en tirera des leçons fort enrichissantes. ■

Soudainement, le concept du courriel sur un téléphone sans-fil semble évident.



Treo 600

Il vous suffit d'appuyer sur un bouton du smartphone Treo® 600 de palmOne pour accéder instantanément à vos courriels*: échangez des messages, appelez, communiquez, le tout grâce au clavier intégré QWERTY. Pas de doigt complexe ou de défilement de texte qui n'en finit plus. Plus besoin de le mettre en marche ni d'attendre le lancement des applications. Vous aurez accès à vos courriels en temps réel, dès sa première utilisation*. Le Treo 600 est également un téléphone mobile multifonction, un organisateur Palm Powered® et une appareil photo numérique. Vous pouvez envoyer des messages texte et naviguer sur Internet*. Et il est tellement petit qu'il se glisse dans votre poche. Pour en savoir davantage sur le Treo 600, consultez www.palmOne.com/treo600 ou votre fournisseur local de services sans-fil. Enfin, un téléphone intelligent qui l'est vraiment.

ROGERS
SANS-FIL

Bell

palmOne

*Abonnement à un forfait sans-fil voix et données requis. Non disponibles dans certaines régions. Les tarifs peuvent varier d'un forfait à un autre. Rogers, Rogers Sans-fil et le ruban Möbius sont des marques de commerce de Rogers Communications Inc. Utilisées sous licence. Le logo de Bell est une marque de commerce de Bell Canada. Image de l'écran simulée. ©2004 palmOne, Inc. Tous droits réservés. palmOne, Treo et Palm Powered sont des marques de commerce ou des marques déposées détenues ou utilisées sous licence par palmOne, Inc. Toutes les autres marques sont ou peuvent être des marques de commerce de leurs propriétaires respectifs, et sont utilisées pour identifier les produits ou services offerts.

L'INVENTEUR

L'ingénieur Gilles Filion possède déjà sept brevets

Il s'assure chaque fois qu'ils ont une valeur commerciale

Renée Claude Simard

dossiers@transcontinental.ca

Gilles Filion est un inventeur hors pair et un *pro* du brevet. Il en a déjà sept dans ses poches. En se creusant les méninges, il inventa entre autres une grille ultraperformante pour les gros débits d'eau occasionnés par les orages. Cette grille permet de retenir les particules solides qui flottent dans les eaux de débordement que provoquent les orages. Sans cette grille, les particules s'accumulent sur les berges des rivières,

ce qui cause d'importants problèmes aux municipalités.

« Quand tu penses à breveter ton idée pour la protéger, il faut d'abord analyser et rechercher tous les brevets qui existent dans ce domaine afin de vérifier si ton idée est brevetable. Pour ce faire, nous sommes allés voir un agent de brevet qui nous a confirmé que notre produit pourrait être brevetable », dit le président de John Meunier, de l'arrondissement Saint-Laurent spécialisée dans le traitement des eaux municipales et industrielles.

M. Filion aurait pu faire la demande de brevet immédiatement après avoir eu le feu vert de son agent de brevet. Il a toutefois attendu d'être certain que son idée avait une application commerciale viable. « Comme il en coûte près de 8 000 \$ pour un brevet au Canada, on s'est assuré, avant de poursuivre la démarche, que notre grille était parfaite d'un point de vue technique et économique. Cette étape est essentielle, car elle mène à l'identification de clauses qui vont enrober le brevet et empêcher les gens de te copier. Un brevet mal enrobé n'a pas grande valeur. La valeur d'un brevet est basée sur les difficultés que l'on va avoir à le contourner. »

Une fois ces étapes franchies, M. Filion était prêt pour la grande demande de brevet. « L'agent de brevet est pleinement impliqué dans la rédaction, la description et l'identification de clauses visant à protéger au maximum le brevet. Procéder sans agent de brevet, c'est possible, mais c'est comme

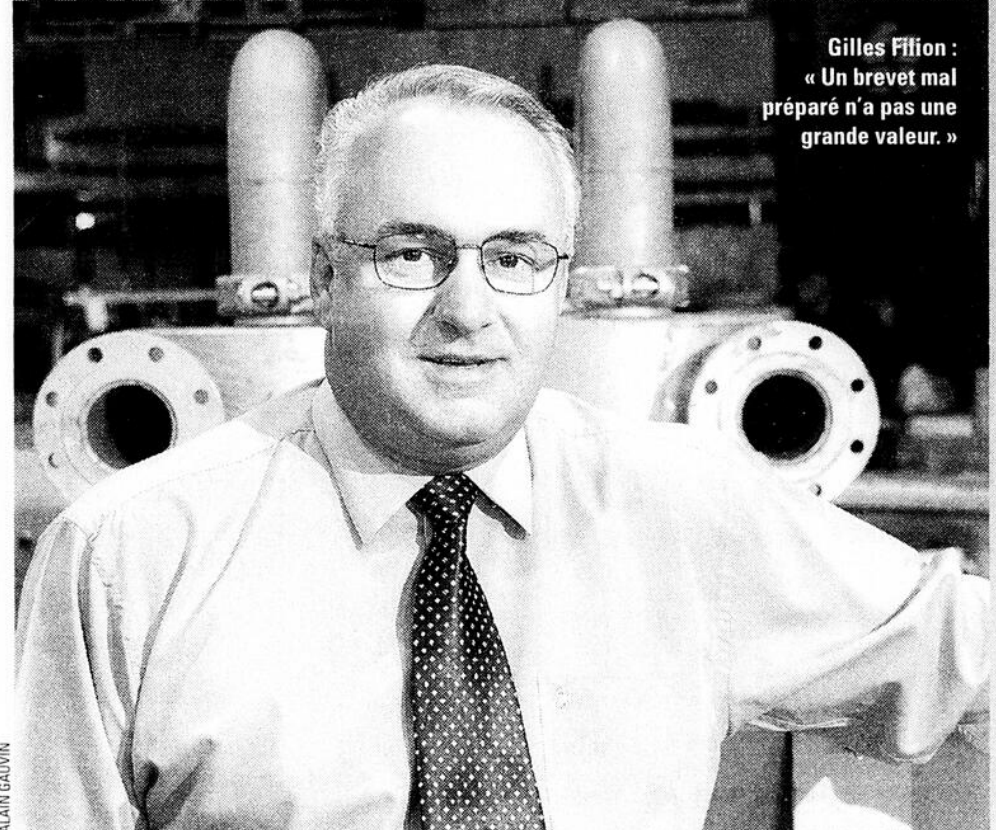
Il y a sept ans,

M. Filion a obtenu des brevets canadien et américain pour son dégrilleur de débordement à profil bas OS-LP.

aller à la cour sans avocat. Tes chances de succès sont moins bonnes », souligne l'ingénieur en mécanique.

La demande de brevet est alors rigoureusement évaluée au Bureau des brevets. S'en

CONFIDENCES



Gilles Filion : « Un brevet mal préparé n'a pas une grande valeur. »

ALAIN GAUVIN

suit un long processus administratif et technique. Il faut compter un minimum de deux à trois ans avant de connaître le verdict. « On peut nous demander d'éclaircir certains points ou de défendre notre idée auprès des évaluateurs. Encore une fois, c'est l'agent de brevet qui nous représente. »

Il y a sept ans, M. Filion a obtenu des brevets canadien et américain pour son dégrilleur de débordement à profil bas OS-LP. « On savait que le produit avait une très grande valeur commerciale en Amérique du Nord. Il ne faut pas oublier qu'on a un an pour déposer une demande de brevet dans un autre pays. » ■

LE LIVRE QU'IL SUGGÈRE : *From Good to Great*, de l'américain Jim Collins. « C'est une vision du monde des affaires. Il y a de bonnes idées dans ce livre. »

LE CONSEIL LE PLUS IMPORTANT QU'IL A REÇU : « Un de mes patrons m'a dit, il y a très longtemps, que le plus important est d'obtenir la commande. Une fois cette étape franchie, il suffit de s'organiser pour la réaliser. »

SA DERNIÈRE FORMATION : « Je reçois de la formation technique régulièrement. J'ai aussi suivi une formation sur la relève il y a deux ans. »

SA PLUS GRANDE LEÇON D'AFFAIRES : « Pour avoir du succès, il faut que les services ou les produits que l'on vend correspondent exactement aux besoins des clients. Il faut être capable de les guider dans leurs choix afin de pouvoir leur fournir la meilleure solution d'affaires. »

SI C'ÉTAIT À REFAIRE : « Au début de ma carrière d'entrepreneur, j'avais de la difficulté à déléguer. C'était une faiblesse personnelle. J'ai appris avec le temps. »

CONSEIL D'EXPERT

Ne divulguez pas votre idée

Pour espérer obtenir un brevet sur un produit ou un procédé de fabrication, il faut que l'invention réponde à trois critères : elle doit être nouvelle, utile et faire preuve d'ingéniosité inventive. Le brevet protège votre idée à l'intérieur du pays dans lequel le brevet est en vigueur durant une période de 20 ans et ce, à compter de la date du dépôt de la demande.

« Il faut déposer rapidement une demande de brevet si vous ne voulez pas que quelqu'un vole votre idée ou si vous envisagez une commercialisation prochaine. Par ailleurs, toute divulgation publique par l'inventeur lui-même avant le dépôt d'une demande de brevet est susceptible de détruire les possibilités d'obtenir ce brevet, souligne François Martineau, directeur et pro-

priétaire de L'Espérance et Martineau, qui offre des services professionnels en propriété intellectuelle (brevet, marque de commerce, dessin industriel et droits d'auteur).

De plus, si vous voulez avoir une protection par brevet dans d'autres pays que celui dans lequel vous déposez, il faut le faire dans les 12 mois suivant le premier dépôt. Sinon le droit d'avoir des brevets ailleurs est perdu », mentionne M. Martineau.

Les demandes de brevet doivent être déposées au Bureau des brevets. Comme il s'agit d'un document juridique, l'exercice est complexe et technique. « Un brevet peut avoir une valeur très faible si les éléments de protection ne sont pas là. Il y a donc une valeur ajoutée à utiliser des agents de brevets dès le début du processus. » ■ R-C.S.

LES BREVETS ET LEURS SECRETS

> QU'EST-CE QU'UN BREVET ?

Titre délivré par l'État qui définit la propriété intellectuelle de l'inventeur. Le brevet donne à son détenteur un droit exclusif d'exploitation durant un temps déterminé.

Trois conditions pour pouvoir breveter une invention : la nouveauté, l'apport inventif et l'utilité.

> POURQUOI ?

Parce qu'il donne un monopole temporaire de commercialisation.

> VOUS CHERCHEZ UN BREVET ?

Vous avez une idée de génie et vous voulez savoir si quelqu'un l'a déjà eue avant vous ? En cinq étapes, vous pouvez effectuer la recherche dans les banques de brevets.



1 Rédigez un court texte décrivant votre procédé, technologie ou appareil. Recherchez tous les termes techniques et faites-en la traduction en anglais. Un brevet peut être repéré par mot-clé, nom de l'inventeur, numéro du brevet ou code de classification canadienne de brevets.

2 Pour un brevet au Canada, se rendre au site de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (www.opic.gc.ca), d'Industrie Canada, où se trouve la Base de données sur les brevets canadiens. Celle-ci répertorie les brevets obtenus au pays depuis 1920.

3 Pour un brevet américain, il faut utiliser la base de données *USPTO Web Patent Databases* qui se trouve sur le site Web du US Patent and Trademark Office du Ministère du Commerce américain (<http://patents.uspto.gov>).

4 Pour un brevet international, il faut passer par la banque de données *esp@cenet* de l'Office européen des brevets (<http://espacenet.com>). Les recherches peuvent être effectuées par code primaire de classification internationale des brevets.

5 Si le texte complet n'est pas disponible en ligne, une commande du texte complet du brevet peut être placée au service de prêt entre les bibliothèques canadiennes.

> DES AGENTS INSCRITS

Breveter peut prendre plusieurs années. Alors que temps et argent sont cruciaux pour la protection d'une invention, un agent de brevet professionnel vous sera nécessaire dans vos démarches. L'Office de la propriété intellectuelle du Canada met à votre disposition une liste d'agents inscrits, ainsi qu'un tutoriel pour vous aider à rédiger votre demande de brevet (www.opic.gc.ca). ■ S. Lavoie

Le coin lecture

Mario Gagnon

dossiers@transcontinental.ca

Libraire à la Librairie Coop HEC
Montréal www.coophec.com

> CHOISIR SES PARTENAIRES D'AFFAIRES

Le terme « partenariat » est revenu à la mode au cours des dernières années, particulièrement dans les domaines politique, socioéconomique et managérial. En fait, qu'est-ce que le partenariat ? Quelles formes peut-il prendre ? Quels sont ses avantages et ses limites ? Est-ce une avenue intéressante à considérer pour les gestionnaires ?

Voilà de nombreuses questions auxquelles tentent de répondre **Gérald Boutin** et **Frédéric Le Cren**, deux

Gérald Boutin
Frédéric Le Cren

Le partenariat:
Entre utopie et réalité



Le partenariat : entre utopie et réalité
Gérald Boutin
et Frédéric Le Cren,
Éditions Nouvelles, 2004.

professeurs à l'**Université du Québec à Montréal**, dans l'ouvrage *Le partenariat : entre utopie et réalité*.

Après avoir établi une définition de la notion de partenariat, les auteurs en étudient ensuite les différentes typologies ainsi que les buts et les modalités de chacun. Ils abordent aussi les conditions de réussite de ce type d'alliance. Ils en énumèrent les étapes de mise en place, puis ils suggèrent des stratégies d'évaluation dans le but d'apporter des correctifs, si nécessaire. Enfin, ils en démontrent les avantages, les dérives et les limites.

À l'instar des applications que les auteurs suggèrent en éducation, en services sociaux et en santé, il aurait été intéressant qu'ils se penchent davantage sur les applications possibles au niveau de l'administration privée : sous-traitance, essaimage, etc.

> FINANCER LES PME

Qu'est-ce qui rend une PME attirante pour les investisseurs ? En fait, la question serait plutôt : pourquoi les bailleurs de fonds choisissent de financer tel projet plutôt

qu'un autre ? Selon **Josée St-Pierre**, auteure de l'ouvrage *La gestion du risque*, leur décision serait liée au niveau de risque inhérent au projet et/ou à la PME. Mais justement, comment évalue-t-on ce risque ?

Toujours selon l'auteure, le risque d'un projet est souvent

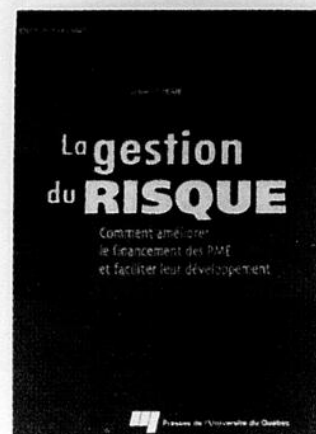
mal évalué, ce qui défavorise les PME. Privées de sources importantes de financement, elles voient ainsi la réalisation de leurs projets retardée et parfois carrément compromise, ce qui nuit grandement à leur croissance.

Au lieu d'évaluer le risque

d'une PME à partir des états financiers comme le veut la pratique courante, l'auteure suggère plutôt un modèle de diagnostic et de mesure du risque qui intègre tous les éléments comportant une part plus ou moins importante de risque. Ainsi, en plus d'exa-

La gestion du risque

Josée St-Pierre,
Presses de l'Université
du Québec, 2004.



miner l'aspect financier, on réussit à identifier et gérer les facteurs qui peuvent nuire au succès d'un projet. Cette approche permet aux investisseurs d'avoir un portrait plus réaliste de la PME et les aidera dans leurs décisions d'investissement. ■



Économies aux programmes

Hydro-Québec vous offre deux programmes en efficacité énergétique adaptés à vos besoins :

- Appui aux initiatives – Optimisation énergétique des bâtiments*
- Appui aux initiatives – Systèmes industriels*

Un appui financier de taille

Réduction de la période de récupération de l'investissement grâce aux appuis financiers qui peuvent atteindre 150 000 \$.

Économies d'énergie à long terme et réduction des coûts d'exploitation.

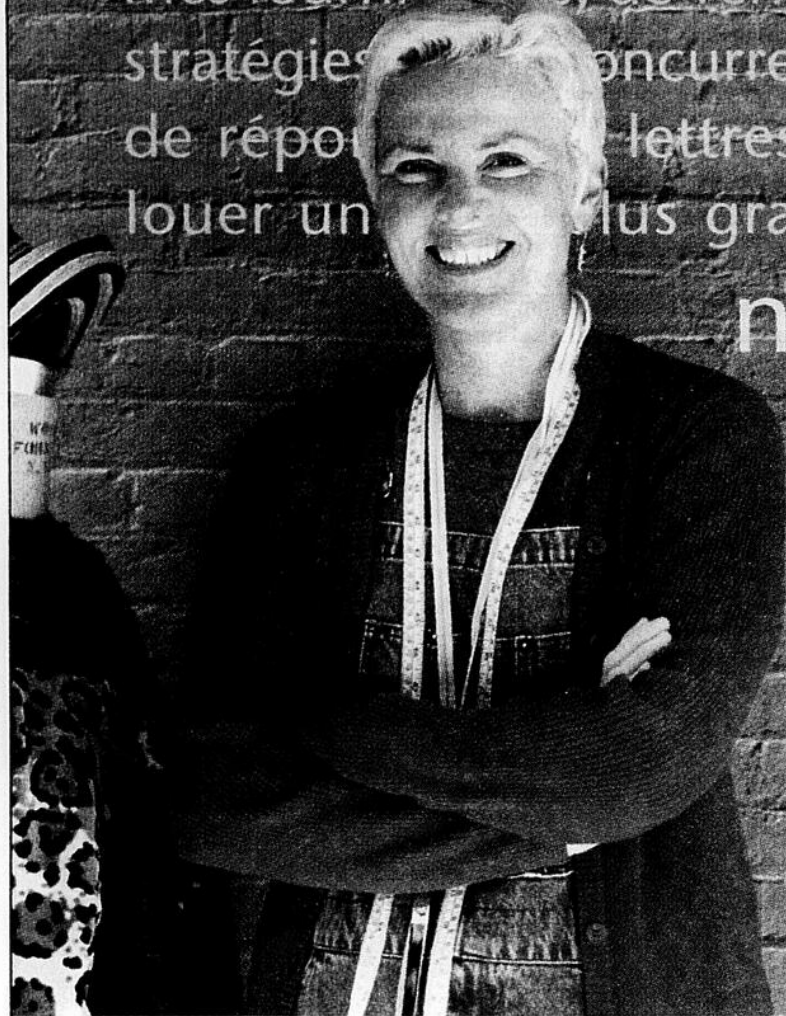
Bénéficiez des avantages de nos programmes dès maintenant en communiquant avec nos représentants ou consultez notre site : www.hydroquebec.com/affaires

*Certaines conditions s'appliquent.

Notre expertise à votre service.

Hydro Québec

aujourd'hui, je m'occupe de négocier avec mes fournisseurs, de vérifier le carnet de commandes, d'évaluer les stratégies de concurrence, de libérer mon horaire trop chargé, de répondre aux lettres des clients, de revoir nos budgets, de louer un bureau plus grand, de réserver mes vacances, mais je ne me préoccupe pas de mon service Internet



Avec le service **Internet Haute Vitesse d'affaires** de Bell, vous pouvez vous concentrer sur ce qui est important pour vous : votre entreprise.

Communiquez plus efficacement et en toute sécurité grâce à une vitesse jusqu'à deux fois plus grande qu'avant[^] et aux services **Antivirus** pour courriel et **Antipollurriel** GRATUITS[†]. Restez branché avec vos clients et fournisseurs avec le service **Internet Haute Vitesse d'affaires** de Bell.

Abonnez-vous au service Internet Haute Vitesse d'affaires de Bell dès aujourd'hui et choisissez l'offre qui répond le mieux à vos besoins. 59⁹⁵\$ /mois		
ou	ou	ou
les 6 premiers mois*	BlackBerry 6750 ^{mc1} BlackBerry	Mise à niveau du modem-routeur sans fil [^]
SUPER TARIFS	Valeur de 374\$	Une offre exclusive de Bell

Restez en contact. Et faites rouler vos affaires sans arrêt.

Visitez www.bell.ca/hautevitesse ou appelez au **1 888 288-4877**

Bell
Et bien simple.^{mc}

Service offert là où la technologie le permet. Les offres s'adressent aux nouveaux abonnés ou aux abonnés du service Internet commuté d'affaires de Bell qui migrent vers le service Internet Haute Vitesse d'affaires de Bell. Tarifs/offres sujets à changement sans préavis et ne peuvent être combinés à aucune autre offre. Taxes en sus. D'autres conditions s'appliquent, y compris des exigences techniques minimales. [^]La vitesse de téléchargement du service Internet Haute Vitesse d'affaires de Bell est passée d'un max. de 1,5 Mbit/s à un max. de 3 Mbit/s pour la plupart des abonnés en 2004. Certaines exceptions s'appliquent. Les résultats et les vitesses de téléchargement en ligne peuvent varier selon l'achalandage sur Internet, le serveur ou d'autres facteurs. [†]Fournis avec Zero-Knowledgesm System, Inc. aux abonnés du service Internet Haute Vitesse d'affaires de Bell. Aucun service n'offre une protection absolue. ^{*}L'offre prend fin le 31 décembre 2004. Le tarif courant de 59,95 \$/mois s'applique à partir du 7^e mois avec un engagement de 12 mois. [^]Sujet à un engagement de 24 mois à un forfait de transmission de données de Bell Mobilité offert à partir de 55 \$/mois. Limite de 3 appareils par compte Internet d'affaires jusqu'à épuisement des stocks. [^]Le modem de location du service de réseautage à domicile sans fil remplace votre présent modem DSL en location de Bell et n'est pas compatible avec les systèmes d'exploitation Macintoshsm. Équipement additionnel requis, y compris des câbles et des adaptateurs. Les familles de marques, d'images et de symboles relatifs à BlackBerry et à RIM sont la propriété exclusive et des marques de commerce de Research in Motion Limited, utilisées sous permission. Zero-Knowledge est une marque déposée de Zero-Knowledge Systems Inc., utilisée sous licence. Macintosh est une marque de commerce d'Apple Computers, Inc. déposée aux États-Unis et dans d'autres pays.