

LA PME GAGNE DU TERRAIN

La petite et moyenne entreprise a très bien résisté à la récession

PIERRE-ANDRÉ JULIEN
Directeur, Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, Université du Québec à Trois-Rivières

MALGRÉ la crise structurelle qui a commencé vers 1965, ou grâce à elle, la petite et moyenne entreprise, au Québec, en France, aux États-Unis, au Japon, ou dans presque tous les pays industrialisés se porte très bien. Elle se développe rapidement en créant des emplois et en augmentant sa part des marchés alors que les grandes entreprises continuent à avoir des problèmes.

Cette situation va à l'encontre de la tendance séculaire à la concentration industrielle remarquée depuis plus de cent ans. Mais ce retournement de tendance est-il momentané? Va-t-il s'arrêter quand la crise s'atténuera? Ou encore ce résultat provient-il d'une nouvelle façon des grandes entreprises de se déconcentrer à la façon japonaise pour mieux faire face à la mutation de nos économies?

Telles sont les questions que se posent pendant trois jours des économistes et des spécialistes en gestion des PME, venant de cinq pays, au Colloque international sur l'avenir de la PME tenu à l'Université du Québec à Trois-Rivières plus tôt ce mois-ci. Si les discussions n'ont pas permis d'apporter des réponses claires, les interventions ont avancé différents éléments pour penser que ce nouveau dynamisme de la PME n'est pas prêt de disparaître, bien au contraire.

Évolution des effectifs et du nombre d'établissements par classe de taille dans l'industrie, Québec et France, 1962-1972-1981

	Effectifs par classe de taille ('000)				nb d'établissements par classe de taille			
	0 à 49	50 à 199	200 à 499	500 et -	0 à 50	50 à 199	200 à 499	500 et -
Québec								
1962	91,1	118,8	87,5	138,7	9423	1273	278	128
1972	92,1	148,9	107,3	141,7	7951	1572	353	149
1981	107,6	142,4	107,2	144,1	8927	1508	349	111
62-72*	+ 1,2	+25,3	+22,6	+ 2,2	-15,6	+23,5	+27,0	+16,4
72-81*	+16,7	- 4,4	- 0,01	+ 1,7	+12,3	- 4,1	- 1,1	-25,5
* Variation en pourcentage								
France								
1962	1116,8	1451,3	1023,9	2152,5	53590	15365	4824	
1972	844,7	1873,5	1474,8	2777,5	31923	19254	7024	
1981	1125,2	1204,1	878,1	1424,9	42930	12814	4747	
62-72*	-24,3	+29,1	+44,0	+29,0	-40,0	+25,3	+40,9	
72-81*	+33,2	-35,7	-40,5	-48,7	+35,2	-33,4	-32,4	
*Variation en pourcentage								

Source: JULIEN, Pierre-André et Bernard MOREL avec la collaboration de Joseph CHICHA "Éléments pour une économie humaine, les PME face à la troisième révolution industrielle", Paris, Seuil, à paraître.

Le nouveau dynamisme de la PME

En effet, comme on peut le voir au tableau 1, au Québec et en France, depuis 1972 le retournement de la tendance à la concentration, autant au niveau de l'emploi que du nombre d'établissements, est évident. En particulier, le nombre de petites entreprises manufacturières ayant moins de 50 employés ont crû à partir de cette époque de 12,3% au Québec et de 35,2% en France alors que celui des grandes ayant plus de 500 employés diminuait de 25,5% et de 32,4% respectivement. David Birch du Massachusetts Institute of Technology ou Marek Rekowski de l'Académie d'économie politique de Poznan

montrent qu'il en était de même aux États-Unis ou en Pologne. D'autres études arrivent aussi à la conclusion que ce phénomène existe encore plus dans le secteur tertiaire (le commerce, le transport, les services professionnels...) et qu'il commence dans le secteur primaire (les mines, le prêt, l'agriculture).

Dans une analyse plus fine de cette situation provenant d'une étude réalisée conjointement à l'Institut national de recherches scientifiques et aux Universités du Québec à Trois-Rivières et à Rimouski, Jean-Claude Thibodeau a montré que le nouveau dynamisme des PME, dans la création d'emplois par exemple, est dû autant à la création de nouvelles PME qu'à l'expansion de celles déjà existant-

es, dans des secteurs surtout modernes comme la machinerie, les produits métalliques et le meuble.

Ce mouvement a lieu partout au Québec, mais encore plus dans les anciennes régions rurales ayant un minimum d'infrastructures industrielles comme la Beauce, ou les zones satellites de Montréal, et dont l'économie ne repose pas avant tout sur de très grandes entreprises primaires comme en Mauricie. Claude Pottier de Paris a d'ailleurs montré qu'en France, ce sont les zones anciennement les moins industrialisées qui bénéficient actuellement le plus de cette poussée des PME.

La crise et l'avenir de la PME

Le colloque est arrivé aussi à au

moins deux autres conclusions. Premièrement, la crise actuelle s'expliquerait par la remise en question du mode de régulation basé sur la production et la consommation de masse, et, deuxièmement, les PME, à cause de leur flexibilité particulière, pourraient, si elles le voulaient, répondre aux nouveaux besoins ou au nouveau mode de régulation en train de s'implanter.

Des économistes français, comme Roland Lantier, de l'Université de la Sorbonne, américains comme Michael Piore du MIT de Cambridge (Boston) ou québécois, comme Paul Davenport de l'Université McGill, ont montré que le système de reproduction économique, que les Français appellent l'ère du «fordisme», en l'honneur d'Henry Ford, ne fonctionnait plus. Celui-ci suppose que la croissance rapide de la productivité provenant de la rationalisation et de la super-spécialisation du travail dans une production à la chaîne (le taylorisme) permette d'augmenter rapidement les revenus convertis par la suite en consommation croissante. À ce mécanisme s'ajoute l'intervention de l'état pour maintenir cette consommation par ses allocations de chômage en basse conjoncture. Or, d'une part les changements d'attitudes envers le travail ne permettent plus cette croissance exponentielle de la productivité, et même la révolution micro-électronique ne fonctionnera pas sans un changement radical dans les relations de travail. D'autre part, la consommation stagne: elle est devenue une consommation de remplacement, elle fait face au ralentissement de la croissance démographique, à la critique de plus en plus importante des mouvements de consommateur

et à la recherche d'une plus grande variété que la production de masse ne peut plus fournir. Enfin, le ralentissement de la croissance économique fait en sorte que l'état ne reçoit plus les revenus lui permettant de soutenir systématiquement la consommation.

Bref, le système ne fonctionne plus et le «réagisme», qui est un appel aux «trente glorieuses» des années 1945-1975, est déjà condamné car trop de choses ont changé depuis 10 ou 15 ans. Les diverses rigidités causées par les grandes entreprises, les grands gouvernements et les grands syndicats doivent être dépassées.

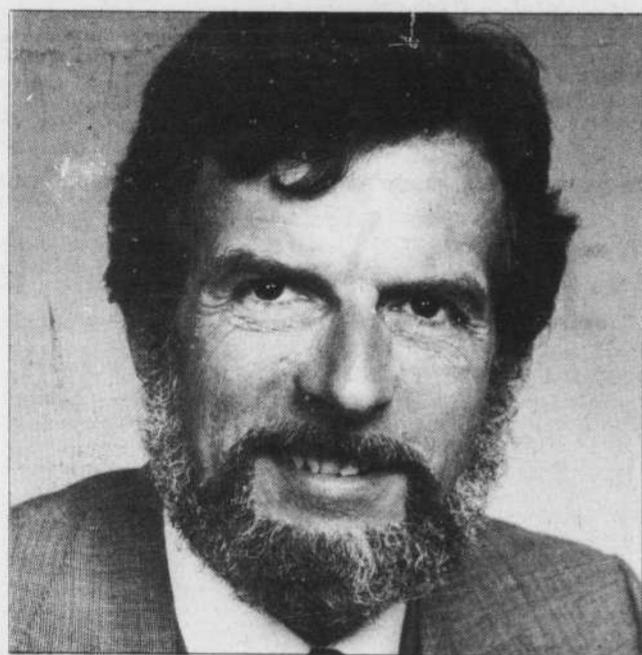
La PME, à cause de sa souplesse particulière due à une plus faible spécialisation de sa main-d'oeuvre et de ses équipements ou à une meilleure perception des besoins changeants et différents selon les marchés, est plus à même de répondre à la nouvelle demande. De plus, un système de PME, par le mécanisme de «destruction créatrice» décrit par Joseph Schumpeter, évolue beaucoup plus vite qu'un système formé des dynamos qui sont plusieurs grandes entreprises.

Mais l'avenir de la PME n'est pas nécessairement assuré. Il faudra que celle-ci 1) invente de nouvelles formes de relations de travail basées sur la participation des employés qui constituent la première richesse de l'entreprise et la base de toute reprise de croissance de la productivité, 2) sache comprendre l'évolution technologique actuelle pour l'adapter à ses besoins, 3) soit encore plus aux aguets de l'évolution rapide et variée des besoins, et enfin 4) tienne pleinement compte des nouvelles valeurs de qualité de vie.

LES GOUVERNEMENTS ET LA PME

RODRIGUE BIRON

ANDRÉ BISSONNETTE



Le ministre croit que la crise a beaucoup appris à la PME

MARIE-AGNÈS THELLIER
Journaliste au DEVOIR

QUÉBEC - Le ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec, M. Rodrigue Biron, estime que «n'importe quelle récession dans les prochaines années frappera moins durement les petites et moyennes entreprises (PME) du Québec que la dernière récession. «Je suis moins craintif pour l'avenir des PME s'il arrivait une autre récession, une

autre crise économique, que je l'étais il y a quelques années», a déclaré M. Biron lors d'une entrevue accordée récemment au DEVOIR.

Le ministre responsable des entreprises manufacturières et commerciales étaye sa conviction par quatre constatations. Tout d'abord, pour survivre, les chefs d'entreprise ont été obligés d'améliorer la gestion de leur entreprise et d'intégrer de jeunes gestionnaires diplômés. L'entreprise, même si elle demeure fa-

Voir page XI: Biron



Les entrepreneurs doivent retrouver «le goût du profit»

BERNARD DESCÔTEAUX
Journaliste au DEVOIR

OTTAWA - André Bissonnette, le ministre d'État à la Petite entreprise, ne cache pas ses couleurs: il est venu en politique pour aider les hommes d'affaires et les entrepreneurs à qui il veut tout simplement «redonner le goût du profit».

Issu lui-même de la petite entreprise, ce jeune millionnaire de 39 ans, connaît

bien les attentes de ce milieu à qui il se prépare à livrer la marchandise. Une marchandise qui ne coûtera pas cher à l'État en subventions et faveurs puisqu'il s'agira justement de mettre fin à l'ère des subventions sans limites aux entreprises.

À sa manière, le ministre d'État à la petite entreprise prépare avec ses collègues ministres du secteur économique une petite révolution à l'intention des entrepreneurs qui, trop souvent, s'étaient habitués à ces subventions. Ce qu'il propose, c'est

Voir page XI XII: Bissonnette

AU SOMMAIRE

Qu'est-ce qu'une PME?

La notion de PME a beaucoup évolué au cours des années, au point qu'il soit devenu difficile de donner une définition adéquate de ce qu'est en fait la petite et moyenne entreprise. Les praticiens et les chercheurs ont toutefois établi certains critères de références pour cerner ce phénomène.

Page II

Le marketing et la PME

Très à la mode, le marketing intéresse de plus en plus les dirigeants de PME qui, par contre, hésitent beaucoup à y recourir.

Page III

La technologie

La concurrence et l'environnement technologique obligent constamment la PME à investir et moderniser son équipement... sans vraiment être prête.

Page IV

L'informatisation

L'arrivée des micro-ordinateurs a bouleversé l'organisation du travail administratif des entreprises. Outil précieux, notamment pour la préparation et le suivi du budget, le dirigeant doit néanmoins en planifier soigneusement l'arrivée dans son entreprise et s'assurer de trouver un logiciel qui convient à ses besoins.

Page V

Gestion et financement

La gestion, la planification, le financement, les conseils d'administration, le personnel constituent autant de points qui intéresseront le dirigeant d'une PME et dont il est aussi question dans ce cahier.

Page VI, VII, VIII, IX et X

COORDINATION
Christian Bellavance

MISE EN PAGE
François Barbeau
Christian Bellavance
Louis-Guy L'Heureux
Mireille Simard

TABLEAUX
Paul Massé

PUBLICITÉ
Michelle Alie
Vivienne Chénier

CLAUDE CASTONGUAY

La PME a créé 90% des nouveaux emplois depuis 67

CLAUDE TURCOTTE
Journaliste au DEVOIR

«**L**ES petites et moyennes entreprises occupent maintenant dans l'économie québécoise une place énormément plus importante qu'on ne pouvait l'imaginer il y a 20 ans».

Celui qui parle est M. Claude Castonguay, président et chef de la direction du Groupe La Laurentienne, et aussi président du Salon de la PME 84, qui se déroule au Palais des congrès de Montréal du 26 au 29 octobre.

Pour donner plus de poids à son affirmation, il avance quelques statistiques: il y a présentement au Québec 140.000 entreprises ayant moins de 200 employés et plus de 60% d'entre elles sont dans le secteur manufacturier. Ces PME accaparent 52% de la main-d'oeuvre totale et ont

créé 90% des emplois nouveaux depuis 1967.

Ces performances peuvent apparaître d'autant plus étonnantes du fait qu'au début des années 60, toute l'attention portait sur les grands ensembles, comme la Société générale de financement, le groupe Marine, Volcano et Forano, Power Corporation, etc... On semblait dire, rappelle M. Castonguay, qu'à cause notamment des technologies nouvelles et de la tendance à l'intégration verticale des entreprises il n'y avait pas beaucoup de place à l'avenir pour les PME.

On se rend bien compte, constate M. Castonguay, que la réalité est bien différente. «Je suis porté à conclure, dit-il, que les PME sont en meilleure santé qu'il y a 20 ans. On voit aujourd'hui plusieurs nouvelles petites et moyennes entreprises très dynamiques et impressionnantes».

M. Castonguay, qui fut dans les années 60 un

Voir page XII: Castonguay



Qu'est-ce qu'une PME ?

Six caractéristiques qui permettent (enfin!) de les identifier

PIERRE-ANDRÉ JULIEN
Directeur, Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions

Il n'est pas facile de parler de PME sans mêler souvent les cartes. Un dépanneur est-il une PME ? Un atelier d'usinage de 50 employés lui ressemble-t-il ? Un usine de vêtement employant 180 travailleuses n'est-il aussi ? Et un bureau de co-optable ?

Il y a des PME manufacturières fabriquant divers produits. Il y a aussi des petits commerces indépendants affiliés dans des organismes à participation volontaire comme les épicerias Proviso, les pharmacies Atlas ou les quincailleries RO-NA, ou encore regroupés dans une coopérative d'achat comme les épicerias Métro-Richelieu. Il y a aussi tous les bu-

reaux de professionnels. Il y a encore les fermes agricoles ou forestières, etc...

Les chercheurs ont élaboré différents critères pour bien les spécifier. Ainsi Claude Desjardins (1), en 1977, a construit les tableaux suivants. Voir tableau I et II.

À partir des critères du nombre d'employés et du montant des actifs (pour les PME manufacturières) ou les ventes (pour les entreprises de services). Ces critères ne sont pas suffisants. Il faudrait y ajouter une structure organisationnelle simple, un marché le plus souvent local ou régional, etc. Mais faute de mieux, ils sont acceptés.

Il faut ajouter cependant que dans d'autres pays comme aux États-Unis, au Japon ou en France, le nombre d'employés maximum pour être une PME est de 500. Dans ce dernier pays, on distingue aussi les PMI ou

petites et moyennes industries pour les PME manufacturières.

Mais la meilleure façon de bien les distinguer est de spécifier leurs caractéristiques. Celles-ci, au nombre de six, sont :

1. La centralisation sinon la personnalisation de la gestion, qui fait que d'un côté l'entreprise peut être identifiée à la direction et lui est terriblement redevable pour sa survie et que de l'autre le processus de décision est le plus souvent simple et rapide. Une des définitions de la PME d'ailleurs est justement celle dans laquelle la direction sinon le dirigeant assume la responsabilité technique, financière et sociale, c'est-à-dire contrôle le développement de celle-ci.

2. La faible spécialisation, au point que d'un côté la direction remplit plusieurs tâches de direction et parfois d'opération et de l'autre les employés sont souvent polyvalents. Ce qui fait dire que cette « déspecialisation » conduit souvent, « à laisser un maximum d'initiatives au personnel », la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec les membres du personnel.

3. Un processus de décision fonctionnant le plus souvent selon ce

schéma : intuition — décision — action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple.

4. Un système d'information interne peu complexe, c'est-à-dire permettant une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés. Ce qui permet justement une prise de décision et une réaction rapide au changement.

5. Un système d'information externe simple, dû à un marché relativement proche, soit géographiquement ou psychologiquement. Ce qui permet aux PME de n'avoir nul besoin d'études de marché complexes, lourdes et souvent dépassées au moment où elles sont terminées. La perception du changement dans l'environnement local ou régional de la firme est souvent saisie de façon intuitive et subtile pour des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché, ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertises ou le temps disponible à la réflexion.

6. La recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement. Cette caractéristique s'explique par le peu de poids qu'a la PME sur son environnement au contraire de la grande entreprise. Dans les deux structures de production

Classe	Nombre d'employés	et	Montant des actifs*	Type d'entreprise
I	0-4		Inférieurs à \$200 000	Artisanale
II	5-49		Plus de \$200 000, inférieurs à \$1 500 000	Petite
III	50-199		Plus de \$1 500 000, inférieurs à \$6 000 000	Moyenne
IV	200-499		Plus de \$6 000 000, inférieurs à \$15 000 000	Grosse
V	500 et plus		Plus de \$15 000 000	Très grosse

* au bilan vérifié à la fin de l'année fiscale

Classe	Nombre d'employés	ou	Ventes	Type d'entreprise
I	Moins de 3		Moins de \$200 000	Artisanale
II	Moins de 10		Moins de \$1 000 000	Petite
III	Moins de 30		Plus de \$1 000 000, moins de \$5 000 000	Moyenne
IV	Plus de 30		Plus de \$5 000 000	Grosse

Source : DESJARDINS - Claude, « La PME au Québec. Situation et problèmes », Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1977, p. 12.

(petite et grande entreprise), cette aversion de la turbulence provient du faible goût du risque comme l'ont démontré plusieurs auteurs. Les grandes entreprises y répondent par des mesures monopolistiques, les PME par la recherche de créneaux, cependant souvent remis en question à cause de l'absence de barrières à l'entrée.

Ces créneaux peuvent être aussi

bien l'addition de spécificités propres à des petits marchés à des produits traditionnels que le développement de produits nouveaux ou de façons nouvelles de produire ou d'atteindre des marchés.

(1) Desjardins, Claude, « La PME au Québec. Situation et problèmes », ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 1977, page 12.

◆ Conseil d'administration

obtenues; toutefois, un échange est souvent beaucoup plus profitable.

8. Rémunération et nombre d'assemblées

Avant d'effectuer quelques approches de candidats, il importe de fixer leurs rémunérations ainsi que le nombre d'assemblées régulières auxquelles ils seront convoqués durant l'année.

9. Préparation d'un document d'information sur la compagnie

Avant d'accepter un poste du genre, chaque membre approché s'attendra à obtenir des informations claires et précises.

10. Président d'assemblée

Il est préférable que le président d'assemblée soit une personne autre que le ou les principaux actionnaires et dirigeants de l'entreprise.

Le conseiller assistera les principaux actionnaires dans cette décision.

11. Préparation de la première assemblée

La première réunion est toujours plus particulière car les gens ne se connaissent à peu près pas.

Le conseiller verra à préparer, avec le président du conseil et le pdg, la première assemblée.

12. Les deux premières réunions

Le conseiller assistera aux deux premières réunions et effectuera ses commentaires aux principaux actionnaires.

INVESTISSEZ AVEC MESURE: ANNONCEZ DANS LE DEVOIR

POUR OBTENIR DES CANDIDAT(E)S DE QUALITÉ UTILISEZ LES CARRIÈRES ET PROFESSIONS DU DEVOIR 844-3361

ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC

Passez nous voir vendredi, le 26 octobre, entre 11h et 13h pour un échange de vues sur l'...

INTERACTION INGÉNIEUR/PME

Salon de La PME
salle 204 C
Palais des Congrès
Montréal

11% DÉPÔTS À TERME
30 à 55 jours

11 1/4% DÉPÔTS À TERME
60 à 180 jours

TAUX D'INTÉRÊT DISPONIBLES SUR COURTE & LONGUE ÉCHÉANCE

Appelez: Service aux investisseurs
(514) 866-1071

Ou votre courtier en placement



Compagnie de Placements Hypothécaires
Morguard
du Canada

5, Place Ville Marie, Suite 1234
Montréal, Québec H3B 2G2

Membre de la Société d'Assurance Dépôts du Canada & inscrite à la Régie d'Assurance Dépôts du Québec
Taux sujets à changements

X

(signez ici)

Quand arrive le temps de choisir un système de télécommunications, il faut aussi choisir le bon contrat.

Chez Bell Canada, vous trouverez facilement le système qu'il vous faut, parce que Bell offre le plus large choix d'équipement de télécommunications. Mais ce que vous trouverez surtout chez Bell, c'est un contrat sur mesure, que vous pouvez adapter à votre situation financière et à vos priorités: le Contrat à tarifs fixes.

Le Contrat à tarifs fixes, c'est d'abord un contrat qui vous permet de jouir de prix très compétitifs. Et qui resteront compétitifs, puisque le contrat vous assure d'une stabilité tarifaire absolue sur le coût de l'équipement et comporte une option d'achat. Le contrat vous permet en outre de choisir la période pendant laquelle vous

étalerez vos paiements et d'effectuer des paiements anticipés quand vous le désirerez. Ainsi le Contrat à tarifs fixes offre-t-il au gestionnaire à la fois les avantages de l'économie et de la flexibilité.

De la sécurité aussi, parce que Bell assure et garantit l'entretien du système pendant toute la durée du contrat, et remplace le système en cas de sinistre. Le Contrat à tarifs fixes vous fait profiter en tout temps de l'expérience et de la compétence Bell Canada. Du service Bell. C'est le contrat qui décontracte.

Le Contrat à tarifs fixes

L'efficacité passe par Bell

Bell

La PME: source de dynamisme économique

Même si elles en reconnaissent l'importance

Les PME québécoises méconnaissent le marketing

ROLAND N. DAVID
Directeur-adjoint du tirage et promotion au DEVOIR

Marketing est, de nos jours, un terme à la mode. Au cours des deux dernières décennies, les grandes entreprises nord-américaines ont réorganisé leurs départements pour y insérer le marketing. L'expérience y est concluante, les firmes et les consommateurs en ayant généralement tiré profits.

Mais qu'en est-il de la PME québécoise? Une récente recherche conduite en collaboration avec le professeur Michel Zins, du Département de marketing de l'Université Laval, m'a permis de dégager certaines conclusions sur l'état de l'industrie du marketing destinée à la PME. Les voici:

— l'ensemble des dirigeants des PME reconnaissent l'importance du marketing;

— la majorité de ces mêmes dirigeants notent que cette importance ira croissante à l'avenir, à cause des diverses déréglementations et l'augmentation de la compétition.

Mais aussi:

— la méconnaissance du marketing, de ses principes, de ses applications et de sa portée est très répandue dans la PME;

— les services de marketing sont orientés principalement vers les besoins de la grande entreprise. On demande donc aux PME d'acheter des services coûteux et mal adaptés à leurs besoins;

— les intervenants externes en marketing tels les conseillers et les agences de publicité souffrent de préjugés défavorables de la part des PME. On fait appel à eux en dernier recours et souvent avec une certaine méfiance.

Voilà un portrait surprenant de l'industrie du marketing destinée à la PME. D'un côté, un marché où il existe une demande certaine et de

Tableau I: Type de services de marketing utilisés par les PME

Intervenant	Type de service
Marketing interne	Recherche et communication
Agences de publicité	Communication, parfois rech.
Conseillers en marketing	Recherche
Programmes gouvernementaux	Recherche et communication (par les autres intervenants)
Programmes des institutions d'enseignement	Recherche

l'autre des services mal adaptés et soulevant de la méfiance. Cette situation nuit à l'implantation et au développement du marketing dans ce segment de marché. On pourrait dire que l'industrie du marketing a un travail de commercialisation de ses services à effectuer. Les cordonniers sont les plus mal chaussés!

Le marché du marketing de la PME

Les besoins des PME en marketing sont vastes et diversifiés. Les dirigeants des PME reconnaissent ces besoins mais paradoxalement ont de la difficulté à les définir précisément. Ils notent plutôt leurs manques de ressources financières et humaines pour concevoir et effectuer des activités de marketing.

Les spécialistes et chercheurs en marketing sont plus bavards. Ils dénotent ce qu'ils appellent le problème central de la majorité des PME: l'absence de planification marketing à long terme. Il en découle que l'action de la PME est souvent réactionnelle au milieu environ-

nant; une activité de marketing est entreprise suite à une baisse des ventes ou à l'arrivée de concurrents par exemple, plutôt que dans le cadre d'une gestion avec des objectifs planifiés et définis.

D'autres besoins se rencontrent souvent chez la PME selon ces mêmes spécialistes et sont plus ou moins reliés au problème précédemment cité. Ce sont des besoins en coordination des activités de marketing, de connaissance des marchés, de commercialisation structurée et de connaissance structurée de la concurrence. Ces activités sont négligées par les PME pour qui bien souvent le marketing est synonyme de vente ou de publicité.

L'industrie du marketing offre un éventail de choix aux dirigeants des PME pour rencontrer ces besoins. Ces services présentent des niveaux variés de pertinence et de satisfaction pour les PME comme nous le verrons bientôt.

Nous pouvons regrouper ces services en deux grandes catégories distinctes: l'analyse et la planification marketing et la communication avec les marchés. L'analyse et la planification se rapportent surtout à l'analyse de marché, la planification marketing, la recherche de nouveaux marchés ou produits, etc., soit la partie essentiellement négligée par la PME. La communication avec les marchés regroupe les activités de promotion et de publicité.

Les intervenants

La PME peut faire appel actuellement à cinq principaux intervenants pour rencontrer ses besoins. Ce sont le marketing interne (développement de compétences et de structure à l'intérieur de l'entreprise), les conseillers en marketing, les agences de publicité, les programmes gouvernementaux et les programmes des institutions d'enseignement (consultation, stage en

entreprise, etc.). La gamme des services offerts varie selon l'intervenant concerné.

Si l'on considère (tableau I) les champs d'action traditionnels de chacun de ces intervenants ainsi que leur taux d'utilisation par les PME, on constate que les PME industrielles et commerciales présentent des comportements d'utilisation des services de marketing particulièrement différents. Les PME industrielles utilisent presque exclusivement les programmes gouvernementaux de manière significative. Les autres intervenants sont pratiquement ignorés. Les PME commerciales utilisent surtout les agences de publicité mais développent régulièrement une structure de marketing interne. Les services les moins utilisés par l'ensemble des PME sont ceux des conseillers en marketing et les programmes des institutions. Les PME ne les utilisent que rarement.

Les services des intervenants tels que perçus par les PME sont difficiles à évaluer précisément étant donné que peu de celles-ci ont eu l'occasion d'utiliser plusieurs de leurs services. Toutefois, des évaluations globales peuvent être dégagées.

Le marketing interne est le plus satisfaisant des intervenants pour les PME. Ses services sont évidemment adaptés aux besoins et contraintes de l'entreprise et les PME apprécient généralement la qualité de leurs services. Toutefois, les coûts impliqués sont élevés pour une PME qui doit supporter une structure de marketing en permanence.

Viennent en deuxième place par ordre décroissant de satisfaction les services des agences de publicité et des conseillers en marketing. Il est à noter que les dirigeants de PME confondent largement les services de ces deux intervenants. Ils accordent à ceux-ci de la compétence et de l'expérience mais ils leur reprochent leurs coûts élevés, leur approche trop théorique et leur mésadaptation

aux contraintes et réalités de la PME.

Les programmes gouvernementaux suivent avec un niveau de satisfaction moyen. Les dirigeants de PME apprécient la compétence des intervenants gouvernementaux. Toutefois, la plupart des PME déplorent les délais trop longs, la lourdeur des démarches administratives impliquées et la faible notoriété de ces services.

Les programmes des institutions ferment la marche. On leur reproche surtout leur faible notoriété, leurs recommandations souvent trop théoriques et leur orientation vers la grande entreprise.

Une solution possible

Essayons de brosser un tableau rapide de la situation. D'un côté, nous avons les dirigeants de la PME qui reconnaissent l'importance du marketing mais qui sont souvent des auto-didactes qui ignorent ce qu'il en est vraiment. En conséquence, ils ont de la difficulté à en saisir les principes et la portée. Les PME manquent aussi, au sein de leur entreprise, de personnel préparé pour transposer les recommandations des intervenants externes en actions concrètes, d'où une source d'insatisfaction dans l'utilisation de ces intervenants. D'autre part, nous avons les intervenants de l'industrie qui sont nettement orientés dans leurs services vers les grandes entreprises. De plus, leurs coûts sont difficiles à supporter par la PME qui a des ressources limitées.

Une solution possible est la suivante. Une des premières actions à entreprendre est l'adaptation des services aux besoins spécifiques de

la PME, soit des produits plus pratiques, plus à la portée des PME au niveau de l'application et comportant un suivi à moyen terme au sein de l'entreprise. Les prix exigés doivent aussi tenir compte de la capacité de payer du marché.

Mais l'action la plus importante demeure de s'attaquer à la méconnaissance du marketing au sein des PME. Il s'agit de favoriser l'intégration de ressources humaines compétentes en marketing au sein des entreprises. C'est par le développement du marketing interne que les dirigeants d'entreprises pourront accroître leur connaissance en ce domaine, constater et profiter de ses réalisations et ainsi modifier leur attitude à l'égard du marketing. L'obstacle majeur réside encore ici aux coûts associés au marketing interne. Les gouvernements semblent conscients de ce problème et agissent à leur façon par les différents programmes d'aide à l'embauche de finissants collégiaux et universitaires du domaine de l'administration dont le marketing.

On pourrait croire que le développement du marketing interne se fera au détriment des autres intervenants. Ce ne sera pas nécessairement le cas. La croissance du marketing interne amènera aussi la croissance des besoins en marketing des PME et l'appel à des intervenants externes pour des mandats plus précis, plus conformes à leurs compétences et donc par là même plus satisfaisants pour la PME et pour les intervenants concernés.

Les différents services de marketing ont donc une croissance liée, mais le marketing interne devrait en être le moteur.

CAMPE : dessert l'entreprise en région

MARIO BÉLANGER

Service des relations publiques, UQAR

À sa deuxième année d'existence seulement, le Centre d'assistance aux moyennes et petites entreprises (CAMPE), de l'UQAR, l'Université du Québec à Rimouski, a réussi à mener plus de 130 interventions auprès des PME de la région Bas Saint-Laurent/Gaspésie, nécessitant la collaboration d'une quinzaine de professeurs de l'Université et mobilisant des subventions de plus de \$350,000.

Le CAMPE a été officiellement mis sur pied à l'Université en juin 1982, par une résolution du conseil d'administration, afin d'impliquer l'Université dans le développement de l'entreprise régionale, en mettant à la disposition de celle-ci l'expertise ainsi que les moyens d'enseignement et de recherche dont elle dispose.

Le CAMPE, qui regroupe des professeurs du département des sciences de l'administration, deux agences de recherche et une secrétaire, dispose de locaux à l'UQAR.

Quatre secteurs

On peut diviser les interventions du CAMPE en quatre secteurs.

■ Premièrement, promouvoir l'intégration des étudiants/es et des diplômés/es dans les organisa-

tions de la région. Le programme gouvernemental « Outil de gestion » a servi à intégrer dans des entreprises 35 diplômés/es en collaboration avec le bureau de Travail-Québec et le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme. Le CAMPE a aussi répondu à une dizaine d'entreprises qui désiraient embaucher des diplômés/es. Enfin, le Centre d'assistance a parrainé quelques diplômés/es dans le lancement d'entreprises, grâce à un programme de Bourses d'affaires.

■ Deuxièmement, coordonner les interventions dans le milieu économique. Sous ce thème, le CAMPE a réalisé quelques diagnostics d'entreprise (analyse de toutes les fonctions), plus d'une quinzaine d'études de marché, de faisabilité ou de rentabilité, et des analyses de systèmes de gestion et de comptabilité. Les membres du CAMPE ont de plus présidé à des « comités de main-d'oeuvre », dont l'objectif est de trouver des solutions aux problèmes d'une entreprise. Le CAMPE a enfin participé au lancement d'au moins trois entreprises en région.

■ Troisièmement, offrir des services de formation sur mesure pour le milieu économique. Un comité a donc évalué les besoins de formation et de perfectionnement de courte durée et sur mesure, auprès des diplômés en administration, des cadres d'entreprise, des élus municipaux, des fonctionnaires et des professionnels. Une évaluation des pro-

grammes en administration a été réalisée. De plus, on songe à la possibilité d'offrir un jour à l'UQAR un programme de maîtrise en administration, possible avec la collaboration de l'Université du Québec à Chicoutimi.

■ Quatrièmement, coordonner l'offre de services logistiques. Les membres ont participé activement à trois colloques, dont l'un, « Place à la communication dans la gestion », a été organisé par le CAMPE lui-même, en novembre 1983. Par ailleurs, le Centre met ses ressources à la disposition du milieu, pour la réalisation de projets. Des échanges ont été entrepris avec d'autres universités (Abitibi, Hull) sur l'expertise des universités par rapport aux besoins des entreprises.

LIGNE ROUGE PAR TÉLÉCOPIEUR PANAFAX

Dial-A-Copy présente actuellement, à la Tour de la Bourse, une gamme complète de machines de facsimilé de PANAFAX, capable de transmettre et de recevoir des documents sans l'intervention d'un opérateur, sur les lignes de téléphones ordinaires en l'espace de quelques secondes.

La grande nouveauté est le modèle PX-100 de Panafax, qui a été récemment choisi par les deux Super-Puissances afin d'actualiser la « ligne-rouge » reliant Washington à Moscou.

Ce télécopieur avait été préféré à d'autres moyens de communication, pour un grand nombre de raisons, dont:

- le système d'envoi par Telex, parce que le PX-100 est 3 fois plus rapide, peut transmettre des chartes, des cartes et n'a pas besoin d'un opérateur spécialisé;
- La Télé-Conférence par Vidéo, parce que le PX-100 empêchera la perception de surmenagement psychologique dans la voix, les expressions émotionnelles et du visage;
- les Ordinateurs, parce que le PX-100 possède la capacité d'envoyer des copies de documents écrits à la main et des graphiques.

Le PANAFAX PX-100 est fiable, d'utilisation facile, transportable et pas cher... moins de \$130 par mois!

DIAL-A-COPY INC., Réseau DIAL-A-FAX
800, Carré Victoria
Tour de la Bourse, Niveau Métro
MONTREAL H4Z 1S2 — 397-9492



Cette annonce ne doit pas être interprétée comme une offre publique du titre mentionné ci-dessous, dans quelque province du Canada que ce soit. Un prospectus provisoire décrivant ce titre a été déposé auprès de la Commission des Valeurs Mobilières du Québec.

INVESTISSEZ DANS SOFIMINES, EN ÉCONOMISANT SUR VOS IMPÔTS

10 000 000 \$
Société en commandite SOFIMINES 1984
10 000 parts à 1 000\$ chacune (minimum 5 parts)

Avantages fiscaux considérables

Déduction provinciale: 166%*
Déduction fédérale: 133%*

* en fonction d'un taux marginal d'imposition de 60%, votre coût d'achat effectif est réduit de 80%.

Déduction additionnelle dans un REER

La Société en commandite SOFIMINES 1984 s'engage à agir au meilleur de sa capacité pour libérer les actions accréditives disponibles en faveur des investisseurs avant la fin février 1985, et ainsi permettre le transfert du tout ou partie des actions dans un REER autorisé.

Occasion de bâtir un portefeuille de titres spéculatifs choisis en diversifiant les risques

SOFIMINES 1984 s'engage à investir dans au moins 4 sociétés d'exploration déjà publiques, inscrites à la cote de la Bourse de Montréal, et dont les programmes d'exploration auront déjà été soumis pour fin d'évaluation à deux sociétés d'ingénieurs-géologues conseils. (Idéalement, SOFIMINES 1984 prévoit de constituer un portefeuille de 6 à 10 titres.)

Appelez Michel Côté: (514) 397-1881
Ou veuillez remplir et nous retourner ce coupon

de Leeuw & Associés

Membre de la Bourse de Montréal
625 boul. Dorchester Ouest
Bureau 310
Montréal (Québec) H3B 1R1

Veuillez me faire parvenir votre documentation sur «SOFIMINES 1984».

Nom: _____
Adresse: _____
Ville: _____ Code postal: _____
Tél.: bur. _____ rés. _____

Visitez LE SALON DE LA PME 84

le salon de la réussite en affaires

M. Claude Castonguay
président du Salon de la PME

Après 3 ans de succès grandissant, le Salon de la PME prend une expansion sans précédent au Palais des congrès de Montréal et devient le plus important salon en son genre.

Les gestionnaires d'entreprises et les preneurs de décisions pourront, sous le même toit, parfaire leurs connaissances dans le domaine des affaires en visitant plus de 125 kiosques, en assistant à des dizaines de séminaires, présentations, ateliers, cours académiques et pratiques sur les techniques de pointe du monde des affaires.

Profitez des services professionnels et consultations gratuites dans tous les domaines: aviseurs légaux, avocats, comptables, conseillers en communication, conseillers en gestion, conseillers financiers en marchés internationaux, énergie, gestion,

Les 26, 27 et 28 octobre au Palais des congrès de Montréal.

institutions financières, investissements commerciaux et immobiliers, marketing, ministères provinciaux et fédéraux, notaires, publicité, relations publiques, subventions, statistiques, services d'inscription aux Mercuriales de la Chambre de commerce, etc....

Plusieurs fournisseurs seront sur place pour vous conseiller dans l'achat de produits tels: informatique et bureautique, transport, franchise, équipement, télécommunications, assurance.

Un salon Professionnel, Motivant et Exceptionnel pour tous les gens d'affaires du monde des affaires.

LE SALON OFFICIEL DES MERCURIALES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DU QUÉBEC.

Cette année le Salon accueille la Semaine de la P.M.E. organisée par la Banque fédérale de développement et de la Chambre de commerce du Canada.

SALON DE LA PME
le salon de la réussite en affaires

Face aux mutations technologiques, les PME sont souvent démunies

YVON GASSE

vice-doyen, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Les PME, on le sait, doivent rapidement s'adapter aux conditions nouvelles de leur environnement technologique. En effet, les impératifs de la technologie moderne forcent les entreprises à effectuer sans cesse des renouvellements dans leurs équipements, procédés et techniques. Or, les PME ne sont pas toujours prêtes et bien équipées pour effectuer ces changements selon une étude menée auprès des PME québécoises par des chercheurs de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval pour le compte de l'Institut de recherches politiques.

Facteurs facilitateurs ou lacunes observées

Il y a, par exemple, un minimum de planification et d'ordonnement à faire avant de se lancer dans une action visant à introduire de nouvelles technologies dans l'entreprise; même si une telle planification ne donne pas lieu à l'élaboration de documents formalisés, elle devrait au moins prendre la forme d'une réflexion approfondie sur les étapes, les échéances et les prérequis accompagnant une stratégie de cette nature. Dans la même veine, une étude de faisabilité permettrait au dirigeant de mieux connaître les implications financières de l'opération. C'est pourquoi, il devrait souvent faire appel à des conseillers et des experts.

Il n'en demeure pas moins que toute technologie, si sophistiquée soit-elle, doit être encadrée par un personnel averti et formé en conséquence. Or, c'est là une autre lacune décelée en particulier dans les PME. Souvent, les employés visés par les changements technologiques sont peu impliqués dans le processus et doivent se former sur le tas, en vitesse, avec les moyens du bord. Il résulte ainsi une certaine inefficacité et beaucoup de frustration et de résistance de la part de ceux qui doivent justement composer avec ces nouveaux éléments.

Un responsable du projet d'innovation

Il est bien connu que dans une PME le propriétaire-dirigeant joue un rôle d'homme-orchestre. Cette position privilégiée, avantageuse dans plusieurs situations, peut se transformer en contrainte majeure lorsque les exigences d'un projet deviennent trop grandes, comme c'est souvent le cas pour les dossiers d'innovations technologiques. À moins qu'une personne dans l'entreprise fasse de l'innovation technologique sa priorité, tout le processus risque de prendre trop de temps pour être vraiment utile et efficace. D'ailleurs, des relations intenses et harmonieuses doivent être constamment maintenues avec les fournisseurs des technologies afin d'obtenir le maximum d'aide avec le minimum de dépendance pour l'entreprise; c'est là une tâche fondamentale pour le responsable du projet d'innovation. C'est encore ce même responsable, en étroite coopération avec ses principaux collaborateurs, qui doit être en mesure de prévoir les impacts à court et à moyen terme de l'implantation des nouvelles technologies à la fois sur l'entreprise et sur son environnement. Puisque toute innovation ou changement comporte des incertitudes et des ambiguïtés, il s'agit ici de faire preuve de beaucoup de clairvoyance et de perspicacité.

Le problème majeur: l'adaptation des technologies

Au cours des dernières années, plusieurs études ont démontré que les principales innovations technologiques, particulièrement en ce qui concerne les technologies de pointe, ont originé des grandes organisations bien équipées et nanties de vastes budgets et unités de recherche et de développement. Ces technologies nouvelles permettant la fabrication plus efficace de produits actuels et nouveaux sont ensuite transférées aux entreprises plus petites. La plupart du temps, celles-ci n'ont pas le choix; elle se doivent d'utiliser les technologies nouvelles si elles veulent demeurer compétitives et continuer à croître. Cette condition est d'autant plus impérative quand le marché est restreint comme c'est le cas au Canada et au Québec; les entreprises doivent alors exporter une partie de leur production et la con-

currence est très vive sur les marchés internationaux. Il y a aussi d'autres raisons qui poussent les PME à rechercher des technologies plus efficaces et moins contraignantes comme, par exemple, un manque flagrant de main-d'oeuvre spécialisée, des difficultés d'obtention de certaines matières premières, des coûts d'énergie de plus en plus élevés, de nouveaux règlements contre la pollution, etc.

Or, le problème qui se pose pour la PME dans ces conditions tourne autour de l'appropriation d'une technologie développée ailleurs par et pour des grandes entreprises. Les PME ne disposent pas des échelles de production nécessaires et la taille suffisante pour l'utilisation la plus rentable de ces technologies. Elles doivent donc les adapter à leurs conditions spécifiques, trouver les moyens de transfert adéquats (surtout au niveau de l'expertise et de l'autonomie) et établir une gestion en conséquence. Dans le contexte des hautes technologies en particulier, le processus d'introduction n'est pas toujours évident; il faut prévoir les changements à effectuer dans les pratiques managériales et préparer psychologiquement et techniquement les employés à recevoir cette nouvelle technologie souvent perçue comme menaçante. De plus, dans ce processus d'acquisition, la PME doit viser une certaine autonomie sur le plan technologique de façon à pouvoir elle-même faire son propre développement et assurer sa croissance.

L'importance de l'innovation technologique

Depuis quelques années, la technologie a pris une place considérable dans la croissance et le développement économique des pays industrialisés. Dans une étude visant à expliquer les facteurs de croissance de l'activité industrielle manufacturière aux États-Unis, des chercheurs ont évalué à 58% la contribution de la main-d'oeuvre et du capital productif, et à 42% celle des changements technologiques. D'autres études, réalisées auprès d'un grand nombre d'entreprises manufacturières américaines, rapportent des résultats similaires en situant la contribution des changements technologiques à approximativement 40% de l'ac-

croissement de la productivité totale.

Au Canada, le ministère d'État chargé des Sciences et de la Technologie (MEST) a effectué une analyse (1978) dans le but d'évaluer le rendement des industries à fort coefficient de recherche et de développement (R & D) par rapport aux industries à coefficient faible ou nul, pour la période s'étendant de 1961 à 1974. Cette étude révèle que les industries qui effectuent des projets de R & D affichent une performance nettement supérieure à celle des industries qui n'en font pas ou peu et que l'écart tend à s'accroître avec le temps.

Conscients de la relation importante qui existe entre la R & D industrielle et l'innovation, d'une part, et l'accroissement de la productivité et la croissance économique, d'autre part, les gouvernements tendent de plus en plus à mettre l'accent sur le développement technologique des industries. Par exemple, le gouvernement du Québec, dans la deuxième phase de son programme d'action économique, fait part de l'importance du phénomène des nouveautés technologiques comme suit: « L'implantation de nouvelles technologies dans les industries et les entreprises québécoises constituera désormais une orientation prioritaire de la programmation gouvernementale en matière économique ». Il faut toutefois noter que le gouvernement du Québec a des priorités dans les développements technologiques suivants: micro-électronique, bio-industries, électro-chimie, nouveaux usages des fibres d'amiante, etc.

Par ailleurs, des observations montrent que la majorité des programmes gouvernementaux d'aide directe à l'innovation technologique ne sont pas d'un grand secours pour les PME. Celles-ci, en fait, ne font que très peu de R & D, du moins tel que défini dans ces programmes.

Les PME et la technologie

Les petites et moyennes entreprises attirent particulièrement l'attention puisqu'elles occupent près de 50% de toute la main-d'oeuvre utilisée dans le secteur manufacturier au Québec et qu'elles produisent environ 43% de la valeur des biens de fabrication québécoise. Par ailleurs,

elles font preuve d'un très grand potentiel d'innovation puisque ce sont effectivement les inventeurs indépendants et les petites entreprises technologiques qui ont à leur actif le plus grand pourcentage d'inventions et d'innovations comme commerciales de ce siècle.

L'essence même de la problématique actuelle réside dans les éléments suivants: face à une concurrence sévère et une économie difficile, comment les PME parviennent-elles à introduire, à gérer de nouvelles technologies et à demeurer à la fine pointe du développement technologique? Quelles erreurs devraient-elles éviter lors de futures acquisitions de technologie? Parmi certains faits saillants extraits de l'état de la situation économique au Québec, on note que « très peu de PME investissent dans la recherche ou l'achat de technologie et souvent leurs produits sont tellement conventionnels qu'ils ne sont même pas protégés par des brevets » (LE DEVOIR, 8 mars 1979). Il apparaît alors que peu de PME au Québec réalisent des innovations technologiques, ce qui implique qu'elles doivent fréquemment recourir à des technologies étrangères ou en provenance de grandes entreprises. Puisque les PME ont des particularités de fonctionnement étroitement reliées à leur infrastructure et plus spécifiquement à leur taille, de quelle façon celles-ci peuvent-elles adapter cette technologie en fonction d'une rentabilité maximale et d'une productivité accrue? Choisissons-elles la technologie qui est vraiment appropriée à leurs besoins?

Les critères de choix technologique
Des observations préliminaires tirées de l'étude en cours à l'Université Laval indiquent que les dirigeants de PME fondent leur décision d'acquisition de nouvelles technologies sur les facteurs suivants, entre autres:

- les investissements requis, bien que l'accès aux sources de financement ne semble pas poser de problèmes particuliers;
- la période nécessaire de remboursement, estimée grossièrement;
- la compatibilité des technologies existantes et nouvelles et la présence d'un système de secours en

cas de panne;
— le temps nécessaire à l'introduction et à l'implantation;

— les mécanismes de transfert disponibles et les possibilités d'aide appropriée;

— la disponibilité d'aide gouvernementale;

— les implications humaines.

Les constatations préliminaires

Les dirigeants de PME ayant fait l'expérience récente de l'implantation de nouvelles technologies dans leur entreprise ont tous eu à subir des délais nettement plus longs que prévus, à faire face à des difficultés particulières totalement non-anticipées, à effectuer des ajustements plus nombreux et complexes, ce qui a eu souvent pour effet d'augmenter les coûts et créer une certaine méfiance des employés. Par ailleurs, les gens ayant affiché des prédispositions plus grandes envers les nouvelles technologies, semblent avoir mieux réussi à franchir les différentes étapes du processus de mutation technologique.

L'étude en cours devrait permettre d'identifier les principaux problèmes habituellement rencontrés lors de l'implantation d'une nouvelle technologie et suggérer une démarche permettant de planifier une stratégie en conséquence.

LE DEVOIR

VOUS OFFRE

LA QUALITÉ

POUR INSÉRER

UNE ANNONCE SOUS

LA RUBRIQUE

CARRIÈRES ET PROFESSIONS

844-3361

TITAN INFORMATIQUE INC.

- Un système informatique: une valeur sûre, pratique et économique.
- Un choix complet de logiciels français
- Applications commerciales et industrielles: comptabilité, inventaire, facturation, gestion, communications.

3439, rue Hochelaga
Montréal, H1W 1H4

Tél.: (514) 526-3720

Avec les compliments de

TEL. (514) 961-1641

ARTHUR
ANDERSEN
& Cie

SOCIÉTÉ AFFILIÉE
TREMBLAY, VAILLANCOURT & ASSOCIÉS
COMPTABLES AGRÉÉS
800 BOUL. DORCHESTER OUEST
MONTREAL H3B 1X9

Ecole des
Hautes Études
Commerciales

H.E.C.

Affiliée à
l'Université de Montréal

Comment H.E.C. participe à la croissance de votre P.M.E.

L'École des H.E.C. met à votre portée, en plus des cours et séminaires qu'elle offre habituellement, bien d'autres moyens d'améliorer votre gestion. Une visite au kiosque H.E.C. au Salon de la P.M.E. vous en convaincra.

En vedette
cette année

Le Groupe P.M.E.-Exportation, formé d'étudiants et de jeunes diplômés H.E.C., sera présent au Salon pour vous expliquer comment exporter vos produits et services à l'étranger. Ne manquez pas de venir profiter de leur expérience.

Un tirage
en plus

Propriétaires et dirigeants d'entreprises: Lors de votre passage au kiosque H.E.C., n'oubliez pas de remplir le coupon de participation au tirage H.E.C.

(1er Prix: votre inscription au séminaire Direction et organisation d'une P.M.E., offert par le Centre de perfectionnement H.E.C.)

L'expertise H.E.C. à portée de la P.M.E.

Kiosque H.E.C. - Salon de la P.M.E.
Palais des Congrès
les 26, 27 et 28 octobre 1984

Financement solide.



Et rapide.

Les directeurs de comptes commerciaux de la Banque Nationale: parce qu'il faut être vite en affaires pour que les affaires... courent!

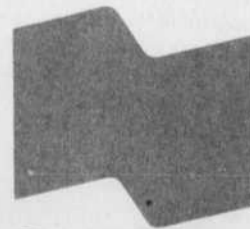
À la plus importante banque au Québec, nous croyons qu'en affaires, il n'y a pas de place pour les lenteurs administratives.

C'est pourquoi les directeurs de comptes commerciaux forment maintenant un réseau couvrant l'ensemble du Québec. Ces conseillers experts, aussi disponibles que compétents, ont comme seule responsabilité d'analyser et de satisfaire vos besoins financiers le plus efficacement et le plus rapidement possible.

Ils ont à leur disposition toute une batterie de modes de financement et de services adaptables à votre rythme de croissance: crédit d'exploitation, prêts à moyen et à long terme, crédit-bail, gestion de trésorerie, services à l'import-export, etc.

Venez rencontrer un de ces spécialistes à la succursale de la Banque Nationale de votre choix. Les prêts commerciaux de la Banque Nationale, faites-en VOTRE FORCE.

VOTRE
FORCE



BANQUE
NATIONALE

DEPUIS 125 ANS

La PME: source de dynamisme économique

Il faut planifier l'informatisation de votre entreprise

Me PIERRE LESSARD
Raymond, Chabot, Martin, Paré et associés

Les procédures à suivre pour choisir un micro-ordinateur sont comparables à celles que le mélomane adopte pour choisir sa chaîne stéréophonique. Par exemple, le mélomane décide s'il écoutera de la musique classique plus fréquemment que de la musique rock. Par la suite, compte tenu de sa situation financière, il juge du montant qu'il peut investir. Finalement, il visite plusieurs détaillants, il écoute le type de musique qu'il préfère en essayant différents amplificateurs, préamplificateurs, enceintes acoustiques, platines et magnétophones.

Avant de choisir un micro-ordinateur, le futur utilisateur doit savoir exactement ce qu'il recherche. En d'autres termes, il doit :

- connaître les opérations de l'entreprise qu'il veut informatiser;
- établir ses objectifs;
- déterminer la façon dont l'information doit être traitée par le micro-ordinateur.

Pour répondre à ces trois exigences, l'utilisateur doit procéder par étapes, tout comme dans le choix d'une chaîne stéréophonique. La réa-

lisation de l'ensemble de ces étapes constitue l'analyse des opérations de l'entreprise. Le but de cette analyse est d'élaborer de manière très précise le fonctionnement de l'entreprise et de déterminer l'utilité d'un micro-ordinateur.

Une tâche ardue

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'analyse constitue la tâche la plus simple et, en même temps, la plus ardue de tout le processus d'informatisation de l'entreprise. Simple, parce que vous connaissez mieux que personne les opérations de votre entreprise. Ardue, parce que cette analyse exige une nouvelle approche des opérations de l'entreprise.

Le traitement des données par un micro-ordinateur est basé sur la logique. Or, le traitement manuel ne s'effectue pas toujours de la façon la plus logique. L'informatisation peut donc engendrer la modification des procédures internes de l'entreprise. Malgré la simplification apparente de la tâche, il importe de bien réaliser cette étape fondamentale de l'informatisation qu'est l'analyse.

Choix du logiciel

Les conclusions de l'analyse affectent directement la conception et l'a-

Tableau I	
Étapes à suivre dans la planification de l'informatisation	
Étape 1 : Détermination des applications prioritaires actuelles	
1.1	Élaboration des objectifs de chacune des sections de l'entreprise ;
1.2	Révision du cheminement de l'information : — Entrées débiteurs ; — Entrées créanciers ; — Inventaire ; — Fréquence de manipulation ;
1.3	Détermination des types de rapport ;
1.4	Sorties des données : chèques, paies, ventes, factures, etc.
Étape 2 : Évaluation des points faibles	
Étape 3 : Évaluation des besoins	
Étape 4 : Expansion future	
4.1	Évaluation de l'importance des paramètres à informatiser pour au moins les trois (3) prochaines années ;
4.2	Évaluation des objectifs futurs ;
4.3	Anticipation des nouveaux services susceptibles de se développer.

chat du logiciel. Tout au long de l'analyse, il faut se rappeler que le micro-ordinateur n'est qu'un simple outil de travail dont le potentiel dépend du logiciel qui l'alimente.

Besoins immédiats et futurs

Afin de rentabiliser l'achat d'un micro-ordinateur, l'analyse doit être menée en fonction des besoins immédiats et futurs. En fait, le logiciel

doit pouvoir suffire aux besoins de l'entreprise pour au moins trois années.

Les instructions du logiciel sont organisées en modules. À chaque module est assignée une fonction particulière déterminée par l'analyse. Ainsi l'analyse affecte directement le nombre de modules du logiciel et leurs fonctions respectives.

Si le futur utilisateur du micro-ordinateur ne prévoit pas certaines fonctions du logiciel, déterminées par l'analyse, l'ajout de modules devient pratiquement impossible. Il faut tout recommencer !

Applications prioritaires

À ce stade, vous avez certainement une idée des opérations que vous désirez informatiser. Généralement, ces opérations sont à la base du bon fonctionnement de l'entreprise. Ce sont des applications prioritaires. Vous devez alors apporter le temps nécessaire à l'identification de ces applications.

Afin de mettre au point votre liste d'applications particulières, vous devez procéder à l'analyse complète. Vous trouverez au Tableau I l'ensemble des étapes logiques qui y conduisent.

Après avoir complété l'analyse

des opérations de votre entreprise, vous serez en mesure de commencer l'étude des différents logiciels et systèmes disponibles sur le marché.

Étapes à suivre dans la planification de l'informatisation

■ Étape 1 : Détermination des applications prioritaires actuelles

■ 1.1 Élaboration des objectifs de chacune des sections de l'entreprise.

■ 1.2 Révision du cheminement de l'information :

— Entrées débiteurs ;

— Entrées créanciers ;

— Inventaire ;

— Fréquence de manipulation.

■ 1.3 Détermination des types de rapport.

■ 1.4 Sorties des données : chèques, paies, ventes, factures, etc.

■ Étape 2 : Évaluation des points faibles

■ Étape 3 : Évaluation des besoins

■ Étape 4 : Expansion future

■ 4.1 Évaluation de l'importance des paramètres à informatiser pour au moins les trois prochaines années.

■ 4.2 Évaluation des objectifs futurs.

■ 4.3 Anticipation des nouveaux services susceptibles de se développer.

L'informatique s'avère un outil précieux de budgétisation

JEAN-MARC VEILLEUX
et **MICHEL GAREAU**
Directeur et conseiller du Service de gestion financière, Samson Bélair

Dans le contexte économique actuel, les PME se doivent de mettre au point un système budgétaire adéquat si elles veulent survivre et se développer.

Étapes de la budgétisation

Au cours des démarches qu'il entreprendra en vue d'établir un plan budgétaire en fonction de son entreprise, l'entrepreneur de la PME aura donc tout avantage à suivre un cheminement systématique s'il veut optimiser ses efforts.

Après avoir recueilli l'information de base pertinente à l'élaboration de ses budgets, l'administrateur devra se référer au bilan le plus récent comme point de départ. Suite à l'élaboration des résultats prévisionnels pour la période considérée,



La budgétisation est un outil de contrôle.

qui est généralement d'une année, il sera en mesure d'amorcer son budget de caisse.

Sur la base de ces résultats, il pourra adopter la stratégie requise en vue de rencontrer les objectifs préalablement fixés et poser les gestes qui s'imposent auprès des institutions financières et des investisseurs.

La budgétisation: un outil de contrôle

Une fois établis, les budgets deviennent

des objectifs à atteindre pour l'administration désirant maintenir une structure financière équilibrée.

Fractionnés sur une base mensuelle, les résultats prévisionnels serviront de guide au niveau de la rentabilité des opérations alors que le budget de caisse permettra à l'administration de suivre de près la gestion à court terme de ses actifs et d'identifier toute anomalie dans le mode de fonctionnement des comptes à recevoir,

des comptes à payer ou encore dans la politique d'achat de l'inventaire.

L'importance de tenir le budget à jour

Dans le cadre normal des opérations d'une entreprise, plusieurs événements pourront venir modifier de façon sensible les prévisions établies pour une période donnée. L'ajustement des prévisions s'impose donc afin d'assurer une juste évaluation des événements à venir.

En effet, en raison de leur interrelation, le moindre changement d'une donnée budgétaire produit généralement des répercus-

sions sur l'ensemble des prévisions. Outre le risque d'erreur, un tel exercice requiert beaucoup de temps de la part de l'administrateur qui désire tenir son budget à jour.

Afin de faciliter leur travail en ce sens, plusieurs administrateurs de PME ont aujourd'hui recours à l'informatique comme outil de support.

L'ordinateur au service de la PME

La préparation d'un budget implique de nombreux calculs qui doivent être refaits dès qu'une hypothèse est modifiée. Il s'agit d'une tâche ingrate pour un humain et idéale pour un ordina-

Jean Labrecque & Ass.
Financement international
(514) 668-1429

Deloitte Haskins+Sells **Normandin Barrière+Courey**

comptables agréés/Chartered Accountants

Des conseillers commerciaux inventifs oeuvrant au Canada et à l'étranger.

Pierre Dumont, c.a.	François St-Aubin, c.a.	John Kormylo, c.a.
Marcel Trudeau, c.a.	Paul Jutras, c.a.	Edward Timmouth, c.a.
André Vaillancourt, c.a.	Nelson Barakett, c.a.	James Yates, c.a.
Douglas Low, c.a.		Dale Smith, c.a.

Des services professionnels en comptabilité, en vérification, en systèmes et procédés comptables, en fiscalité, en financement et en acquisition d'entreprises.

• 34 BUREAUX AU CANADA • DANS 67 PAYS

<p>• MONTRÉAL Bureau 3210, 1, Place Ville-Marie H3B 2W3 (514) 861-9311</p>	<p>• LAVAL Bureau 300, 2, Place Laval H7N 5N6 (514) 668-6400</p>
---	---

Agriculture, Pêche
Mines et Forêts
Industries manufacturières
Transport, Communications
Construction et habitation
Institutions financières
Commerces de gros
Alimentation
Commerces de détail
Assurances, Immobilier
Services d'enseignement
Services de santé
et services sociaux
Hébergement et restauration
Textiles, Vêtements
Haute technologie

Samson Bélair

Comptables agréés

Samson Bélair

...au service de la PME

Conscient de l'évolution rapide de la PME, Samson Bélair utilise toute son expertise pour assumer un rôle de carrefour dynamique auprès des entrepreneurs et favoriser ainsi de bonnes relations d'affaires.

Montréal Bureau 3100 Tour de la Bourse H4Z 1H8 TÉL: 871-1515	Laval Bureau 510 2, Place Laval H7N 5N6 TÉL: 668-8910	Longueuil Bureau 200 125, Boul. Ste-Foy J4J 1W7 TÉL: 670-4270
---	--	--

Bureaux dans les principales villes du Québec et du Canada
Représentants dans plus de 50 pays.



Lavery, O'Brien

AVOCATS

M. CARLYLE JOHNSTON, C.R.
J. VINCENT O'DONNELL, C.R.
DOUGLAS S. PRYDE
JEAN GUIBAULT
ANDRÉ RENÉ
PIERRE CARON
J.-FRANÇOIS DE GRANDPRÉ
J.-PIERRE CASAVANT
JEAN HÉBERT
MARIE-JOSÉ VACHON
PIERRE L. BARIBEAU
JACQUES AUDETTE
DANIEL ALAIN DAGENAIS
RICHARD WAGNER
JEAN SAINT-ONGE
CHANTAL DESROCHERS
DANIEL FABIEN
WILLIAM RIGUTTO

ROBERT S. O'BRIEN, C.R.
PAUL P. CARRIÈRE
ROBERT W. MASON
GUY LEMAY
EDOUARD BAUDRY
BERNARD A. COURTOIS
PAUL CARTIER
JACQUES CHAMBERLAND
IAN ROSE
RICHARD A. HINSE
LOUIS-ANDRÉ LECLERC
ALAIN GASCON
DONALD R. MCCARTY
LOUISE CÉRAT
ANNE DUQUETTE
PIERRE DENIS
PAMELA McGOVERN
JACQUES A. NADEAU

JÉRÔME C. SMYTH, C.R.
M. KEVIN SMYTH
JEAN BÉLANGER
JACQUES NOLS
ALLAN LUTFFY, C.R.
ANDRÉ LAURIN
JEAN POMMINVILLE
CLAUDE BAILLARGEON
PAUL PARADIS
JACQUES M. SAINT-DENIS
HÉLÈNE LANGLOIS
DAVID M. ERAMIAN
RICHARD F. DOLAN
JOCELYNE FORGET
ODETTE JOBIN-LABERGE
FRANÇOIS DUPRAT
LOUIS PARENTEAU

CONSEILS
GEORGE W. HALL, C.R.
ROLAND G. CHAUVIN, C.R.

40^{ème} ÉTAGE
1 PLACE VILLE-MARIE
MONTRÉAL, QUÉBEC H3B 4M4
TÉLÉPHONE (514) 871-1522

10^{ème} ÉTAGE
100, RUE SPARKS
OTTAWA, CANADA K1P 5B7
TÉLÉPHONE (613) 238-2229

PLUS DE SERVICES
À VOTRE PORTÉE

POUR EN SAVOIR PLUS SUR:

- les liaisons électroniques avec la Commission,
- les services en matière de financement qui seront régionalisés en 1985,

venez nous rencontrer au Salon de la PME qui se tiendra les 26, 27 et 28 octobre 1984 au Palais des Congrès de Montréal.

Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec

Les dirigeants de PME peuvent maintenant faire plus avec leurs états financiers

JEAN-CLAUDE GAGNON, c.a., c.m.c.,
MARC DUFRESNE, m.b.a.
les auteurs sont respectivement associé et directeur du service de planification et marketing, Samson, Bélair

Si les états financiers n'ont pas toujours répondu à l'ensemble des at-

tentes des dirigeants de PME, c'est que traditionnellement ils ont été surtout utilisés lors de transactions avec les banquiers ainsi que pour répondre aux différentes exigences fiscales et trop peu comme outil de gestion.

Performances & Perspectives, c'est un nouvel outil de gestion qui analyse les résultats de l'entreprise, examine son évolution non pas sur deux ans mais sur quatre ans, évaluée à l'aide de ratios la performance de

l'entreprise et la compare à celles d'entreprises similaires oeuvrant à l'intérieur du même secteur économique. Il nuance, par des commentaires pratiques, les éléments-clés responsables des performances de l'entreprise et énonce en termes qui porte à l'action les gestes à poser pour favoriser la saine croissance de l'entreprise.

Présenté sous la forme d'un cartable, ce qui lui confère un caractère de permanence ainsi qu'une grande

souplesse d'utilisation, Performances & Perspectives est un instrument de travail qui facilite la gestion, le contrôle et la prise de décision du dirigeant d'entreprise.

Performances & Perspectives présente un portrait complet de l'entreprise. Regroupée sous quatre volets, l'information qu'il contient comprend, entre autres, l'historique de l'entreprise, l'orientation et les objectifs que les dirigeants se sont fixés, la liste des actionnaires, la structure organisationnelle, la liste de produits et services offerts, les états financiers ainsi que l'analyse financière des résultats de l'entreprise.

Parmi les principales données utilisées pour analyser les résultats de l'entreprise, on remarque :

■ L'évolution de la marge et du bénéfice d'opération au cours des quatre derniers exercices financiers.

■ L'évolution des revenus en dollars constants. Cette donnée, en faisant abstraction de la croissance due à l'inflation, permet d'évaluer la croissance réelle de l'entreprise.

■ La contribution marginale qui se définit comme la différence entre les revenus et les frais variables encourus pour générer ces revenus. Elle permet d'examiner l'évolution des frais variables et d'ajuster, le cas échéant, la politique de gestion de la main-d'oeuvre directe et de gestion des inventaires.

■ Le seuil de rentabilité qui permet d'évaluer le niveau minimum de revenus que doit atteindre l'entreprise pour être rentable.

Performances & Perspectives analyse aussi la performance de l'entreprise à l'aide de ratios financiers. Ils sont présentés pour les derniers exercices financiers et sont comparés à ceux d'entreprises similaires oeuvrant dans le même secteur d'activité économique, mettant ainsi en perspective les performances de l'entreprise.

Parmi les ratios les plus recherchés, on remarque :

■ Le rendement sur ventes qui permet d'analyser la rentabilité de l'entreprise et de la comparer à celle de ses concurrents.

■ Le coefficient d'endettement qui, en comparant les sommes investies par les actionnaires par rapport au sommes prêtées par l'ensemble des créanciers, permet d'analyser la

	Sur les premiers 200 000 \$	Sur l'excédent
Fédéral		
Taux de base	46	46
Moins :		
Abattement provincial	10	10
	36	36
Moins :		
Déduction pour la petite entreprise	21	—
	15	36
Moins :		
Déduction maximale au titre des bénéfices de fabrication et de transformation	5	6
	10	30
	3	5.5
Impôt du Québec	13%	35.5%

structure financière de l'entreprise et d'évaluer le risque financier correspondant. Votre banquier analyse cette donnée avec soin.

■ Le délai moyen de recouvrement qui permet de mesurer la rapidité avec laquelle l'entreprise perçoit ses comptes à recevoir. C'est une donnée suivie de près dans toutes les industries.

■ La rotation des stocks qui permet d'évaluer avec quelle rapidité les inventaires sont vendus, favorisant ainsi une gestion adéquate des inventaires. Il est pratique courante de comparer les entreprises sur ce facteur et c'est, de plus, un très bon indice de la productivité de l'entreprise.

L'analyse des résultats ainsi que les ratios financiers sont présentés à l'intérieur de tableaux et de graphiques tels ceux reproduits ici à titre d'exemples.

L'ensemble de ces éléments invite le dirigeant à réfléchir sur les performances de l'entreprise et à poser des gestes concrets pour accroître la rentabilité et favoriser la croissance. Avec Performances & Perspectives

le dirigeant d'entreprise possède maintenant, à portée de la main, un cartable pratique où toute l'information pertinente à la gestion financière et opérationnelle de son entreprise est disponible.

En plus de l'utiliser dans sa gestion quotidienne ainsi que lors de séances de travail avec les cadres de l'entreprise, le dirigeant peut se servir de Performances & Perspectives lorsqu'il rencontre son banquier pour discuter des résultats de son entreprise ou pour négocier un financement à court, moyen ou long terme; lorsqu'il rencontre les représentants d'organismes gouvernementaux afin d'obtenir les subventions disponibles; lorsqu'il rencontre ses avocats ou partenaires dans le cadre de fusion ou d'acquisition; lorsqu'il rencontre son comptable pour discuter de l'évolution de ses affaires ainsi qu'à toute autre occasion pertinente.

Performances & Perspectives permet au dirigeant de bénéficier pleinement de l'ensemble des informations contenues dans les états financiers et de les utiliser à la fois comme outil de représentation et comme outil de gestion.

«Est-ce le temps de m'incorporer?»

GÉRALD SÉGUIN
Associé de Laliberté
Lancôt/Coopers & Lybrand

Votre petite entreprise progresse plus rapidement que prévu. Vos projections pour l'exercice se terminant le 31 décembre laissent entrevoir un bénéfice de \$50,000, après le versement d'un salaire de \$15,000 à votre conjoint. Le profit vous semble considérable, les impôts qui s'y rattachent tout autant. Vous vous demandez s'il n'est pas temps de transformer votre entreprise enregistrée en une société commerciale, en d'autres mots, vous «incorporer».

Votre directeur de banque vous a peut-être déjà mentionné qu'il serait plus facile de «faire des affaires» une fois votre entreprise constituée en société. Vos amis, ou vos connaissances d'affaires, se sont peut-être vantés d'être «incorporés». Et vous vous dites: «Pourquoi pas moi?».

La société commerciale

La société commerciale est une personne morale constituée sous l'empire d'une loi fédérale ou provinciale. Elle est distincte de ses actionnaires et répond seule de ses actes à moins que ses actionnaires ne s'en soient portés garants. Si vous constituez une société, votre rôle de propriétaire d'entreprise change alors pour celui de propriétaire de société; vous n'êtes plus à votre emploi mais à l'emploi d'une autre personne, votre «société». Vous avez donc un double titre: celui d'actionnaire et d'employé. Il peut en être ainsi pour votre conjoint ou d'autres membres de votre famille.

La situation fiscale d'une société

Votre société produit et paie ses propres impôts. Elle est imposée à un taux fixe qui est réduit si elle est réputée être une petite entreprise.

Le revenu de \$50,000 prévu pour l'exercice en cours rend votre société admissible à ce taux réduit qui est de 18%. Votre société profitera annuellement de ce taux avantageux jusqu'à concurrence de \$200,000 de revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. Si la proposition de l'ex-ministre des Finances, Marc Lalonde, est retenue par le gouvernement conservateur, ce qui paraît probable, cette limite annuelle ne sera plus cumulative: donc à tous les ans votre société sera imposée à 18% sur les premiers \$200,000 de revenu d'une exploitation active. Ce taux pourrait être encore plus bas si vos bénéfices provenaient d'une activité de fabrication ou de transformation (voir table).

Ce taux est nettement inférieur à votre taux marginal d'imposition personnelle qui est d'environ 55% sur un revenu net de \$50,000. Si votre société détient le revenu, vous n'avez pas l'argent entre vos mains contrairement à votre situation antérieure. Mais votre société vous offre un choix de revenu sous forme de salaire ou de dividende.

Salaire ou dividende

Si vous recevez un salaire pour le montant égal au profit vous n'aurez rien changé à la situation globale de vos liquidités; votre société n'aura pas de revenu et vous aurez un salaire identique à votre ancien revenu d'entreprise. Par contre, si votre société vous verse un dividende, les liquidités seront plus avantageuses de l'ordre d'environ \$2,800 pour vous et votre conjoint.

La société offre dans ces circonstances un avantage au niveau de l'impôt. Ce choix d'un dividende au lieu d'un salaire est valable si la société est imposée au taux de 18% ou moins; d'autres calculs doivent être effectués si elle est imposée au taux plus élevé afin d'établir la combinaison la plus avantageuse de salaires et de dividendes.

Aspects autres que fiscaux

La décision de constituer son entreprise en société ne doit pas être fondée uniquement sur l'aspect fiscal. Afin de vous faire une idée plus précise de ce qu'est une société commerciale et de déterminer si elle répond à vos besoins, ses avantages et ses désavantages sont présentés dans le tableau ci-joint. (Tableau I). De plus, l'économie d'impôt dont il fait mention provient d'un exemple très simple; si on faisait intervenir certains autres facteurs, les résultats pourraient être différents. Mais si votre entreprise est dans le même ordre de grandeur que celle de l'exemple, vous seriez bien avisé de faire analyser votre situation par un conseiller fiscal. Le temps de vous incorporer pourrait être venu.

La société Commerciale

Les Avantages

- Responsabilité limitée;
- Répartition du revenu de l'entreprise sous forme de dividendes ou de salaires entre les membres de la famille;
- Report d'impôt;
- Déductions et stimulants fiscaux réservés aux sociétés;
- Démarcation entre les affaires personnelles et l'entreprise;
- Continuité de la société au décès de son actionnaire principal;

Les Désavantages

- Frais de constitution en société;
- Nouvelle personne morale assujettie à la production de déclarations de revenu et certaines autres déclarations;
- Relations entre l'actionnaire et la société soumises à la loi de l'impôt sur le revenu.

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE

BFD

Entre nous, votre entreprise est notre raison d'être, voilà pourquoi nous avons conçu une foule de services efficaces et particulièrement appropriés à la PME.

La BFD, c'est pour vous. Renseignez-vous.

Besoin de financement?

- Prêts à terme accordés pour des périodes allant jusqu'à 20 ans.
 - Vous avez le choix:
 - taux flottant
 - taux fixe pour des périodes variables
 - combinaison de taux flottant et fixe.
 - Un prêt à taux flottant peut être converti à taux fixe (au gré de l'emprunteur moyennant des frais minimes).
 - Modalités de remboursement variées et flexibles établies selon la capacité de paiement de l'entreprise:
 - versements mensuels
 - versements saisonniers.
- Avec notre Programme de planification financière, nous pouvons vous aider à préparer vos demandes de financement ou nous les présenterons même pour vous; ou nos guides d'auto-planification financière (10 \$ chacun) pourraient vous être d'un grand secours.

Si vous cherchez de nouveaux capitaux pour votre entreprise

ou si vous désirez investir dans la PME, notre service de liaison financière pourrait être tout indiqué.

Besoin de conseils?

La BFD est la source la plus complète de gestion-conseil, de formation et d'information pour les PME canadiennes.

Nous offrons un vaste choix de séminaires de gestion, d'ateliers et de cliniques.

Notre Service d'information à la petite entreprise renseigne gratuitement les gens d'affaires sur les programmes d'aide gouvernementaux.

Vous pouvez compter également sur CASE (Consultation au service des entreprises) pour des conseils en gestion pratiques et abordables. Il n'en tient qu'à vous d'en profiter au maximum.

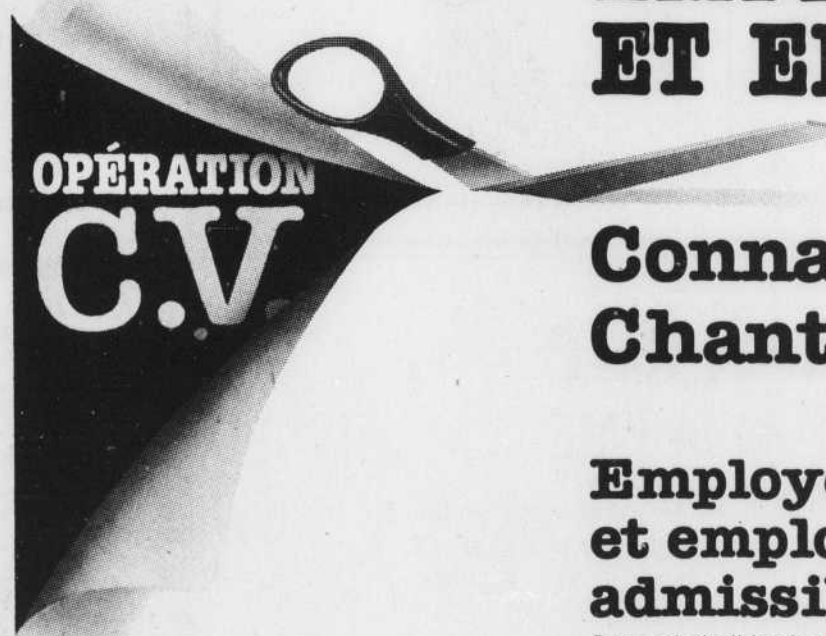
Nous investissons

Les Services de placement bancaires de la BFD couvrent les secteurs suivants: syndication totale ou partielle à des tiers, souscription à forfait, participation en consortium, participation au capital-actions, fusions et acquisitions.

Appelez-nous dès aujourd'hui. Sans frais.

1-800-361-2126
en C.B. 112-800-361-2126

The Bank offers its services in both official languages.



EMPLOYEUSES ET EMPLOYEURS

Connaissez-vous Chantal et Vincent?

Employeuses et employeurs admissibles

Sont admissibles les entreprises ou organismes privés ou publics qui, au moment de la signature du contrat de stage, sont en opération au Québec:

- depuis au moins six (6) mois;
- et sont inscrits, si la loi l'exige, à la CSST et à la Commission des normes du travail.

Bénéficiaires admissibles

Tout bénéficiaire de l'aide sociale qui, au moment de la signature du contrat de stage:

- est âgé(e) de moins de 30 ans;
- détient ou non un diplôme d'études secondaires, ou n'a pas terminé ses études collégiales, ou encore détient, comme dernier diplôme, un diplôme d'études collégiales (D.E.C.) général;
- et a quitté depuis au moins un an les études à plein temps. Cette condition d'admissibilité est levée dans le cas de la région du Nouveau-Québec.

Conditions du stage

L'employeur participant:

- offrira au stagiaire, pour un maximum de 52 semaines, un poste s'ajoutant à ceux occupés par les effectifs réguliers;

- fournira au stagiaire une formation théorique et pratique;
- désignera un membre du personnel apte à coordonner le stage;
- versera une allocation mensuelle de 100\$ au stagiaire.

Le Gouvernement pour sa part versera au bénéficiaire, en sus de son allocation d'aide sociale et pendant la durée de son stage, les allocations suivantes:

- s'il s'agit d'une personne seule ou d'un membre d'un couple sans enfant à charge, une somme forfaitaire mensuelle de 150 \$
- s'il s'agit d'un chef de famille monoparentale ou d'un membre d'un couple avec enfant(s) à charge, une somme mensuelle maximale de 100 \$ plus, s'il y a lieu, une allocation destinée à couvrir les frais réels de garde.
- payera les cotisations nécessaires pour assurer à chaque stagiaire la protection offerte par la CSST;
- assumera au besoin les frais de formation hors production encourus tant par l'employeur ou par un établissement de formation reconnu.

Si vous voulez en savoir davantage sur Chantal et Vincent, faites venir le fascicule intitulé «Chantal et Vincent». Vous pourriez être surpris du potentiel de ces jeunes.

Ce document, de même que le dépliant fournissant les renseignements sur le programme «Stages en milieu de travail», peuvent être obtenus du centre Travail-Québec ou de la Commission de formation professionnelle de votre région.

Le gouvernement du Canada partage les coûts de ce programme.

Québec

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE



Banque fédérale de développement
Federal Business Development Bank

Canada



Gouvernement du Québec
Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

Commission de formation professionnelle

La PME: source de dynamisme économique

Styliste Mode International NR Inc.

JOSETTE MASSY-FORGET
Présidente, Massy-Forget communications

En février 1984, deux femmes, Nicole Resi et Manon Desjardins, unissent leurs compétences respectives et lancent, avec l'aide du programme « Bourses d'Affaires » du ministère de l'Industrie et du Commerce, la première compagnie de stylistes au Canada : Styliste Mode International NR Inc.

Nicole Resi se définit elle-même comme faisant partie de la génération de jeunes couturiers. Au cours d'une entrevue qu'elle nous accordait dans ses locaux de la rue St-Denis, nous avons tenté de comprendre sa démarche.

Q.— Qu'est-ce qui vous a amenée à fonder votre propre entreprise ?

R.— Je caresse ce projet depuis des années. Le domaine de la mode me fascine depuis l'enfance. Durant mes études, j'ai été frappée par le nombre de talents inexploités et par le fait que nos manufacturiers québécois allaient chercher patrons et modèles à l'étranger. J'ai donc décidé de faire avancer le domaine de la mode au Québec et j'ai fondé mon entreprise.

C'est la première entreprise de conception de lignes de mode au Canada. La première, parce que, chez les couturiers québécois que vous connaissez, on ne fait pas, « à la carte », des dessins, patrons, échantillons, changements de style d'un modèle donné, etc., pour répondre aux besoins d'un manufacturier. Chaque couturier a son style et sa griffe et le manufacturier prend le tout ou rien.

Chez nous, à partir d'une banque de stylistes, nous dessinons des modèles selon les besoins et les spécifications du manufacturier sans lui imposer notre style. Nous regroupons donc plusieurs professionnels : dessinateurs, stylistes et patronistes qui travaillent pour combler les besoins du manufacturier.

Je ne suis donc pas en concurrence avec les couturiers canadiens. J'offre un service complet qu'ils ne peuvent pas offrir. Il existe en Europe et aux États-Unis des maisons qui offrent des services similaires aux miens et elles font d'excellentes affaires.

Q.— La Bourse d'Affaires a-t-elle aidé au démarrage ?

R.— Disons qu'elle a été essentielle ! Les banques ne voulaient pas nous avancer d'argent sans garanties. Or, je voulais séparer les finances de mon entreprise de celles de ma famille, et je n'avais aucune intention de donner la maison ou la voiture en garantie. Je me suis butée à de nombreux refus.

En octobre 1983, j'entends parler de la Bourse d'Affaires. Auparavant, malgré toutes mes recherches, les programmes gouvernementaux étaient fermés à des en-

treprises artisanales comme la mienne. Je commence donc à constituer le dossier avec Manon Desjardins qui venait de terminer ses études en comptabilité aux HEC.

Nous avons donc présenté notre dossier en février 1984. Nos n'avons reçu l'argent de la bourse qu'en août : le programme n'était pas rodé. Nous en avons souffert puisque le retard des opérations ne nous a pas permis de travailler sur la collection printemps-été.

Quoi qu'il en soit, en août nous avons reçu \$50,000 de Bourse (\$25,000 pour Manon et \$25,000 pour moi) et \$50,000 du programme PE-CEC (Programme expérimental de créations d'emplois communautaires), puisque nous nous engageons à créer plusieurs emplois en relativement peu de temps.

Q.— Le dossier que vous demandait le ministère était-il très compliqué à établir ?

R.— Oui et, a posteriori, j'en remercie le ministère. On nous a demandé de planifier trois ans d'opération. Imaginez ce que c'est que de planifier dans les moindres détails vos trois premières années d'opération y compris votre petite caisse et votre programme de publicité ! Nous avons aussi eu à préparer une étude de marché avec de très petits moyens. Cet exercice nous a aguerries, et nous sommes certainement plus prêtes à affronter les difficultés concrètes de l'entreprise.

Q.— Avez-vous eu des exemples d'entrepreneurs dans votre famille ?
R.— Pas chez mes parents ; en revanche, il faut que vous sachiez que dans ma famille immédiate, il n'y a jamais eu de discrimination sexuelle : nous aidions notre père qui était menuisier à effectuer certains travaux... Ma mère tenait souvent le rôle de chef de famille puisqu'en hiver, c'est elle qui rapportait l'argent du ménage grâce à son travail d'enseignante. Ma plus grande surprise fut de constater, en quittant le nid familial, que certains hommes considéraient les femmes comme moins capables qu'eux dans certains domaines. En fait, j'ai été élevée dans la mentalité que je pouvais réussir ce que je voulais faire.

Mais deux de mes oncles se sont lancés en affaires contre le gré de leur famille et ont brillamment réussi. Avouez que c'était plutôt positif comme exemple.

Q.— Pensez-vous avoir un jour de nouveaux associés ?

R.— Bien sûr ; j'ai des idées d'expansion et j'espère avoir, dès l'année prochaine, un bureau à New York. Il serait très intéressant d'avoir de nouveaux associés. Toutefois, je tiens absolument à garder le contrôle et je serai toujours ac-

tionnaire majoritaire. J'ai fondé l'entreprise et je veux continuer à la diriger.

Q.— Êtes-vous membres d'associations professionnelles ?

R.— Oui, deux associations féminines. Lorsque j'aurai plus de temps, je serai probablement membre de la Chambre de commerce...

Q.— Quelles sont, à l'intérieur de votre entreprise, les fonctions que vous préférez exercer ?

R.— Le marketing, l'administration, les relations publiques et la gestion du personnel. Je pense que je consacrerai 80 % de mon temps à ces tâches. Je fais de moins en moins de dessin de mode.

Q.— Pensez-vous que vos difficultés de départ auraient été moindres si vous aviez été un homme ?

R.— Oui. Je ne peux pas vous en donner de preuves, mais quand mon gérant de banque me proposait un rendez-vous quatre semaines après mon appel, je ne pouvais m'empêcher de penser que si j'avais été un homme, il se serait probablement occupé de moi d'une façon différente. J'ai l'impression — je dis bien l'impression — qu'un homme d'affaires fait davantage confiance à un autre homme d'affaires. Moi, j'ai toujours eu à faire doublement mes preuves.

Q.— Quelles sont, d'après vous, les qualités essentielles pour réussir en affaires ?

R.— D'abord, bien connaître son secteur et être déterminé à réussir. Avoir du leadership et pouvoir mener plusieurs choses de front sont aussi des qualités essentielles à mon avis. Personnellement, je me fie souvent à mon instinct. Et, enfin, savoir s'entourer de bons conseillers car personne ne peut maîtriser tous les domaines.

Q.— Avez-vous eu de la difficulté à concilier votre vie professionnelle et votre vie familiale ?

R.— Pas du tout. Je suis privilégiée puisque mon mari fait partie de cette catégorie d'hommes qui accepteraient de rester à la maison si sa femme rapportait l'argent nécessaire à la famille. Lorsque mon travail me retient, je sais que la maison continue de fonctionner. Mon mari m'a toujours prodigué son appui et ses encouragements. Je plains celles qui doivent se battre à ce niveau : quand on fonde une entreprise, on a besoin de toute son énergie.

Q.— Avez-vous un conseil pour celles qui voudraient suivre la même voie que vous ?

R.— Et même deux : d'abord, ayez confiance en vos possibilités et ne laissez pas les difficultés vous arrêter. Ensuite, n'oubliez pas la dimension familiale. J'ai peur que, pour réussir, certaines femmes délaissent leur famille. Moi, je veux voir grandir mes enfants. D'ailleurs, les hommes d'affaires commencent à penser aussi comme ça...

La femme s'avère une dirigeante de PME supérieure à la moyenne

JOSETTE MASSY-FORGET
Présidente,
Massy-Forget communications

La forte augmentation du nombre de femmes propriétaires d'entreprises est un phénomène récent qui a suscité de nombreuses recherches.

Une étude publiée au printemps 1984 (1) rapporte que sur 1,989 nouvelles entreprises canadiennes choisies au hasard vers la fin de l'année 1978, 486 avaient été fondées par des hommes et 1,364 par des femmes. Trois ans plus tard, 25 % des entreprises fondées par les hommes existaient encore contre 47 % pour celles fondées par les femmes. Cinq ans après le début de l'étude, 40 % des entreprises fondées par les femmes avaient encore pignon sur rue comparativement au taux de faillite habituel de 70 à 75 % qui caractérise la nouvelle entreprise durant ses cinq premières années.

De plus, le nombre moyen d'emplois créés par des entreprises à propriété féminine (5.57) est supérieur à la moyenne du nombre d'emplois créés par la petite entreprise en général (4.00).

D'après les prévisions du Secrétariat de la petite entreprise, 50,000 des 75,000 nouvelles entreprises créées en 1984 seront fondées par des femmes. Si la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a raison de dire que plus de 70 % des nouveaux emplois sont dus au secteur de la petite entreprise, alors nous devons reconnaître un fait étonnant : près de la moitié de ces nouveaux emplois seront créés par des femmes.

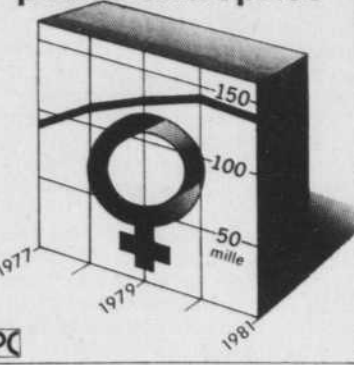
On comprend donc l'intérêt grandissant que portent à cette nouvelle génération de femmes entrepreneurs, les institutions financières et les services publics.

Le gouvernement du Québec a mis sur pied, en avril 1984, la Direction de l'entrepreneuriat féminin, organisme dont le mandat est de promouvoir l'entrepreneuriat féminin auprès des unités du ministère, des instances gouvernementales, des femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises, des réseaux d'affaires et de la population du Québec en développant et en diffusant la recherche sur les femmes entrepreneurs et en promouvant ce nouveau mouvement social.

Un des premiers mandats que s'est donné la Direction de l'entrepreneuriat féminin a été de monter un fichier des femmes entrepreneurs en se limitant dans un premier temps au secteur manufacturier. En effet, sans ce fichier, il demeurerait impossible d'obtenir un échantillonage de femmes entrepreneurs qui permette de faire de la recherche quantitative scientifiquement valable sur les caractéristiques de ce groupe encore relativement restreint du monde des affaires.

Néanmoins, malgré l'absence actuelle de ce fichier, de nombreuses recherches ont été faites sur l'entrepreneuriat et son entreprise. Les ré-

Les femmes et la petite entreprise



sultats qualitatifs révèlent des faits intéressants.

Ainsi, même si le nombre d'entreprises créées par des femmes augmente à un rythme accéléré, la rentabilité de ces entreprises est plus faible que celle des entreprises fondées par les hommes. Ceci pourrait être dû aux secteurs traditionnellement choisis par les femmes entrepreneurs (services et ventes au détail), ainsi qu'à la jeunesse de leurs entreprises.

Les statistiques nous indiquent, dans quelques années, de quelle façon auront évolué ces entreprises féminines, si leur rentabilité a augmenté, si elles se sont développées pour devenir de moyennes entreprises et, éventuellement, si elles sont allées vers le financement public.

Cette évolution de l'entreprise féminine se fera parallèlement à l'évolution de l'entrepreneuriat.

La femme chef d'entreprise québécoise, en moyenne, une expérience de dix ans dans le secteur où elle a fondé son entreprise. Sa scolarité est moyenne mais elle a la volonté de parfaire sa formation dans les domaines pouvant l'aider à bien remplir son rôle de chef d'entreprise.

Les principales raisons l'ayant poussée à fonder son entreprise sont le désir de relever un défi et le choix de devenir son propre patron. Une fois l'entreprise lancée, les femmes d'affaires affirment en grande majorité faire face aux mêmes problèmes que les hommes d'affaires : difficultés de financement, la concurrence des grosses compagnies, la réglementation gouvernementale, le besoin en capital et des problèmes généraux d'organisation dus à une

croissance rapide, par exemple.

Un des problèmes spécifiques aux femmes semble être le manque de relations d'affaires. En effet, certains cercles d'affaires leur sont encore fermés et quelques-unes d'entre elles rapportent que l'attitude de certains de leurs collègues masculins les décourage de fréquenter les associations d'affaires. De plus, il leur est relativement difficile de pratiquer certains sports générateurs de contacts d'affaires (le golf par exemple), étant donné leurs tâches familiales et la difficulté qu'elles ont à s'absenter de la maison en dehors des heures de travail.

Les réseaux de « copains » qui se rencontrent et échangent de façon informelle des renseignements commerciaux leur manquent aussi. Les associations de femmes d'affaires ne semblent pas bien remplir leur rôle à ce niveau.

Nous avons volontairement omis de traiter ici de la femme siégeant sur les conseils d'administration de la grande entreprise (1 % des effectifs) et de la femme au niveau décisionnel de l'appareil gouvernemental fédéral (3.7 % des effectifs en 1979). Les chiffres se rapportant à l'entreprise privée sont beaucoup plus encourageants. Mais on peut se demander si la propension des femmes à fonder leur propre entreprise n'est pas due à cette difficulté d'arriver à percer dans les entreprises ne leur appartenant pas.

Il faut reconnaître que le monde des affaires est de plus en plus conscient de l'importance d'accorder aux femmes la place qui leur est due. Actuellement, 46 % des étudiants inscrits en première année à l'École des hautes études commerciales sont des femmes et de nombreux hommes d'affaires les accueillent avec intérêt dans ce qui fut longtemps leur domaine propre.

Des études ayant démontré que les caractéristiques managériales et le goût du risque sont identiques chez les hommes et les femmes, il suffira que les femmes se fassent mieux connaître et apprécier par le milieu de la finance pour occuper la place qui leur revient.

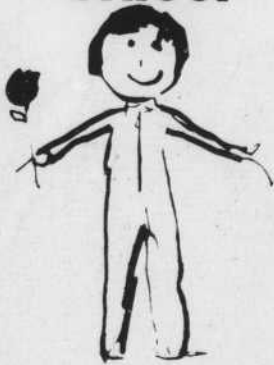
Jerry White, *The Rise of Female Capitalism — Women As Entrepreneurs*, Business Quarterly, Spring 1984, pp 133-135

Dina Lavoie, *L'état de la recherche sur l'entrepreneuriat au féminin*, Contact, février-mars 1983, pp. 5-8



Mme Nicole Resi

Envoyez des cartes unicef



Pour obtenir notre catalogue gratuitement, composez sans frais : 1-800-268-6362. Demandez le téléphoniste 508

LE FINANCEMENT DE LA PME, C'EST NOTRE DOMAINE.

Voyons les faits: depuis l'instauration du Régime d'épargne-actions du Québec, les entreprises ont choisi Lévesque, Beaubien deux fois plus souvent que tout autre courtier pour diriger leurs financements. Et trois fois plus souvent lorsqu'il s'agissait d'une PME. Ce dernier chiffre est significatif. Chez Lévesque, Beaubien, la PME est plus que bienvenue: elle est privilégiée parce que nous mettons notre expérience acquise auprès de la grande entreprise... à son service.

- Bureaux:
- Québec
 - Trois-Rivières
 - Sherbrooke
 - Montréal centre
 - Chicoutimi
 - Joliette
 - Rivière-du-Loup
 - Rouyn
 - St-Hyacinthe
 - Val d'Or
 - Victoriaville
 - Granby
 - Drummondville
 - Valleyfield
 - St-Jean
 - Bedford
 - Theftford Mines
 - New Richmond
 - Matane
 - Berthierville
 - St-Jean-Port-Joli
- Toronto
Vancouver
Edmonton
Winnipeg
Ottawa
Moncton
- Londres
Genève
Zurich
New York

PME

Vos conseillers financiers depuis 1902



LÉVESQUE, BEAUBIEN INC.
360, rue St-Jacques, Montréal
(514) 879-2222

Gouvernement du Québec
Ministère des Communications



- L'emploi
- Les salaires
- Les valeurs des expéditions
- Les produits
- Les exportations...

Bureau de la statistique du Québec
1984, 132 pages
EQQ 21482-5

9,95 \$

En vente à la librairie de l'Éditeur officiel du Québec:

Montréal
Complexe Desjardins
Niveau promenade
Montréal
Tel. 873-6101

ou par commande postale à:

Ministère des Communications
Case postale 1005
Québec (Québec) G1K 7B5
(418) 643-5150

Paiement par chèque ou mandat-poste à l'ordre de Les publications du Québec.

Québec

Pourquoi former un conseil d'administration?

LOUIS-PAUL NOLET
Conseil, Mallette, Major, Martin

La majorité des lois régissant les entreprises au Canada exige que celles-ci soient régies par un conseil d'administration. Les entreprises à propriétaire unique échappent à cette obligation, mais elles devraient tout de même considérer les avantages que cela peut leur procurer.

En effet, l'entreprise est aujourd'hui davantage responsable face aux gouvernements, à ses employés, clients, fournisseurs, et face au grand public, ce qui accentue l'importance d'un des principaux rôles du conseil d'administration qui consiste à s'assurer de la saine gestion d'une entreprise.

Lorsqu'on pense aux grandes entreprises possédées par de nombreux actionnaires et disposant d'une large équipe de direction, le rôle du conseil d'administration consistera au premier chef à assurer une saine gestion, tout en conseillant la haute direction.

Dans le cas de la PME, ce rôle diffère. Il ne faut pas oublier, en effet, que les PME sont une force socio-économique de première importance au Québec. Elles ne cessent de croître en nombre et aussi par la valeur de leurs livraisons. Or, il n'est pas rare que le pdg de la PME soit l'homme-orchestre qui s'occupe de régler personnellement et dans les moindres détails le fonctionnement journalier de son entreprise, ce qui lui fait perdre une vision plus globale et à long terme. Isolé, souvent autocratique, il dirige tout personnellement plutôt que d'en discuter avec ses cadres, même s'il n'a pas toujours la compétence spécifique pour ce faire.

Selon le MJC, les principales causes de faillite des entreprises québécoises sont l'incompétence dans 51 % des cas, le manque d'expérience dans l'administration dans 18 % des cas.

N'y a-t-il pas à un besoin réel pour le pdg de sortir de son isolement et de s'entourer d'une équipe d'administrateurs dont l'expérience et les spécialités respectives viendraient compléter les siennes? Le conseil d'administration permettrait au pdg de définir les objectifs à long terme pour son entreprise, d'élargir son champ de compétence en plus de lui fournir de nombreux contacts extérieurs essentiels à la survie et à la croissance de son entreprise.

Rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des objectifs à court et à long terme de l'entreprise, incluant les projections de vente, les marges de profit, les projets d'acquisition et de réorganisation, les stratégies de mise en marché, l'établissement de normes d'évaluation des performances, etc.

Après leur adoption, la réalisation de ces objectifs doit être délégués à la direction mais le conseil demeure toujours l'ultime responsable de leur supervision et de leur implantation.

En outre, le conseil d'administration doit accepter ou rejeter les politiques générales proposées par la direction concernant le fonctionnement de l'entreprise ainsi que des objectifs.

Souvent perçu comme rôle primordial, le contrôle financier comprend la planification financière, l'établissement de budget d'immobilisation et d'exploitation, les émissions d'actions et de débetures et tous les autres arrangements financiers possibles. Ce contrôle doit permettre de vérifier périodiquement la santé financière de l'entreprise.

Le conseil d'administration assiste aussi la direction dans le choix des cadres supérieurs et peut aller jusqu'à choisir le pdg lorsque ce dernier n'est pas l'actionnaire principal.

L'évaluation de la performance des cadres supérieurs constitue une autre fonction vitale dont peut s'oc-

cuper un conseil d'administration. Il importe d'autre part qu'il dispose de moyens d'évaluer adéquatement la performance de cadres en fonction des objectifs qui leur ont été fixés. Le conseil doit, en outre, déterminer la rémunération des membres de la direction en fonction de leurs responsabilités et de leur performance.

Les administrateurs ne doivent pas perdre de vue qu'ils représentent en premier lieu les intérêts de la compagnie et qu'à ce titre ils doivent exercer un contrôle efficace sur ses résultats d'exploitation. Même s'ils délèguent quelques-unes de leurs responsabilités au pdg et à certains autres cadres, ils demeurent néanmoins les seuls responsables face aux actionnaires.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que des recherches soient effectuées en permanence en vue d'assurer le maintien et l'amélioration de la qualité des produits ou des services, en fonction des attentes du public.

Aujourd'hui, les groupes de protection des consommateurs et les écologistes exercent de fortes pressions sur l'entreprise et lui imposent une surveillance constante des conditions de production et de la qualité de ses produits et de ses services.

Enfin l'entreprise doit s'assurer que ses produits ne tombent pas en désuétude par suite de changements technologiques.

Le conseil doit pourvoir au remplacement et à la succession de ses membres en tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise en terme d'expertise et de la disponibilité des administrateurs. Il faut à cette fin confectionner une liste de candidats possibles de façon à ne pas être pris au dépourvu, car la continuité est importante.

Le conseil doit également être en mesure de réévaluer périodiquement son propre mode de fonctionnement, sa composition, ses responsabilités, etc.: ceci assurera son efficacité et lui permettra de s'acquitter pleinement de ses devoirs et de ses responsabilités.

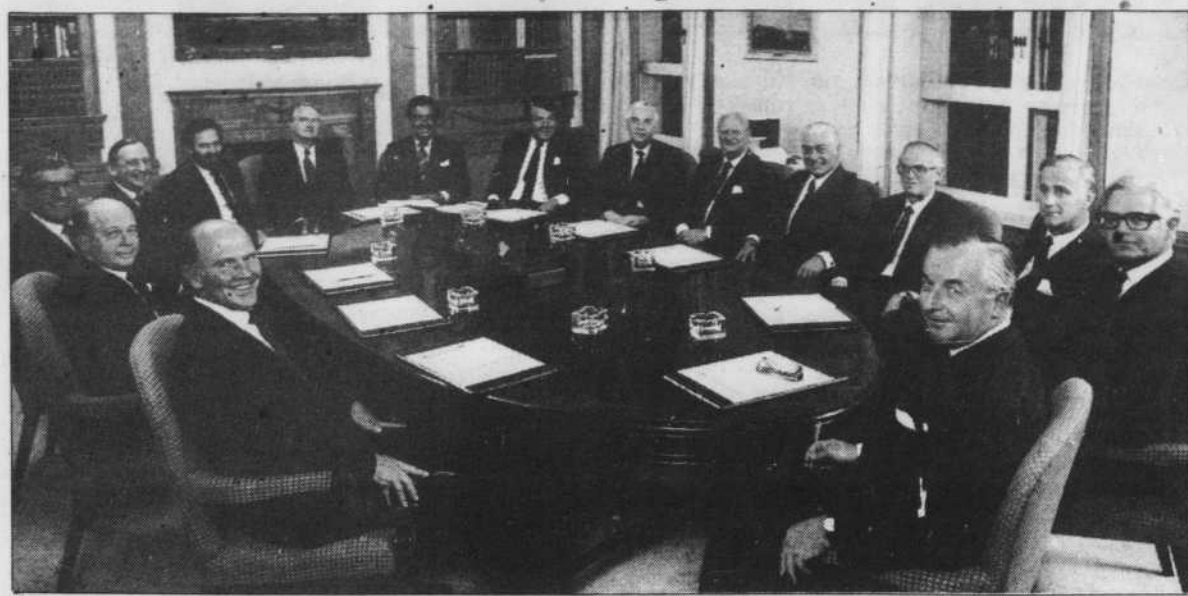
Le conseil doit finalement s'assurer que la compagnie remplit son rôle social. L'entreprise doit en effet mettre de l'avant des projets visant l'amélioration des qualités de vie au travail, participer à des activités sociales et communautaires et entretenir d'excellentes relations avec les divers paliers de gouvernements, ce comportement contribue à confirmer la permanence de l'entreprise.

Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut être composé de deux types d'administrateurs: ceux provenant de l'intérieur de l'entreprise, comme son pdg et ses cadres supérieurs, et des administrateurs provenant de l'extérieur et qui ne sont pas directement reliés à l'exploitation quotidienne de l'entreprise.

De plus en plus d'administrateurs proviennent de l'extérieur de l'entreprise, et cela représente les avantages suivants:

- ils apportent les visions de l'extérieur empêchant l'entreprise de devenir un système clos;
- ils sont plus indépendants face à l'entreprise et donc plus objectifs dans l'évaluation de ses activités;
- ils représentent une force de contrôle plus concrète pour la haute direction;
- ils apportent une expérience diversifiée ainsi qu'un réseau de contacts opportuns;
- ils sont plus intéressés par les objectifs à long terme et forcent la direction à planifier davantage ses activités futures;
- ils peuvent mieux représenter les intérêts de la compagnie puisqu'ils sont engagés, non pas dans sa gestion courante, mais dans l'évaluation de sa performance;
- ils sont plus objectifs dans l'évaluation des candidats à la succession du pdg, n'étant pas personnellement en cause et connaissant bien les qua-



lités requises;

- ils peuvent apporter un certain prestige, plus de crédibilité et ouvrir de nouvelles avenues à l'entreprise;
- ils sont plus prompts à déclencher des mécanismes correctifs lorsqu'un secteur s'avère faible.

La présence d'administrateurs internes, bien que de plus en plus mise en question, est encore souhaitable pour les raisons suivantes:

- ils possèdent une grande disponibilité;
- ils sont habituellement familiers avec les affaires de la compagnie et motivés par son succès;
- ils possèdent une compétence technique supérieure;
- ils possèdent une grande expérience administrative des affaires courantes de l'entreprise;
- ils ont une grande loyauté envers l'entreprise;
- ils ont plus d'intérêt financier dans l'entreprise puisque celle-ci garantit leur rémunération.

Quel serait alors le nombre d'administrateurs agréés appelés à devenir membres de tel conseil? Selon une étude de T.H. White, ce nombre pourrait atteindre 16 ou 20 pour les très grandes entreprises, avec une moyenne de cinq pour la PME.

Le nombre de réunions varie selon la taille de l'entreprise: Petite, quatre réunions l'an; moyenne, cinq réunions l'an; grande, six réunions l'an.

Un consensus semble cependant se faire autour d'un nombre plus élevé de réunions, allant jusqu'à 12 pour la très grande entreprise. Cela nécessiterait cependant plus de disponibilité de la part des administra-

teurs mais empêcherait par ailleurs que l'entreprise ne soit entièrement gérée par la haute direction ou par le comité exécutif.

Les études démontrent des durées allant d'un an à 31 ans avec comme moyenne sept ans. On décelle cependant une tendance à établir un terme fixe de façon à assurer un certain renouvellement des effectifs du conseil.

Il est à souligner que les postes de président du conseil et de pdg devront être scindés afin de permettre à ce dernier de présenter librement ses dossiers et de favoriser une discussion franche et honnête sans avoir à assumer en plus la direction des débats.

L'avenir des conseils d'administration

À la suite des multiples changements mentionnés précédemment (lois plus strictes, revendications accrues de certains groupes et contrôles plus sévères exigés par les actionnaires), les conseils d'administration seront en mesure de s'auto-évaluer et de s'adapter à ces modifications pour devenir plus efficaces. L'administration s'intéresse particulièrement aux points suivants:

- la responsabilité juridique, les conseils formés de parents ou d'amis du pdg, de même que ceux servant uniquement de façade, devront disparaître;
- les conseils seront formés en majorité de membres provenant de l'extérieur, plus indépendants face à la haute direction;
- les fonctions, mieux définies et plus importantes, entraîneront des responsabilités plus lourdes des administrateurs;
- les exigences concernant tant l'expérience que la compétence des administrateurs augmenteront;
- le nombre de membres augmentant, les conseils délégueront davantage leur tâche à des comités;
- la disponibilité requise des administrateurs ira en croissant;
- le président du conseil consacra plus de temps aux affaires du conseil et sa fonction ne coïncidera plus avec celle de pdg de l'entreprise;
- il y aura une évolution de l'administrateur externe traditionnel vers un nouveau type d'administrateur professionnel répondant davantage au critère de disponibilité, d'indépendance et de compétence;
- la rémunération augmentera, de même que la protection accordée aux administrateurs;
- l'image des conseils d'administration reflétera davantage leur responsabilité, chaque administrateur représentant un acquis augmentant la crédibilité du conseil.

Fonctionnement du service de constitution de conseils d'administration

Les étapes

1. Diagnostique

Le conseiller effectue un diagnostic sommaire de l'organisation et analyse succinctement l'industrie; aussi, il se familiarise avec les principaux actionnaires et l'orientation de l'entreprise.

Cet exercice est effectué afin de dégager les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les qualités qu'il devrait rechercher chez un membre du conseil éventuel.

2. Préciser le rôle du conseil

Les lois prévoient des obligations et devoirs aux administrateurs d'entreprises; toutefois, les principaux actionnaires peuvent avoir des visions différentes.

Cet exercice est donc primordial pour préciser clairement ce que les principaux actionnaires peuvent et doivent attendre d'un conseil d'administration ainsi que les obligations auxquelles ils s'engagent eux-mêmes envers le conseil.

3. Déterminer le profil des membres du conseil

Avant d'identifier les noms des candidats, il importe de dégager le profil des individus que l'on recherche.

Cet exercice devrait nous permettre de préciser les éléments suivants:

- le nombre de membres recherché;
- la discipline ou les connaissances particulières recherchées;
- l'âge;
- la langue;
- homme ou femme;
- la région où ils oeuvrent;
- avec ou sans identification politique.

4. Aspect juridique

Comment les membres éventuels s'intégreront-ils juridiquement à la compagnie?

Cet exercice envisage les alternatives et dégage l'offre qui sera faite aux candidats.

5. Les noms

Pour chaque poste à remplir, deux ou trois candidatures devraient être identifiées.

Le conseiller n'a, à cette étape, aucune responsabilité d'influencer le choix d'individus; il peut, par ses contacts ou connaissances, suggérer des noms ou faire des commentaires mais en aucun moment le conseiller ne moussera la candidature d'un ou des individus.

6. Grille de sélection et ordre de sollicitation

Les grilles de sélection ne sont pas infaillibles mais elles structurent la réflexion.

Aussi, cet exercice devrait préciser l'ordre de sollicitation et tenir compte également d'un certain aspect stratégique.

7. Meilleure connaissance de certains candidats

Pour mieux connaître un individu, certaines références peuvent être

Suite à la page 11



COURTIERS D'ASSURANCE
BRUNELLE, TRUDEL & MONETTE INC.
10,000, RUE LAJEUNESSE, MONTRÉAL, QUÉ. TÉL. 384-7950

diament & associés
évaluateurs-conseils

- hypothèque
- expropriation
- assurances
- gain de capital
- étude de faisabilité
- achat, vente, échange
- etc...

CLASSIFICATION INFORMATISÉE POUR ÉQUIPEMENT ET MACHINERIE: GENRE, ÂGE, VIE UTILE, ETC...

Ste-Foy: (418) 653-6688
Montréal: (514) 849-9728
Télex: 051-3786




AU CANADA, IL NOUS FAUDRAIT PLUS DE GENS COMME TOM MARKEY ET BOB CALDER.

Alors que la vogue était aux voitures japonaises et que l'on sonnait le glas de l'industrie nord-américaine, Tom Markey, Bob Calder et leur partenaire Roger Deserres décidaient d'acquiescer Produits Cellulaires Waterville, un fabricant de produits de caoutchouc pour l'automobile. Loin de se laisser décourager par les manchettes, ils sont convaincus que cette entreprise située dans une localité où ils ont vécu et travaillé pendant plusieurs années, peut être administrée plus efficacement. En d'autres mots, ils décident de saisir cette occasion.

Joignant leurs talents de ventes, finance et production, ils vont présenter en toute confiance leurs produits et services aux clients. Ils améliorent leur milieu de travail et rendent la gestion de l'entreprise plus démocratique. Malgré certains problèmes de l'industrie, ils misent sur leur association avec l'un des grands de l'automobile américaine. Ils ne craignent jamais de dire à un client que quelque chose ne fonctionnera pas.

En six ans, la main-d'oeuvre de Produits Cellulaires Waterville passe de 265 à 900 employés dans deux usines. Tom, Bob et leur équipe ont donc fait en sorte que l'on retienne le nom de leur compagnie à Détroit.

Au Canada, il nous faudrait.....



Au service de la PME

L'autre télévision  Radio Québec



Pour plus de renseignements, venez rencontrer notre équipe du Marketing au stand #622-624 au Salon de la PME.

La PME: source de dynamisme économique

Le financement public peut aider la PME québécoise

Guy Savard, c.a.
associé directeur, Samson Bélair,
Sherbrooke
vice-président, Samson Bélair
Inc., conseillers en administration

Conscients de l'importance grandissante des PME dans le cadre du développement économique québécois, nous traiterons au cours de cette chronique d'un aspect qui suscitera de plus en plus d'intérêt auprès des propriétaires de PME au cours des prochaines années, c'est-

à-dire, le financement public. Bien que l'on soit d'accord pour reconnaître l'importance du rôle que jouent les PME dans notre économie québécoise, il faut aussi reconnaître que bon nombre d'entre elles souffrent de déficiences chroniques dans leur structure de capital. Une trop

grande dépendance sur du capital emprunté rend nos PME trop vulnérables aux exigences des créanciers ainsi qu'aux augmentations imprévisibles des taux d'intérêts.

Une avenue intéressante qui s'offre aux dirigeants de nos PME est sans contredit le financement public.

Un renouveau d'intérêt dans le public et chez nos gouvernements, l'adoption récente de la loi 85 régissant la Commission des valeurs mobilières du Québec et l'élaboration à la Bourse de Montréal d'un programme de support au financement public des PME sont tous des facteurs qui contribuent à rendre le financement public plus accessible à nos PME québécoises.

Qui a accès au financement public ?

N'importe quel type d'entreprise peut recourir au financement public dans la mesure où :

- son rendement historique est intéressant. Règle générale, la valeur nette de l'entreprise doit être supérieure à \$ 2,5 millions et générer des profits de plus de \$ 300,000 sur une base annuelle;
- son personnel, son mode de gestion et son produit représentent de bonnes possibilités de croissance;
- il existe des critères spéciaux dans le cas d'entreprises de taille plus petite, ou en voie de développement tout spécialement dans le secteur de la haute technologie.

Quels avantages une PME peut-elle retirer d'un financement public ?

Les démarches à suivre et les étapes à franchir sont suffisamment ardues pour que les propriétaires de PME s'attendent à tirer profit d'avantages intéressants par le biais d'un financement public; et en fait, ces avantages existent vraiment, les principaux sont :

- la possibilité d'obtenir des capitaux supplémentaires de façon très rapide lorsqu'une entreprise est en Bourse depuis une année ou lorsqu'un dossier d'information existe déjà auprès de la CVMQ;
- la possibilité d'échange de titres pour réaliser une acquisition, ce qui serait difficile pour une société privée à cause de la non-liquidité de ses

titres;

— le marché pour les titres d'une entreprise transigés en Bourse; leur valeur est établie, ce qui facilite le règlement de problème de type successoraux, de participation au capital-actions et aux bénéfices de l'entreprise par le personnel cadre et les employés emprunt à long terme, de stabilité et de continuité, sans oublier les besoins financiers personnels des principaux actionnaires;

— améliorations de l'image de l'entreprise auprès des clients et fournisseurs; entre autres, la référence de crédit simplifiée et la facilité accrue d'obtention de contrats.

Programme d'aide à la capitalisation des corporations

Ce programme, en vigueur depuis mai 1983, est destiné à assister financièrement les entreprises désireuses de faire appel pour la première fois au financement public par l'entremise d'un prospectus.

Sans vouloir entrer dans les détails, disons que le programme comprend deux volets spécifiques.

Dans un premier temps, une entreprise peut faire réaliser une étude de faisabilité pour évaluer la situation de l'entreprise, déterminer les avantages et inconvénients d'un premier appel public à l'épargne, dégager les principales exigences de la CVMQ relativement à l'appel prévu, évaluer pour l'entreprise les coûts relatifs à ce premier appel public à l'épargne, évaluer l'opportunité d'inscrire les actions de l'entreprise à la cote d'une bourse et inclure l'opinion d'un courtier sur la possibilité, pour l'entreprise, d'un appel public à l'épargne. L'aide financière prend la forme du remboursement de 50 % des coûts de cette étude jusqu'à concurrence de \$ 10,000.

Dans un deuxième temps, le programme prévoit une aide financière permettant de défrayer une partie des coûts d'entrée reliés au financement public pour l'entreprise qui fait appel pour la première fois au fi-

ancement public. Le calcul de la contribution gouvernementale se fait de la façon suivante :

1. 75 % des premiers \$ 200,000 d'actions admissibles souscrites et payées d'un premier appel public à l'épargne sous forme d'actions, soit \$ 150,000.
2. 50 % pour la tranche entre \$ 200,000 et \$ 400,000, soit \$ 100,000.
3. 25 % pour la tranche située entre \$ 400,000 et \$ 1 million, soit \$ 150,000.

Donc, une entreprise qui émettrait des titres pour une valeur de \$ 1 million pourrait éventuellement avoir droit à la subvention maximale de \$ 410,000 pour défrayer les coûts d'entrée. Certaines conditions doivent être remplies pour avoir droit à cette subvention, mais il n'en demeure pas moins que le programme est extrêmement intéressant pour les entreprises qui considèrent l'alternative du financement public.

Programme d'assistance à l'investisseur

S'ajoutant aux avantages financiers, consentis par la SDI dont il a été précédemment mentionné, il faut également mentionner, entre autres, le fait que, le Régime d'épargne-actions (RÉA) a été modifié afin de doter l'acquéreur de telles actions d'avantages fiscaux intéressants. Ainsi, la déduction relative à l'acquisition de telles actions provenant de nouvelles émissions équivaut à 150 % du coût d'acquisition de celles-ci.

L'acquisition d'actions publiques peut également se faire dans le cadre d'un Régime enregistré d'épargne-retraite (REER).

Enfin, dans la mesure où les actions acquises sont transférées dans un Régime de placement en titres indexés (RPTI), il est alors possible d'éviter l'imposition du gain de capital provoqué par l'inflation.

Compte tenu des avantages financiers, fiscaux et commerciaux inhérents au financement public, compte tenu des mesures incitatives offertes, les propriétaires de PME auraient intérêt à se renseigner davantage auprès de leurs aviseurs comptables, légaux et financiers sur cette alternative qu'est le financement public.

Le Fonds de solidarité (FTQ) et les PME

LOUIS FOURNIER
directeur des communications,
Fonds de solidarité (FTQ)



Claude Blanchet, président du Fonds de solidarité de la FTQ.

Il existe désormais au Québec un nouveau partenaire, unique en son genre, pour les petites et moyennes entreprises : le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ).

Le Fonds de solidarité est un fonds d'investissement spécialisé dans le financement de projets qui assurent la création et/ou le maintien d'emplois, dans des entreprises viables et rentables. Il investit principalement en capital de risque (60 % de son actif) dans les PME, qui sont la source du plus grand nombre d'emplois et d'innovations au Québec.

Le Fonds fournit des capitaux à des conditions raisonnables et une expertise professionnelle fiable. Il permet également à l'entrepreneur de bénéficier d'un partenariat actif des travailleurs.

Grâce aux sommes recueillies en capital-actions depuis son démarrage le printemps dernier, le Fonds est en mesure, cet automne, de faire ses premiers investissements créateurs d'emplois. Il a déjà reçu plus d'une trentaine de demandes et certains dossiers sont très avancés. L'aide technique du Fonds a notamment permis à une PME de St-Jérôme, la Poterie Laurentienne — la plus importante entreprise du genre au Canada — de décrocher un contrat qui a triplé le nombre de ses employés (de 60 à 180).

Le Fonds met à la disposition des PME une équipe de professionnels compétents et expérimentés en financement d'entreprises et en gestion-conseil. Cette équipe est dirigée par M. Claude Blanchet, PDG du Fonds, MBA (Finance). Ex-directeur général de la Société de développement des coopératives, il a également été vice-président principal

pour le Québec de la Corporation Campeau.

Le Fonds peut aider financièrement les entreprises de diverses façons :

- Il peut apporter du capital de risque, sous différentes formes, selon les cas et les intérêts respectifs des partenaires. Cet apport de fonds propres permet plus facilement d'obtenir un financement additionnel auprès d'une institution prêteuse. Règle générale, le Fonds prend une participation minoritaire.

- Il peut aussi garantir des prêts et consentir des prêts garantis à terme. Dans ce dernier cas, cependant, il vise à jouer un rôle complémentaire à celui des institutions prêteuses. Le Fonds vise la rentabilité, certes, mais il ne recherche pas un surrendement.

- Il envisage des perspectives de développement et de maturation d'un

investissement comparables à celles qui existent dans le secteur.

- Il envisage des perspectives de rentabilité et de rendement, à maturité de l'investissement, comparables à ce que réalisent les bonnes entreprises du secteur.

Enfin, le Fonds est la seule société du genre à favoriser concrètement la participation de toutes les parties à la vie de l'entreprise. Et ce, grâce à un partenariat actif et avisé des travailleurs et des travailleuses.

Comment choisir le mode d'expédition des colis.

La Société canadienne des postes offre quatre services pour la livraison des colis. Tous fiables et sécuritaires. C'est le délai de livraison prévu qui les distingue et qui détermine le choix que vous effectuerez.

Quand on a besoin du service ordinaire.



distances (d'une extrémité du pays à l'autre) ou pour atteindre des localités reculées.

Poste aux colis

Très économique quand le facteur temps n'est pas prioritaire. Preuve de livraison avec assurance et envoi c.r., en option. La livraison prend habituellement de 1 à 5 jours, mais elle peut prendre jusqu'à 10 jours sur les longues distances (d'une extrémité du pays à l'autre) ou pour atteindre des localités reculées.

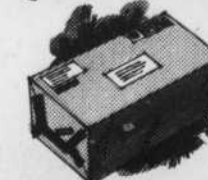
Quand on veut un service rapide.



Expédition de colis de 1^{re} Classe

Une façon de combiner vitesse et économie. L'expédition des colis se fait par les moyens de transport normaux les plus rapides. Preuve de livraison avec assurance, envoi c.r., preuve de livraison (Poste certifiée) et d'expédition (Courrier recommandé), en option. Poids maximum: 30 kg. La livraison prend habituellement de 1 à 3 jours, mais elle peut prendre jusqu'à 7 jours sur les longues distances (d'une extrémité du pays à l'autre) ou pour atteindre des localités reculées.

Quand on veut un service plus rapide.



Expédition de colis par Livraison expresse

Les colis de Livraison expresse sont expédiés par les moyens de transport les plus rapides et livrés 12 heures par jour, 7 jours par semaine, dans les grands centres. (Ailleurs, le destinataire est averti par téléphone de passer prendre son colis.) Preuve de livraison avec assurance, envoi c.r., preuve de livraison et preuve d'expédition, en option. Poids maximum: 30 kg. La livraison prend de 1 à 2 jours entre les grands centres et de 3 à 4 jours sur les longues distances ou pour atteindre des localités reculées.



Quand on veut un service très rapide.



Messageries Poste prioritaire

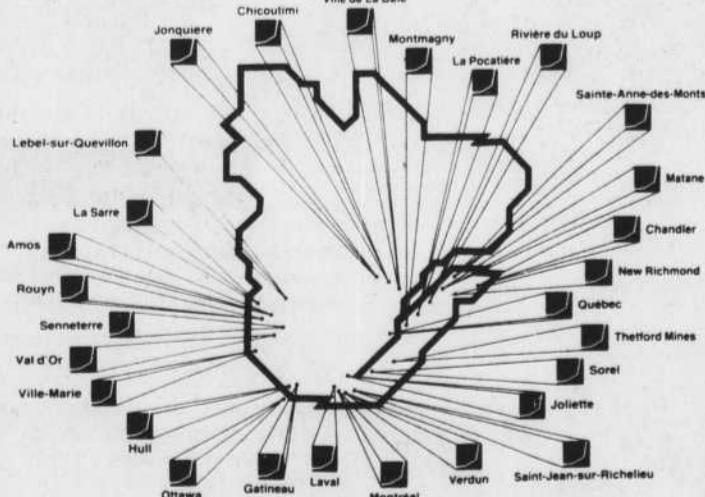
Les Messageries Poste prioritaire offrent leur services à partir de plusieurs bureaux de poste au pays. Services de ramassage offerts dans certaines villes. Preuve d'expédition, signature sur réception et assurance, comprises dans le tarif. Poids maximum: 20 kg. Livraison le lendemain dans la plupart des villes canadiennes. Service de messagerie à destination des États-Unis, en 24 à 48 heures. Service international, en 48 à 72 heures.

Le réseau

RAYMOND, CHABOT, MARTIN, PARÉ

AU SERVICE DES P.M.E.

Environ 60% de notre clientèle est composé de P.M.E. Grâce à ces contacts réguliers et privilégiés, nous offrons une gamme complète de services à des coûts raisonnables, partout au Québec.



Comptabilité, fiscalité, taxe de vente et par le biais de sociétés distinctes: conseils en administration et en informatique, gestion, insolvabilité...

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

On prend de l'avance.

La PME: source de dynamisme économique

REVI : un concept de relance original

Les dirigeants d'entreprises qui ont fait faillite ont un potentiel et une expérience qu'il faut utiliser

CLAUDE LALONDE
professeur, faculté
d'administration
Université du Québec
à Chicoutimi

Le Regroupement des entrepreneurs victimes d'insolvabilité (REVI) est l'aboutissement de plusieurs études qui ont

propriétaires-dirigeants faillis possèdent les caractéristiques que l'on peut associer à un entrepreneur apte à réussir. Quant aux autres, ils disposent souvent d'un potentiel de gestionnaire que l'expérience de la faillite a su raffiner et rendre conscients de l'importance qu'il faut accorder aux pratiques

on note une méfiance souvent naïve de la part du monde des affaires à l'égard de la faillite et de tout ce qui l'entoure.

Pourtant, s'il est vrai que la responsabilité de la faillite d'une entreprise incombe à ses propriétaires, cela n'en fait pas des parias. Bien au contraire, ils sont sou-

vent aux propriétaires de ces entreprises, il ne faut pas oublier les effets de la conjoncture économique qui fait que le taux de faillite des entreprises canadiennes s'est constamment maintenu au-dessus de 1% depuis 1977 alors que ce taux s'était maintenu à moins de 1% tout au long de la période qui

matérielles, trop peu d'efforts sont investis en vue d'examiner l'ensemble des possibilités de relance qui pourraient s'offrir à l'entreprise faillie. Ceci cause souvent des torts irréparables tant aux industries qu'aux milieux régionaux où elles étaient implantées. Les torts causés aux dirigeants de ces

propriétaire-dirigeant failli, c'est l'entrepreneurship qui en souffrira car il sera de plus en plus difficile de créer un esprit entrepreneurial dans un contexte où l'erreur et la faillite condamnent irrémédiablement celui qui a eu l'audace d'entreprendre.

C'est dans cette perspective que fut menée à l'Université du Québec à Chicoutimi, une expérience-pilote qui a pris la forme du Regroupement des entrepreneurs victimes d'insolvabilité (REVI).

Pourquoi REVI ?

Le Regroupement des entrepreneurs victimes d'insolvabilité (REVI) est un organisme qui vient en aide aux propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite afin

qu'ils puissent se réinsérer le plus rapidement possible dans la société. Parmi les raisons qui ont amené la mise sur pied de l'organisme, on note les difficultés rencontrées par les propriétaires-dirigeants faillis à se trouver un emploi, laissant certains d'entre eux dans une situation économique très difficile. Les malaises psychologiques et familiaux comptent également parmi les problèmes les plus graves vécus par ceux-ci. Enfin, la solitude et l'isolement dont ils sont victimes constituent un des facteurs qui empêche l'ex-proprétaire-dirigeant de reprendre lui-même la situation en main.

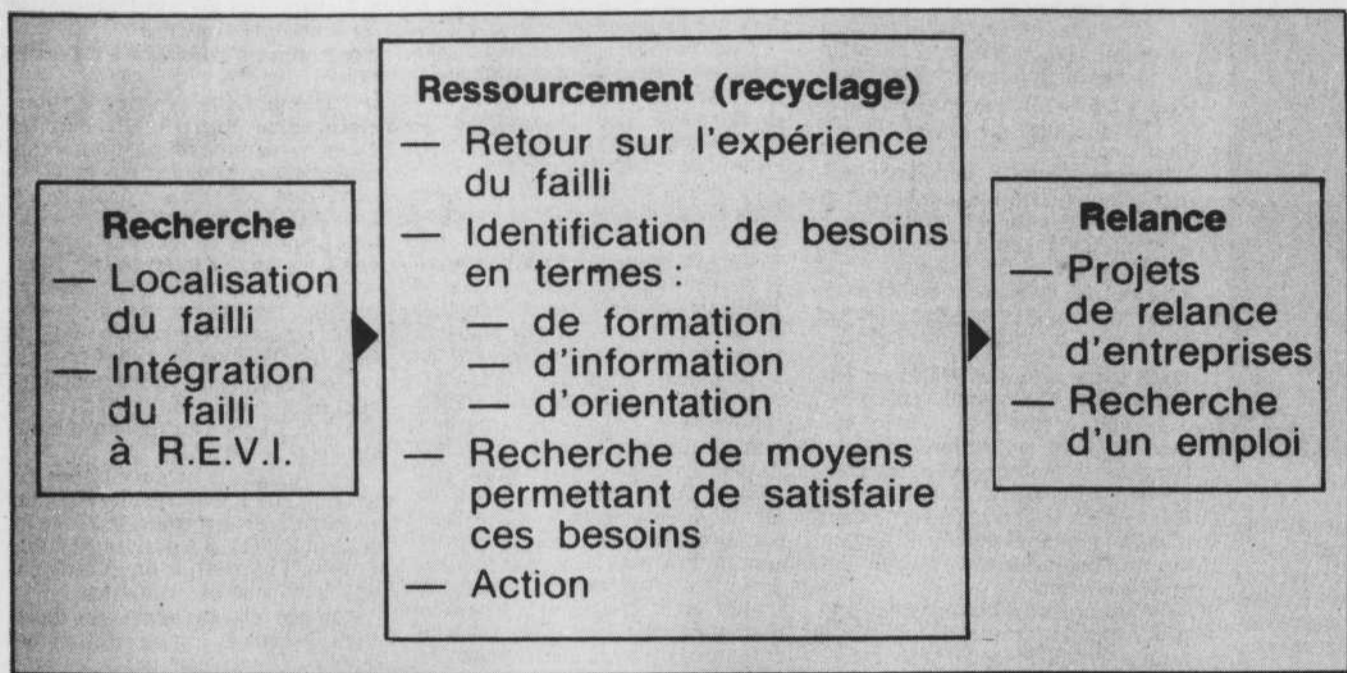
Le support de l'organisme constitue alors une aide précieuse permettant d'activer le pro-

cessus de réinsertion du propriétaire-dirigeant failli.

Pour réaliser ses objectifs de réintégration, REVI utilise un cadre de travail comportant les trois dimensions que sont la recherche, le ressourcement (recyclage) et la relance de propriétaires-dirigeants faillis à l'intérieur d'une période de temps qui se veut minimale. (Voir le schéma).

La recherche permet à l'organisme de localiser et d'intégrer le propriétaire d'entreprise failli à des activités de ressourcement ou recyclage. Le nouveau venu est alors intégré à une équipe de travail composée d'anciens propriétaires-dirigeants faillis auxquels s'adjoignent certains profes-

sionnels dont le rôle est d'apporter tant le support nécessaire à la relance des membres. La relance comporte deux possibilités : l'intégration de l'ex-proprétaire-dirigeant dans un emploi conforme à ses aptitudes ou, encore, l'élaboration d'un projet permettant à l'ex-proprétaire-dirigeant de se relancer en affaires sur de nouvelles bases et un encadrement mieux structuré. Le cadre de travail utilisé par le regroupement est relativement simple. Son originalité tient plus particulièrement au fait qu'il fait souvent appel à ceux qui ont connu l'expérience de la faillite d'une entreprise pour aider ceux qui traversent présentement une belle période qu'il serait inutile de qualifier de pénible.



été menées à l'Université du Québec à Chicoutimi depuis 1978. Ces études démontrent que les propriétaires-dirigeants faillis disposent souvent d'un potentiel que les instances négligent ou désirent tout simplement reléguer aux oubliettes. Pourtant, on estime qu'environ 20% des

administratives. Sur ce point, bon nombre de dirigeants d'entreprises se félicitent aujourd'hui d'avoir embauché un ex-proprétaire d'entreprise faillie auquel ils peuvent confier les plus hautes responsabilités.

Un problème d'attitudes
Pour diverses raisons,

vent l'exemple d'erreurs qu'il ne faudrait plus répéter. Ils sont souvent les tenants d'une expérience qui pourrait servir de leçon aux entreprises qui désirent éviter les écueils qui mènent à la faillite. D'autre part, si la responsabilité de la faillite des entreprises incombe légale-

s'étend de 1934 à 1977. Les attitudes négatives entretenues à l'égard des éléments qui entourent la faillite demeurent en partie responsables de la perte d'énergie et de ressources qui survient à la suite de la faillite d'une entreprise. En effet, au niveau des ressources

entreprises faillies sont également beaucoup plus importants que l'on ne saurait l'imaginer. En effet, les problèmes auxquels doit faire face le propriétaire-dirigeant failli sont intimement liés aux problèmes de l'entrepreneurship. Si des moyens ne sont pas pris pour réintégrer le

«On se sent épaulé par des gens vraiment compétents.»

Normand Tremblay
Atkinson, Tremblay & Associés Inc.

La firme Atkinson, Tremblay & Associés Inc. de Montréal offre des services de consultation en gestion et en informatique et conçoit du logiciel. Monsieur Tremblay nous parle de ses relations avec la Banque Royale: «On ne peut pas demander mieux! Notre rythme de croissance est très rapide... donc nos besoins financiers et bancaires deviennent de plus en plus complexes. À la Banque Royale, ils nous trouvent des solutions faites sur mesure... et ça ne traîne pas. Je pense que c'est parce qu'ils nous connaissent aussi bien qu'ils connaissent leur métier.»



Des outils financiers pour tous vos besoins.

- Ça fait 115 ans que la Banque Royale appuie la PME québécoise. Si, aujourd'hui, notre réputation est enviable auprès des chefs d'entreprises, c'est que nous avons toujours su maintenir un dialogue ouvert et productif avec eux. Nous aimons les idées neuves et nous diversifions constamment nos services pour vous fournir les meilleurs outils possibles. Par exemple, pour vos besoins financiers, nous vous offrons une gamme vraiment complète de services qui peuvent être adaptés à vos besoins particuliers.
- **Des prêts d'exploitation...** pour financer les opérations quotidiennes de votre entreprise.
- **Des prêts à terme, à taux fixes ou variables...** pour financer l'achat de biens meubles et immeubles.
- **De l'assurance-prêts PME...** sur les prêts d'exploitation et à terme, à des coûts vraiment très avantageux.
- **Du crédit-bail...** pour le financement de la location d'équipement.

- **Des prêts aux franchisés...** pour ceux qui caressent le désir d'acquies une franchise.
- **Des prêts en conformité avec certains programmes gouvernementaux...** pour les entreprises qui se qualifient pour ces programmes.
- **Du financement de capital de risque...** pour ceux qui veulent lancer leur entreprise, participer à un programme à croissance rapide ou mettre au point de nouveaux produits.
- **Des prêts à l'importation et à l'exportation et des renseignements sur le commerce extérieur.**

Nous avons mis nos connaissances au service de milliers de PME au Québec. La Banque Royale, c'est une équipe compétente avec de bons outils qui peut s'appuyer sur un réseau international pour vous aider dans vos affaires. Venez en profiter...



BANQUE ROYALE

Parlez-moi d'une banque Royale!

Nous vous invitons à visiter le Salon de la PME les 26, 27 et 28 octobre au Palais des congrès à Montréal.



L'APPEL PUBLIC À L'ÉPARGNE

c'est possible

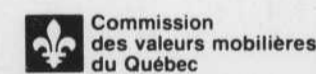
MÊME POUR LA P.M.E.

La Commission des valeurs mobilières du Québec participe au Salon de la P.M.E. qui a lieu du 26 au 28 octobre au Palais des Congrès. Son stand est situé dans l'aile du Gouvernement du Québec. Venez y rencontrer ses représentants et obtenir des renseignements sur le régime du prospectus.

INVESTIR À L'AVEUGLETTE?

Pas question...

Moi j'y vois clair en consultant le prospectus



Venez au Salon rencontrer nos spécialistes. Ils vous donneront les renseignements nécessaires sur:

- les programmes et la politique d'achat de biens et services d'Hydro-Québec;
- les programmes commerciaux de vente d'électricité qui vous permettent de réduire votre facture énergétique ou d'augmenter votre productivité;
- l'implantation dans vos entreprises de technologies électriques qui visent à améliorer vos coûts de revient et la qualité de vos produits.

Palais des Congrès de Montréal
26-27-28 octobre 1984
Section commercialisation
tél. 201-211/300-310

Hydro-Québec peut vous aider à réaliser vos objectifs d'entreprise.



La PME: source de dynamisme économique

◆ Biron

miliare, a maintenant une «gestion plus sérieuse» qu'à la génération précédente.

Puis, beaucoup de PME ne sont plus limitées au marché local québécois. Les plus dynamiques exportent au Canada, aux États-Unis ou ailleurs. Le marché plus large, une mise en marché plus agressive, rendent l'entreprise moins vulnérable face aux humeurs de la demande locale.

Quant au financement, les PME ont davantage pris conscience qu'elles devaient se doter d'un financement à long terme. Le chef d'entreprise demeure cependant difficile à convaincre qu'il devrait prendre des associés pour permettre un meilleur financement de l'entreprise. Le rapport de la Commission Saucier a souligné les faiblesses du financement des PME et préconisé certaines solutions, encore à l'étude au ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC).

Enfin, les industries québécoises sont en train de se moderniser, ce qui les rend plus compétitives. Selon la Conférence Board, les immobilisations dans le domaine manufacturier augmentent cette année de 41%. «Selon les compilations du MIC, à la fin juillet, le Québec obtiendrait 31,4% des investissements canadiens, contre environ 20% auparavant. C'est d'autant plus important que ces investissements se font dans les biens durables et que la hausse par rapport à 1983 touche 14 des 20 secteurs économiques, donc pas seulement les alumineries», explique M. Biron.

Selon les prévisions du MICT en août dernier, les investissements dans l'industrie métallique primaire progresseront de 62,3% et ceux dans les industries du papier et des produits connexes de 41,4% en 1984. Mais des secteurs traditionnels en pleine modernisation (textile-vêtement-bonneterie notamment) progresseront aussi à des rythmes élevés. «Et nous prévoyons que 85 sera aussi une excellente année pour les investissements dans le secteur manufacturier», ajoute M. Biron.

Il signale que, dans les dernières années du gouvernement Bourassa (et dans les premières années du gouvernement Lévesque...), les investissements manufacturiers se faisaient encore davantage dans les biens non-durables que dans les biens durables. «Depuis 1981, nous avons réussi à inverser cela, ce qui accroît la richesse à plus long terme, ce qui favorise les exportations et ce qui permet de remplacer des produits importés», ajoute-t-il. L'année 1984 devrait voir une progression de 35% des investissements dans les biens durables et de 29,5% dans les biens non-durables.

Selon M. Biron, les excellentes performances économiques de l'industrie québécoise ne s'expliquent pas seulement par la fin du marasme économique. «Le gouvernement du Québec a eu un rôle majeur à jouer. J'ai eu des discussions avec beaucoup de mes collègues des autres provinces et avec des futurs ministres conservateurs qui cherchaient à savoir ce qui se faisait au Québec», note le ministre. Selon lui, les ministres fédéraux de l'Industrie-Commerce, des PME ainsi que le président du Conseil du Trésor, étudient le système québécois d'aide aux entreprises, qu'ils trouvent plus économique et plus efficace que le système en place à Ottawa.

«Car le Québec est cité en exemple, notamment la Société de développement industriel (SDI). Ces dernières années, la SDI a géré des programmes très populaires, dont le Plan d'urgence par lequel nous avons aidé plus de 800 entreprises, en garantissant \$180 millions de prêts (tout près des \$200 millions prévus pour 1.000 entreprises), ce qui a protégé 35.000 emplois. Or, cela n'a pas coûté \$10 millions à l'État jusqu'ici», précise M. Biron. Le MIC et la SDI ont reçu de nombreux témoignages d'entrepreneurs sauvés par ce Plan.

«De plus, nos entreprises ont vrai-

ment pris le virage, comme en témoignent les statistiques sur la recherche-développement. Depuis le début du programme il y a 18 mois, on a eu 100 projets nouveaux, qui totalisent \$150 millions d'investissements en recherche-développement. Cela ne s'était jamais vu, c'est phénoménal», estime M. Biron. Ce programme permet aux entreprises de réaliser elles-mêmes ce que le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) fait pour les plus petites entreprises. Cela s'ajoute à la création des quatre centres de productivité: textile, vêtement, mode, meuble, gérés par les industriels eux-mêmes.

«On prétend que cela aussi est relié directement à l'augmentation des investissements», déclare M. Biron. Quant au programme du financement des entreprises, qui a pris le relèvement du Plan d'urgence en mars dernier, ainsi que le programme d'accès à l'investissement, près de 500 entreprises en ont bénéficié, générant environ \$500 millions de nouveaux investissements. Là-dessus, selon le MIC, il y aurait environ 450 investissements de moins de \$1 million, réalisés par des PME. «À ce rythme, nous réaliserons donc l'objectif du Plan de relance, soit \$2 milliards d'investissements générés au 31 mars 1986», prévoit le ministre.

La garantie de prêt offerte par le programme est assortie d'une assurance selon laquelle le taux d'intérêt restera gelé pendant cinq ans à 11%. M. Biron estime que cette assurance ne devrait pas se révéler trop lourde financièrement pour l'État: «En 1984-85, nous aurons des crédits périmés à la SDI car le taux d'intérêt n'a pas atteint le plafond fixé et parce que la performance des entreprises est meilleure que prévu», précise M. Biron.

Quant aux inscriptions des PME à la Bourse, il a eu autant en 1983-84 que pendant les dix années précédentes: une quinzaine. On prévoit une vingtaine d'inscriptions cette année, ce qui serait «excellent», selon le ministre. Mais il reconnaît qu'il faudrait prendre d'autres mesures pour maintenir le marché et créer un véritable marché secondaire pour ces actions. «La Bourse devrait poser des gestes là-dessus au cours des prochains mois», prévoit M. Biron.

«Nous voulons faire en sorte que nos entreprises soient bien financées. La suite logique du Plan d'urgence, du Plan de relance et du programme de financement, ce sont les suites à donner à la Commission Saucier sur une meilleure capitalisation de l'entreprise», prévoit le ministre. «Suite au rapport Saucier, nous annoncerons avant Noël ce que nous ferons très précisément pour les entreprises», promet M. Biron.

«Le rapport Saucier est important et rafraîchissant. Nous n'avons pas fini encore de réfléchir sur toutes ses recommandations. Car il faut s'attacher les morceaux». Il faut s'assurer que les mesures retenues soient très accessibles aux entreprises, mais que cela ne coûte pas trop cher aux contribuables québécois. Nous devons aussi avoir de la flexibilité, ne pas mettre toutes les entreprises dans le même moule», précise M. Biron.

À part des mesures éventuelles touchant le Régime d'épargne action du Québec, il n'y aurait pas de lien avec la réflexion menée par le ministre des Finances pour le Livre blanc sur la fiscalité. «Nous travaillons avec la SDI sur la manière dont un entrepreneur pourrait remettre de l'argent dans sa propre entreprise sans qu'il y ait d'évasion fiscale», ajoute le ministre. L'amélioration des Sodeq est aussi liée à l'application des recommandations du rapport Saucier touchant les sociétés à capital de risque.

Pour appliquer le rapport Saucier, pas besoin d'argent neuf: «Nous avons une marge de manoeuvre financière. Et Saucier préconise de remplacer les subventions par de l'aide à la capitalisation. Or, au MIC, il reste encore environ \$100 millions de subventions, avec lequel nous faisons déjà beaucoup plus qu'autrefois, en les utilisant comme barre de force», ajoute-t-il. Le budget du MIC

est de \$250 millions, incluant les divers programmes et les Sociétés d'État (CRIQ, Sidbec, Société générale de financement).

«Après avoir modernisé les entreprises existantes, l'étape maintenant, c'est de partir de nouvelles entreprises», précise M. Biron. Il souligne que deux programmes correspondent à cette nouvelle étape: les Bourses d'affaires et les coopératives de travail. «Nous atteindrons l'objectif de 500 Bourses d'affaires la première année, malgré toutes sortes d'embûches, venant à la fois des institutions financières et de l'Office de protection du consommateur. Car il est plus difficile de prêter \$25.000 à un finissant de l'université que de prêter \$5 milliards à Dome Petroleum...», lance M. Biron.

L'objectif du Plan de relance est de 5.000 Bourses en trois ans. Sur les 100 premières Bourses, 60 ont servi à lancer de nouvelles entreprises et 40 à investir dans des entreprises existantes. Ce sont de toutes petites entreprises, dans les secteurs manufacturier et tertiaire moteur: une moyenne de sept emplois par entreprise. On trouve par exemple des services à l'exportation, des productions de produits pour handicapés, de micro-processeurs ou de robots. Toutes ne réussiront pas à survivre, mais les entreprises survivantes grossiront. Le programme Bourse d'affaires sera un peu élargi pour y rendre admissible les femmes diplômées qui ont du s'arrêter quelques années pour raisons familiales.

Du côté coopératif, un programme expérimental dans trois régions (Saguenay-Lac Saint-Jean, Québec et Estrie) cherche à développer des coopératives de travailleurs, la plupart de technologie plus basse (vêtement, garages, coupe de bois, etc.). Ce sont aussi des petites entreprises, qui rendent un avenir à des moins de trente ans. L'expérience devrait être élargie à d'autres régions, précise M. Biron.

Il souligne que les programmes gouvernementaux doivent s'ajuster continuellement à la réalité mouvante. Quant à la bureaucratie et à la paperasserie, tant décriées par les entrepreneurs, un gros effort aurait déjà été réalisé. «Pour le Plan d'urgence, on s'est vanté de donner une réponse dans les dix jours. Québec a réussi ce tour de force qu'à ma connaissance aucune bureaucratie au monde ne réussit. J'ai même vu des cas passer toutes les étapes en trois jours», déclare M. Biron. Lorsque les informations demandées à l'entreprise sont complètes, le programme de financement des entreprises devrait lui-aussi fournir une réponse en une dizaine de jours.

M. Biron précise qu'il voit, avant impression, «avec mon oeil d'homme d'affaires» tous les formulaires du MIC s'adressant à l'entreprise. Tous ces collègues ministres n'ont pas le même regard «d'homme d'affaires» sur les formulaires destinés aux entreprises... «Mais j'ai constaté que les banques sont plusieurs fois pires que les gouvernements pour les paperasses», lance M. Biron.

À la tête du MIC depuis le 30 avril 1981, M. Biron avoue que sa plus grande surprise a été de voir les entreprises demander d'enlever la réglementation pour elles-mêmes, mais exiger de les laisser pour les autres... «Par exemple, quand j'ai mis la hache dans les règlements touristiques, des associations m'ont critiqué car j'enlevais trop de règlements...», raconte le ministre.

Par ailleurs, le responsable des entreprises manufacturières québécoises appuie son collègue du Commerce extérieur, M. Bernard Lan-

dry, de vouloir attirer des investissements étrangers, même dans des secteurs comme le textile-vêtement, où nos PME sont en pleine modernisation. De plus, il souligne les retombées pour le secteur secondaire des grands investissements, comme les trois alumineries en construction. M. Biron note les efforts du Québec à l'échelle mondiale pour attirer d'autres alumineries et pour amener une industrie des pièces automobiles, et ses efforts pour développer les entreprises québécoises liées à la protection de l'environnement.

Au cours des derniers mois, le MIC a davantage régionalisé son action et il a formé son personnel à une approche basée sur l'entrepreneuriat et non plus sur les programmes. Le personnel en région a presque triplé. Le MIC s'est aussi doté d'une direction pour l'entrepreneuriat au féminin, qui prend de multiples contacts dans toutes les régions avant de proposer des actions précises: l'élargissement du programme Bourses d'affaires en est déjà une...

◆ Bissonnette

tout simplement un retour aux méthodes passées qui misaient sur le goût du profit et le goût du risque.

M. Bissonnette est convaincu que c'est d'ailleurs ce qu'attendent les milieux d'affaires qui ne veulent plus voir les gouvernements se mêler de leurs affaires. Chaque fois que le gouvernement venait à la rescousse d'un canard boiteux, on dénonçait cette intervention comme une concurrence déloyale de l'État, a-t-il rappelé dans une entrevue accordée à L'ÉVOIR il y a quelques jours.

Pour se lancer en affaires, il faut avoir des gens qui ont le goût du risque, qui ont des idées et d'autres qui ont du capital. C'est un principe qui est simple, mais, croit-il, «depuis quelques années, c'était devenu moins vrai. On allait chercher des gens qui ont des idées et le gouvernement faisait le reste. Ça nous donnait pas le capital humain fait de ces gens qui ont la bosse des affaires (...). C'est peut-être pour ça qu'il y a eu autant de faillites», soutient-il.

Le ministre ne veut pas entrer dans les détails de ce que pourra être l'application pratique de ce retour aux principes de base de l'entrepreneuriat. On sait cependant que son parti favorise de manière générale le remplacement des subventions par l'octroi de dégrèvements fiscaux qui seront accessibles à toutes les entreprises.

Les subventions ne disparaîtront pas toutes, assure-t-il. Il y a des cas où elles sont nécessaires. Parfois il faut intervenir pour protéger un secteur ou une entreprise indispensable à l'économie canadienne.

Ce fut ainsi le cas, il y a quelques jours, alors qu'il attribuait sans hésitations une subvention de \$548.000 à une entreprise de Napierville, Recochem Inc. Cette entreprise spécialisée dans le raffinage de naphthalène (boules à mite) avait le mérite d'être la seule dans ce domaine au Canada. Elle exporte 80% de sa production. Il a accepté d'appuyer, en collaboration avec la SDI, un projet d'expansion qui créera 22 emplois.

L'attitude de M. Bissonnette aurait été toute différente si Recochem avait été en concurrence avec d'autres entreprises. Et encore plus si elle s'était adressée au gouvernement pour solutionner ses difficultés financières.

Verser des subventions à une entreprise en difficultés n'apparaît pas acceptable aux yeux du ministre. C'est tout simplement se servir des impôts payés à même leurs profits

par ses concurrents pour l'empêcher de crever. C'est, à son avis, décourager ceux qui gèrent bien leur affaire et qui ont le sentiment que leur succès profite à leurs concurrents.

M. Bissonnette garantit aux petits entrepreneurs que le gouvernement ne viendra plus leur faire concurrence. Qu'il ne viendra plus s'ingérer dans leurs entreprises et qu'il prendra du recul par rapport à ce qui a été fait dans le passé. C'est une garantie qui ne coûte pas cher mais qui est la base d'un nouveau climat de confiance, pense-t-il. Les entrepreneurs vont être sécurisés. Les investisseurs ne craindront plus d'investir ou de réinvestir.

Le rôle de l'État n'est surtout pas de faire la capitalisation des entreprises, poursuit M. Bissonnette. À ses yeux, «l'État est là pour aider, pour faciliter certains services comme l'exportation, la recherche et le développement. Il est là pour contribuer à mettre ensemble les idées, les ressources, le capital humain».

La fonction conseil du ministre à la Petite entreprise est la plus importante, estime M. Bissonnette qui voit son ministère comme étant un peu l'ombudsman du petit entrepreneur. Il y a tout plein de services gouvernementaux qui lui sont destinés et il s'agit de le diriger à la bonne place. Il voit aussi son ministère comme une banque de ressources qui mettra en contact les gens qui veulent se lancer en affaires et qui sont à la re-

cherche d'idées ou de capitaux. Il est vrai que la sous-capitalisation de la petite entreprise est un problème important, convient le ministre. Mais là encore il ne faudra pas voir l'État comme un sauveur. Ce que le gouvernement peut faire, c'est aider à trouver les capitaux. C'est aussi de convaincre les petits entrepreneurs, qui sont souvent seuls propriétaires, de la nécessité de s'adjoindre des associés qui apporteront du capital. De se constituer des fonds de roulement adéquats. De ne pas craindre d'aller chercher le capital humain dont ils ont besoin pour croître.

Une des grandes déficiences de la petite entreprise est le peu de cas qui est souvent fait du marketing, affirme le ministre. La plupart des petits entrepreneurs sont de bons techniciens qui font d'excellents produits. Leur problème est la vente de ces produits. Le marché du travail débordé de jeunes pleins de talents. Si chaque entreprise de 10 ou 15 employés s'engageait une personne pour lui confier le marketing et à la vente, M. Bissonnette est convaincu qu'en peu de temps ce serait dix ou trois emplois nouveaux qui pourraient être créés dans ces entreprises.

Le ministre d'État à la petite entreprise parle d'expérience. Son succès en affaires il le doit, croit-il justement, au marketing. À 39 ans, M. Bissonnette a réussi l'exploit de de-

Voir page XII: Bissonnette

L'ETS a 10 ans 1974-1984

L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE ET LE VIRAGE TECHNOLOGIQUE LA SOLUTION PRATIQUE!

- Avez-vous des problèmes de main-d'œuvre spécialisée?
- Avez-vous besoin de personnel technique qualifié?
- Cherchez-vous des gens capables d'apporter des solutions concrètes et économiques à vos problèmes?
- Êtes-vous à la recherche de gens qui possèdent des compétences technologiques reconnues et qui, de plus, peuvent provenir de votre région?

L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE, AVEC SON PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT COOPÉRATIF, PEUT VOUS FOURNIR CES PERSONNES RESSOURCES.

Nos étudiants, diplômés des CÉGEP professionnels, reçoivent 28 mois de formation universitaire, comprenant des cours théoriques, travaux pratiques ainsi que des stages en industrie. Vous pouvez obtenir des stagiaires des différents programmes suivants:

- Construction civile
- Électricité/électronique
- Mécanique
- Production automatisée

NOS STAGES

Ils débutent en janvier et mai et couvrent des périodes de 4 ou 8 mois. Plusieurs industries en profitent déjà. Pourquoi pas vous?

Contactez dès maintenant:
École de technologie supérieure
Service des stages
180 est, rue Ste-Catherine
Montréal (Québec) H2X 1K9
(514) 397-3666

Université du Québec
École de technologie supérieure



N'attendez pas à la dernière minute

POUR OUVRIR UN COMPTE CHEZ NOUS

CE QU'IL FAUT SAVOIR



pour ouvrir un compte REA! UN EXCELLENT MOYEN POUR RÉDUIRE VOS IMPÔTS.

À: Gilles Archambault
McLeod Young Weir
760 rue Sherbrooke ouest
Montréal, Québec H3A 1G1
(514) 287-3666

Vous pouvez obtenir sans engagement de votre part deux brochures expliquant comment ouvrir un compte en retournant le coupon ci-dessus.

Je suis intéressé, S.V.P. me faire parvenir les brochures sur les comptes McLeod Young Weir.

Nom

Adresse

Province Code postal

Téléphone (Ré.) (Bur.)



Nouveau: Condo-Vacances en temps partagé «time sharing» A PARTIR DE 2,000 \$ SEMAINE AVEC POSSIBILITÉ D'ÉCHANGE MONDIAL

- Hébergement pour jusqu'à 625 personnes
- Chambres d'hôtel et salles de bain entièrement rénovées en 1984.
- Villas spacieuses de 2, 3 et 4 c. à c. avec chacune sa salle de bain.
- Cuisine équipée, certaines avec foyer et patio en bordure du plan d'eau.
- Aussi studios à 2% avec cuisinette. À la journée, à la semaine ou au mois.
- Piscines intérieure, bains sauna et tourbillon, glissade aquatique.
- Tennis à volonté et gratuit (4 courts).
- Gymnase, 20 salles et salons de travail et de détente, pour des groupes de 10 à 350 personnes.
- Badminton, pétanque, croquet, fers, balle-molle, pratique du golf (driving range).
- Equitation: Randonnée et clinique, excursions et randonnées pédestres.
- Chasse au faisan • tir-à-l'arc • chasse au sanglier • pêche à la truite • Vélos 12 vitesses en location.

Haute cuisine, diners dansants, piano bar, brunch musical tous les dimanches.

FORFAITS:

(Exemples)

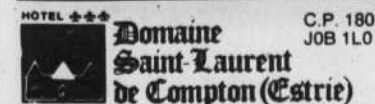
- ESCAPADE DE FIN DE SEMAINE: Vendredi souper dansant, samedi 3 repas, dimanche brunch, chambre, taxe et service 132,00 \$
- Journées supplémentaires, tout compris 66\$
- Plan européen à compter de 30 \$
- *Par personne: occupation double.
- Visite gratuite du parc historique national Louis S. St-Laurent.

URGENT: DEMANDEZ LE DÉPLIANT DES FORFAITS "PARTIE DE NOËL"

De la mesure, du naturel, de la simplicité et finalement... de l'harmonie, à vol d'oiseau.

Recherchons... Participantes en vue de l'organisation d'une série de récépals et d'ateliers de perfectionnement à l'occasion de la semaine de Pâques 1985, sous le thème: «Une semaine à vol d'oiseau par le chant grégorien». Veuillez adresser toute correspondance à:

PROJET À VOL D'OISEAU - Domaine Saint-Laurent de Compton C.P. 180 Compton, JOB 1L0



Entre le mont Orford et le Vermont 20 km au sud de Sherbrooke
RENSEIGNEMENTS:
EN DIRECT DE MONTRÉAL 397-9667
AUTRES RÉGIONS (819) 835-5464
Bureau d'affaires à Montréal: (514) 465-6584

◆ Bissonnette

venir millionnaire grâce à une série d'entreprises qu'il a mis sur pied dans la région de Saint-Jean qu'il représente maintenant aux Communes. Ces entreprises étaient toutes spécialisées dans la distribution en alimentation. La principale, Volailles Vincent, est un abattoir qui en 1975 traitait 8,000 volailles. En 1984, c'était devenu 125,000 volailles.

M. Bissonnette, comme beaucoup d'hommes d'affaires, ne s'intéressait pas beaucoup à la politique si ce n'est que depuis un certain temps il avait « la politique canadienne à l'oeil ». À force de critiquer et de se dire qu'il fallait que des hommes d'affaires s'impliquent, il a décidé de plonger. À 39 ans, il croyait avoir le temps et la santé nécessaires pour « prendre 10 ans de ma vie pour aider mes confrères hommes d'affaires canadiens », dit-il.

◆ Castonguay

conseiller du gouvernement québécois dans d'importants dossiers, surtout ceux de l'assurance-hospitalisation et de l'assurance-santé, et qui par la suite fut ministre dans le gouvernement Bourassa, est bien placé pour avoir une vue d'ensemble et évaluer l'impact de cette évolution.

Quelle différence en effet cette effervescence des PME peut-elle faire sur l'infrastructure économique du Québec, par rapport à ce qui serait survenu si les grands objectifs industriels fixés au début des années 60 avaient tous été atteints?

« Cela a produit un phénomène qui permet de devenir confiant. Si l'on avait effectivement pris la voie qu'on imaginait il y a 20 ans, explique M. Castonguay, nous aurions obtenu une concentration très forte d'activités industrielles, alors que les autres régions auraient été dé-

laissées. »

M. Castonguay soutient en outre que les régions qui ont misé sur les subventions pour survivre économiquement se retrouvent souvent après coup dans une situation pire qu'avant.

Comme bien d'autres, il se plaît à signaler l'exemple de la Beauce « qui a pris son avenir en main par le biais de la création d'entreprises locales extrêmement dynamiques et qui offre une solution de rechange remarquable à certaines régions essouffées qui ont espéré trouver leur souffle de vie dans la manne gouvernementale ».

Cette action des PME aura pour effet, selon lui, de maintenir un équilibre dans le développement, de sorte que des régions moins denses démographiquement peuvent espérer avoir un avenir elles aussi, « d'où l'importance, ajoute-t-il, d'encourager les PME dans un pays comme le Canada où il y a des disparités régionales considérables ».

Sur un tout autre plan, on peut se demander comment il se fait que M. Claude Castonguay, qui est à la tête de La Laurentienne, l'un des plus importants groupes financiers québécois, soit le président d'un Salon de la PME. Il y a quelques raisons à cela que le président explique ainsi.

D'abord, La Laurentienne au départ ne s'est jamais vue comme étant « seulement un assureur », mais elle voulait également « jouer un rôle dans le développement et la bonne santé de l'économie ». La Laurentienne a toujours conservé cet esprit, en faisant des placements et en venant en aide à de nouvelles entreprises, parmi lesquelles les PME occupent une place importante.

En deuxième lieu, La Laurentienne fut jusqu'à une époque récente une PME elle-même. « Il me semble, dit-il, qu'il peut y avoir un exemple dans ce que nous faisons.

Nous avons commencé tout petits et personne ne pensait qu'elle deviendrait ce qu'elle est devenue. La Laurentienne peut être un encouragement pour d'autres ».

Malgré une amélioration qu'il reconnaît volontiers aux PME d'aujourd'hui par rapport à celles d'il y a 20 ans et plus, M. Castonguay n'en constate pas moins des lacunes. Parmi les plus importantes, il y a celle de faiblesses dans la gestion, que plusieurs études différentes signalent. Le fait que 90% des PME ne survivent pas à leur première décennie de leur existence tend sérieusement à confirmer cette observation.

Les PME ne se donnent pas de moyens d'information suffisants; elles manquent souvent de rigueur dans l'élaboration et le respect de leur budget, dans la composition de leurs équipes et le choix de leurs cadres. « Il y a là pourtant des gens qui ont de belles qualités sur le plan de l'entrepreneuriat, mais qui présentent des carences administratives ».

Serait-ce un manque de professionnalisme? « On pourrait dire ça », répond le président du Salon 84, en soulignant justement que le Salon peut aider les dirigeants de PME à corriger leurs points faibles dans leur manière de diriger leur entreprise.

Une deuxième lacune, qui découle presque nécessairement de la première, concerne le financement. Les PME ont souvent tendance à trop s'endetter, parfois en profitant de programmes gouvernementaux qui les incitent à l'endettement. Les PME ne profitent pas assez du financement qui pourrait leur venir par la voie du capital action.

À cet égard, le Salon 84 pourra également aider les dirigeants, en ce sens que d'autres changements à la fiscalité sont à prévoir. Par exemple, l'idée de fonds mutuels inspirés des ré-

gimes d'épargne action fait son chemin. Une telle formule permettrait à de modestes épargnants, peu familiers avec le marché des actions, de participer quand même à ce marché.

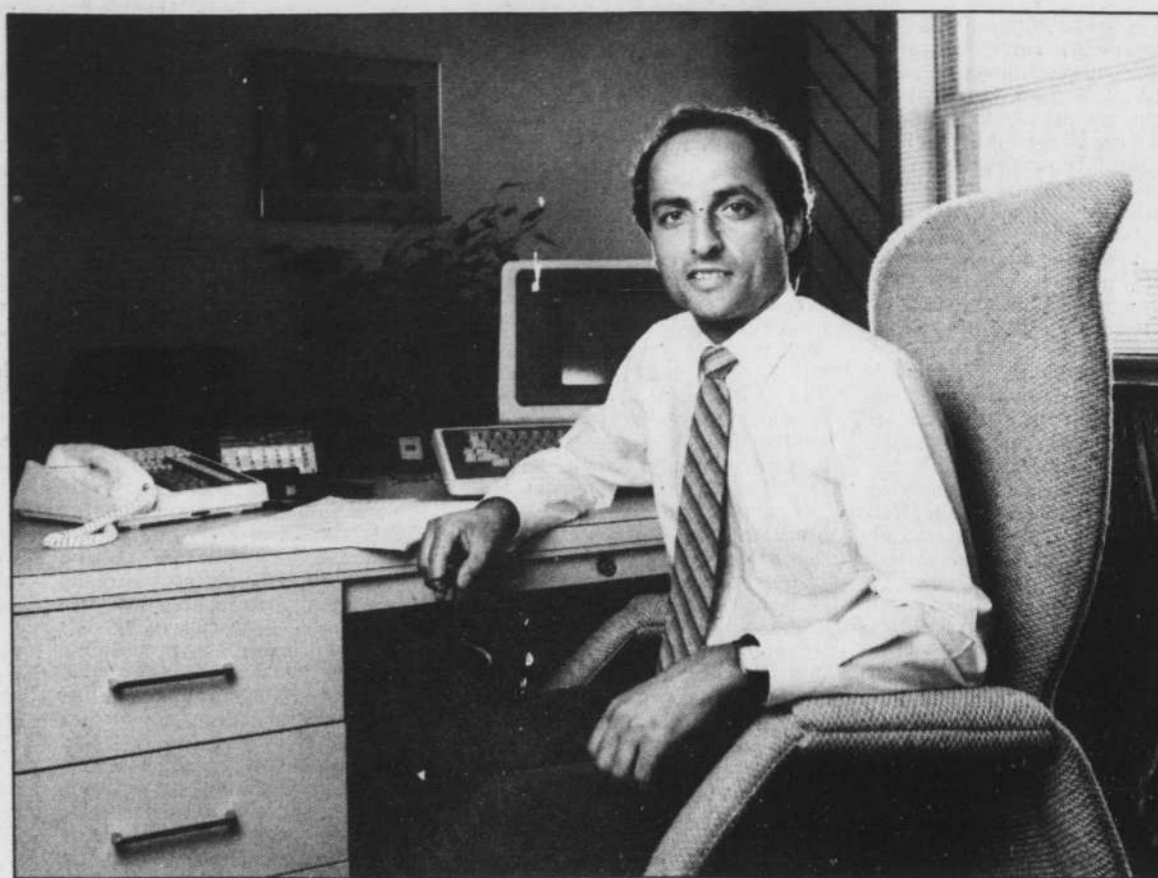
En ce qui concerne la vente de ses produits, la PME québécoise écoule surtout ses produits au Québec. Des statistiques indiquent la répartition suivante: 56% de la production des PME est vendue au Québec; 36% va ailleurs au Canada; 5% aux États-Unis et le reste ailleurs dans le monde.

Ce serait sans doute une erreur pour les dirigeants de PME en général, pense M. Castonguay, de concentrer la plus grande partie de leurs efforts à la conquête des marchés internationaux, bien que dans certains cas particuliers, une telle stratégie pourrait être souhaitable.

M. Castonguay cite en guise d'exemple le cas d'une petite compagnie britannique qui fabrique des avions de reconnaissance, dont les caractéristiques les plus originales sont de pouvoir voler pendant 5½ heures à une vitesse de 55 milles à l'heure, ce qui lui permet dans plusieurs cas de remplacer l'hélicoptère, notamment pour la surveillance des frontières d'un pays, pour la prise de photos et de relevés géophysique ou autres, etc.

C'est un appareil qui se vend à moins de \$400,000 et qui de toute évidence a une vocation internationale. Le Groupe Pallas, dont La Laurentienne est l'un des partenaires, s'est intéressé à financer cette PME qui a une centaine d'employés. Le Groupe financier Pallas, formé à la suite de la nationalisation de certaines banques en France, disposait au moment de sa formation le printemps dernier d'un capital de \$100 millions, ce qui illustre bien qu'il n'est pas nécessaire d'être petit pour s'intéresser aux PME.

Connaissez-vous bien le réseau Desjardins?



Monsieur Yves Darche, président de Natiart Canada Inc., connaît bien les services offerts par la caisse Desjardins. Les gens d'affaires peuvent aussi compter sur les services des autres institutions du réseau Desjardins.

Le réseau Desjardins, c'est de l'assurance de personnes et de dommages, des rentes collectives, des services fiduciaires, de gestion financière, de prêts et d'investissements industriels.

Toute entreprise peut accéder à la gamme complète des services financiers offerts par les institutions Desjardins, notamment:

- Assurance-vie Desjardins
- Le Groupe Desjardins Assurances générales
- La Sauvegarde compagnie d'assurance sur la vie
- Fiducie du Québec
- Crédit Industriel Desjardins
- La Caisse centrale Desjardins du Québec
- Sécurité Desjardins Inc.



desjardins
Une ressource naturelle.

Avez-vous 2 minutes?

C'EST LE TEMPS QUE CELA
PREND POUR FAIRE
PARAITRE UNE ANNONCE
DANS LES ANNONCES
CLASSÉES DU DEVOIR
286-1200



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce

Le MIC au Salon de la PME

Encore cette année, le ministère de l'Industrie et du Commerce participe au Salon de la PME. Ainsi, une série de conférences sera présentée sur des sujets touchant de près les entrepreneurs québécois.

Vendredi, 26 octobre

- 14h00 Le rôle de la Direction du commerce, par M. Pierre Dupont, conseiller commercial au MIC
- 15h00 Les entreprises coopératives et leur financement, par M. Pierre Laflamme, directeur général de la Société de développement des coopératives
- 16h00 Le programme « Bourses d'affaires », par M. Jacques Patoine, conseiller en développement industriel au MIC

Samedi, 27 octobre

- 16h00 La formation des conseils d'administration au sein des PME, par M. Richard Bourbeau, président de Venmar

Dimanche, 28 octobre

- 15h00 Le MIC et l'entrepreneuriat féminin, par Mme Gisèle Desrochers, directrice de l'entrepreneuriat féminin au MIC

Venez nous rencontrer!

Québec

GRANDIR ENSEMBLE

Avec plus de 5 milliards de placements à long terme dans le secteur privé, la Caisse de dépôt s'associe au développement, à la croissance et à la rentabilité de nombreuses entreprises.

Un partenaire minoritaire

Par son investissement, la Caisse de dépôt obtient une participation au capital-actions

- minimale de 10%
- maximale de 30%

Elle s'associe à des entreprises qui ont

- un chiffre d'affaires annuel de 5 000 000 \$ et plus
- un avoir des actionnaires d'au moins 1 000 000 \$

La participation de la Caisse de dépôt est de 500 000 \$ et plus.

Un partenaire dynamique

La Caisse de dépôt est le partenaire tout désigné pour

- soutenir une restructuration financière
- aider à réaliser des projets tels que: modernisation, agrandissement, acquisition d'entreprises concurrentes ou complémentaires, etc.
- collaborer à l'accès d'une entreprise au marché public de l'épargne, moyen privilégié de financement.

Un partenaire financier

La Caisse de dépôt investit dans des moyennes entreprises bien implantées, qui possèdent des perspectives de croissance intéressantes et une solide équipe de direction capable de gérer l'entreprise d'une façon rentable. La Caisse de dépôt agit en effet comme investisseur prudent, dynamique et vigilant mais c'est à nos partenaires qu'incombe le rôle d'entrepreneur et de gestionnaire d'entreprise.

CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC