

Sous la direction de
Pierre-André JULIEN

Avec la collaboration de
Danielle LUC, Mario CARRIER,
Luc DESAULNIERS et Yvon MARTINEAU

Les **PME** à forte croissance

L'exemple de 17 gazelles
dans 8 régions du Québec



LES PME À FORTE CROISSANCE

**L'exemple de 17 *gazelles*
dans 8 régions du Québec**

La gestion financière des PME

Théories et pratiques

Josée St-Pierre

1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

Entrepreneuriat et stratégie des PME

Recueil de cas

Sous la direction de Camille Carrier et Colette Fourcade

1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

De la créativité à l'intrapreneuriat

Camille Carrier

1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

Mondialisation de l'économie et PME québécoises

Pierre-André Julien et Martin Morin

1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone : 022 960 95 25

Télécopieur : 022 776 35 27



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LES PME À FORTE CROISSANCE

**L'exemple de 17 gazelles
dans 8 régions du Québec**

Sous la direction de Pierre-André JULIEN

Avec la collaboration de Danielle LUC, Mario CARRIER, Luc DESAULNIERS et Yvon MARTINEAU

Avec la participation de
Farid BEN HASSEL, Robert CARRIER, Jocelyne GÉLINAS,
Marie-Pierre IPPERSIEL, Christophe KADJI-YOUALEU,
Martin MORIN et Michel PÉRIGNY



2003



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Les PME à forte croissance : l'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec

(Entrepreneuriat & PME)

ISBN 2-7605-1181-2

1. Petites et moyennes entreprises – Québec (Province). 2. Leadership – Québec (Province).
3. Innovations – Québec (Province). 4. Apprentissage organisationnel – Québec (Province).
5. Marketing – Québec (Province). 6. Petites et moyennes entreprises – Québec (Province) –
Cas, Études de. I. Julien, Pierre-André, 1939- . II. Collection.

HD2346.C22Q44 2002

338.6'42'09714

C2002-940578-5

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : LE GRAPHE ENR.

Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2003 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2002 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2002

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada



Les PME à forte croissance **Au-delà de la fascination**

Quelle fut la plus grande invention de Thomas Edison? L'ampoule à incandescence? Le phonographe? Le cinémascope? Ce furent certes de grandes inventions; mais le réel génie d'Edison fut de créer un laboratoire de R-D, hyper-organisé, réglé comme une horloge, qui devint, plus tard, la Compagnie Générale Électrique. Les bâtisseurs de grandes entreprises sont des horlogers, pas simplement des gens qui se contentent de vous donner l'heure. Ils savent que, pour créer une entreprise d'envergure, ils doivent d'abord et avant tout s'appliquer à bâtir son organisation. (Jim Collins¹, notre traduction)

Les entreprises à forte croissance, grandes, moyennes ou petites, *fascinent*. Avec raison devrait-on ajouter.

Elles nous fascinent d'abord par leurs performances hors du commun. Pensons-y: capables de maintenir un rythme annuel de croissance supérieur à 20-25 % au cours d'une période d'au moins cinq ans (et parfois plus), ces entreprises dépassent, bon an mal an, la croissance de leurs marchés de référence par des facteurs souvent

1. Voir J. Collins et J. Porras, *The Ultimate Vision*, 1995, <<http://www.jimcollins.com>>.

impressionnants. Lorsqu'on considère que la durée de vie d'une nouvelle PME ne dépasse pas cinq ans dans 50 % des cas et que la plupart des PME qui survivent croissent relativement peu, on sait d'emblée être en présence d'un phénomène somme toute rare.

De fait, les entreprises à forte croissance forment, selon les pays, de 2 % à 10 % des entreprises pérennes, mais elles génèrent de 40 % à 60 % des emplois créés par expansion. Dans le contexte de croissance accélérée des pays occidentaux depuis le début des années 1990, elles ont grandement contribué à réhabiliter l'entrepreneuriat en tant que moteur de cette croissance, une dimension que les *tigres* internationaux – ces conglomérats qui carburent à la croissance externe – avaient reléguée dans l'ombre.

La fascination qu'exercent ces entreprises chez les observateurs tient aussi à leur apparente singularité économique. En fait, ces entreprises constituent de véritables paradoxes selon les théories économiques classiques. Ces théories nous enseignent, en effet, qu'il est peu probable qu'une entreprise se démarque de façon durable de ses concurrents, puisqu'en principe ces derniers sont assujettis aux mêmes règles du jeu et qu'ils réagissent à ces signaux en accroissant, eux aussi, leurs efforts pour profiter de rendements supérieurs. À moyen terme, croit-on, les taux de rendement et de croissance de ces entreprises convergeront donc... Si cette loi des rendements croissants a connu son heure de gloire à l'apogée de l'ère industrielle, la réalité économique qui émerge actuellement dans les pays occidentaux nous oblige à réviser plusieurs de ces postulats. Il nous suffira ici de souligner que les savoirs ne répondent pas aux mêmes règles du jeu que les ressources économiques traditionnelles et que, de ce fait, l'économie qui en résulte ouvre la voie à de nouveaux modèles stratégiques d'affaires (*new game strategies*), dont les entreprises à forte croissance pourraient être une manifestation durable, voire de plus en plus « courante »².

Ainsi, on comprend mieux la fascination que ces entreprises exercent auprès des institutions financières, des sociétés de capital de risque, des experts-conseils à la recherche de la bonne occasion à

2. Nous ne développerons pas cette question ici. Le lecteur pourra consulter avec profit : Zafer Achi, Andrew Doman *et al.*, *The Paradox of Fast Growth Tigers*, *The McKinsey Quarterly*, 1995, 3, p. 4-17. Voir aussi : Joseph Cortright, *New Growth Theory, Technology and Learning : A Practitioner's Guide*, U.S. Economic Development Administration, 2001.

saisir rapidement (*hit and run*) et, évidemment, des gouvernements nationaux et locaux, tous préoccupés par la création de richesse. Les uns chercheront à reconnaître ces firmes à succès, tôt dans leur processus de croissance, afin de nouer avec elles des relations d'affaires profitables, tandis que les autres se demanderont s'il existe une « recette » pour les multiplier au nom de la compétitivité locale, régionale... Mais en dépit des efforts des uns et des autres, le phénomène des « gazelles » reste difficile à saisir, comme le reconnaissent les experts réunis à l'occasion d'un groupe de réflexion sur la question à Toronto³. Non seulement ces entreprises demeurent-elles relativement rares, mais elles restent très difficiles à reconnaître avant le début de leur cycle de croissance. Chacune emprunte une trajectoire de croissance qui lui est propre tout en modifiant ses caractéristiques tout au long de son parcours.

Mais en ce domaine comme en d'autres, la fascination est bien souvent le creuset de mythes tenaces. Et ces mythes qui nous servent d'explications sont particulièrement nombreux et prégnants dans le cas des entreprises à forte croissance. Celles-ci sont tantôt vues comme le produit d'entrepreneurs visionnaires, d'idées ou de technologies révolutionnaires, de pratiques d'affaires exemplaires ou, encore, de contextes sectoriels à forte croissance. Le plus souvent, elles sont perçues comme des organisations modèles destinées, dès leur naissance, à devenir des entreprises à forte croissance.

Heureusement, depuis quelques années, les recherches se sont multipliées dans les pays de l'OCDE en vue de circonscrire et d'expliquer le phénomène. Et ce que nous apprennent ces recherches... a peu à voir avec ces idéalizations qui tiennent souvent lieu d'explications. La recherche dont est tiré le présent ouvrage s'inscrit dans cette perspective. Ses conclusions, comme dans le cas d'autres recherches, ajoutent à nos connaissances en la matière et nous permettent aujourd'hui de dépasser la fascination de ces mythes accrocheurs⁴.

3. *Elusive Gazelles, Finding Them and Helping Them to Grow*. Compte rendu d'un groupe de réflexion (*think tank*) organisé par Fulcrum Partners, 1997.

4. Cette présentation et plusieurs des commentaires qui s'y retrouvent s'inspirent d'un texte de Jim Collins intitulé *The Ultimate Vision*, cité à la note 1.

Mythe 1 : Les PME à forte croissance proviennent des secteurs de haute technologie et sont surtout de jeunes entreprises.

Certes, les entreprises à forte croissance *les plus visibles* pour le public proviennent souvent des secteurs de haute technologie, où elles sont associées au phénomène de l'émergence de l'entrepreneuriat technologique (*start-up*). L'attention des médias, l'ouverture publique de leur financement et la fascination qu'exercent les technologies en général expliquent cette association. Considérées dans l'ensemble, toutefois, les PME à forte croissance se retrouvent dans tous les secteurs d'activité, y compris dans les industries à faible intensité technologique et dans les services. Incidemment, même si l'échantillon d'entreprises sur lequel s'est basée cette étude n'est pas parfaitement aléatoire, la majorité des cas étudiés ont peu à voir avec les *fusées* technologiques dont on parle tant. Cette caractéristique est récurrente dans la plupart des études internationales qui démontrent que le phénomène des PME à forte croissance est peu sensible à la variable sectorielle. En ce qui concerne l'âge des entreprises, les recherches indiquent qu'effectivement on retrouve une plus grande proportion d'entreprises à forte croissance au sein de groupes plus jeunes. Cependant, le phénomène ne peut être réduit aux seules entreprises émergentes. On trouve en effet une proportion importante de PME à forte croissance au sein d'entreprises qui ont atteint une relative maturité (de 8 à 12 ans d'existence). Cela tend à démontrer que leur succès tient, avant tout, à la qualité et à la solidité de leur base *organisationnelle*, ce qui a fait dire à un observateur que ces entreprises s'apparentaient davantage à des « cathédrales » patiemment construites qu'à des turbo-entreprises dopées par le succès d'un produit.

Mythe 2 : Les PME à forte croissance sont fondées sur une idée, des technologies ou des produits très innovants.

Toutes les entreprises à forte croissance innover au vrai sens du terme. Elles possèdent les capacités requises pour capter les signaux de leur environnement (clients, fournisseurs, partenaires, compétiteurs) et les traduire en occasions d'innover (produits, processus, etc.) en s'appuyant, notamment, sur des pratiques continues de R-D. Également, il est vrai que la majorité des entreprises à forte croissance

maîtrisent des technologies supérieures à la moyenne, un préalable pour toutes celles qui aspirent à jouer un rôle important au sein de leurs marchés.

Mais même les meilleures idées, en particulier pour les produits et les technologies, deviennent un jour obsolètes et seules les organisations performantes durent. Aussi, le lecteur attentif constatera que très peu des entreprises étudiées ont fondé leur croissance sur la seule compétitivité d'un produit ou d'un service spécifique, voire d'une technologie. C'est plutôt leur capacité d'adaptation continue qui a fait la différence, ce facteur attirant l'attention, encore une fois, sur la variable organisationnelle.

Mythe 3 : Les PME à forte croissance sont avant tout le produit d'entrepreneurs visionnaires et charismatiques.

Faux ! Décidément, ce mythe a la vie dure dans le monde de la PME. Dans un rapport de veille synthèse faisant le point sur les tendances et sur les enjeux stratégiques de la PME québécoise dans le contexte de la globalisation⁵, nous avons posé l'hypothèse que le dirigeant de PME capable de gérer la complexité des enjeux actuels de l'économie sera celui qui adoptera un leadership ouvert symbolisé par le concept d'*organisation entrepreneuriale*. Ce mode de leadership s'oppose à une conception de l'entrepreneurship qui a trop longtemps misé sur la personne de l'entrepreneur en jetant son organisation dans l'ombre. Dans une organisation entrepreneuriale, le leadership est ouvert, largement partagé au sein d'équipes de gestion décentralisées et fortement réseautées, à l'interne comme à l'externe. Cette forme de leadership ne se veut pas la dernière idée à la mode véhiculée par des gourous de la gestion, mais bien le résultat d'une adaptation de la forme des organisations à des environnements d'affaires changeants et complexes qui accentuent l'incertitude et les risques d'affaires.

Nous invitons par ailleurs les intervenants travaillant au soutien de la PME à s'appuyer sur une logique d'interdépendance à trois niveaux, soit : 1) le rôle central de l'entrepreneur pour imprégner

5. R. Jacob et P. Ouellet (2001), *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

l'organisation d'un projet entrepreneurial donnant une forte cohérence stratégique et un sens aux décisions de gestion ; 2) la capacité de l'organisation à participer à l'édification de la stratégie d'affaires – un défi de premier ordre pour les PME dans le nouvel environnement économique ; 3) l'établissement de relations riches avec l'environnement institutionnel et associatif qui véhicule de l'information à signaux faibles (ex. : partenaires publics en R-D, en formation, etc.).

Les cas présentés dans cet ouvrage confirment ces hypothèses. Incidemment, le lecteur remarquera que plusieurs de ces entreprises n'ont pu adopter une trajectoire de croissance sans, préalablement, vivre d'importantes ruptures – comme le départ de l'entrepreneur fondateur ou l'arrivée de gestionnaires professionnels – qui les ont incitées à passer d'un leadership traditionnel à une forme plus ouverte de leadership qui donne pleins pouvoirs aux acteurs clés de l'organisation.

Mythe 4 : Les PME à forte croissance se concentrent essentiellement sur l'objectif de « l'emporter sur » la compétition et de maximiser les ventes et les profits. Le changement est la seule constante.

Rien n'est moins vrai. Certes, ces PME évoluent dans des environnements très compétitifs auxquels elles demeurent sensibles et ouvertes, notamment en pratiquant une veille concurrentielle plus ou moins structurée. Certes, également, elles doivent chercher à s'assurer un excellent rendement afin de financer une croissance rapide et coûteuse. Mais comme le montrent éloquemment les cas étudiés, ces entreprises « se battent » avant tout et sans répit contre elles-mêmes en cherchant sans cesse à s'améliorer, notamment en maîtrisant des *pratiques d'affaires avancées* qui rebutent souvent d'autres PME. Sans entrer dans les détails⁶, examinons les quelques points suivants.

Primo, les PME à forte croissance sont des entreprises stratégiques, c'est-à-dire qu'elles possèdent des *capacités de formulation de stratégies d'affaires* plus diversifiées et complexes que les modèles traditionnels de la PME (qu'on associe aux stratégies typiques peu ou

6. Le lecteur désireux d'approfondir ces questions pourra consulter avec profit le rapport de veille synthèse que nous avons signalé à la note 3.

pas formalisées, centrées sur les opérations et sur le contrôle des coûts). *A contrario*, ces PME s'appuient sur une vision assez claire de leur mission et de leur plan d'affaires, une vision qui imprègne toute l'organisation et facilite la cohésion des... musiciens, pour reprendre la métaphore de l'orchestre de jazz qu'utilise le professeur Pierre-André Julien pour les décrire. Fait peut-être le plus significatif, ces entreprises connaissent de manière approfondie les compétences clés qui leur procurent des avantages compétitifs durables. Et elles y tiennent !

Il est fascinant de constater que plusieurs d'entre elles renoncent à des opportunités de marché qui les obligeraient à développer des habiletés organisationnelles qui leur sont étrangères, certaines n'hésitant pas à moduler leur croissance dans leurs secteurs clés par crainte d'hypertrophier leur organisation. C'est cette cohésion organique qui leur permet constamment d'improviser de façon organisée, d'ajuster le tir sans tout remettre en question et de percevoir rapidement les occasions d'affaires ou les problèmes qui peuvent enrichir ou menacer la vision de l'entreprise.

Secundo, ces PME adhèrent sans hésiter à des *modes avancés d'organisation* industrielle qui, bien souvent, remettent en question les canons de l'autonomie, de l'indépendance et de la proximité associés aux modèles d'affaires traditionnels de la PME. Elles s'inscrivent la plupart du temps dans la logique des chaînes de valeur intégrées, notamment en externalisant des activités qui ont peu de valeur ajoutée et en entretenant d'étroites relations avec leurs clients et partenaires et leur environnement de soutien associatif ou institutionnel.

Plusieurs des cas illustrés dans ce livre montrent également que ces PME, déjà en mesure de *réagir plus vite* aux mutations des impératifs technologiques, commerciaux et concurrentiels, sont aussi en mesure *d'agir plus loin*. Contrairement aux idées reçues entourant le succès des PME exportatrices, la globalisation de leurs activités dépasse la seule fonction de mise en marché. Elle englobe également leurs *ressources de fonctionnement* (usines, entrepôts, approvisionnement, ressources humaines, financement, fonctions de gestion, etc.) qu'elles n'hésitent pas à délocaliser pour mieux satisfaire leurs impératifs de compétitivité.

Finalement, ces PME déploient beaucoup d'efforts pour s'approprier des *habiletés organisationnelles avancées* que l'on associe davantage – à tort ou à raison – à de plus grandes organisations. La systématisation des processus internes, en général, compte parmi les

habiletés le plus fréquemment acquises par les PME dès le début de leur cycle de croissance. La maîtrise de paradigmes avancés de production (juste-à-temps, normes de qualité, etc.) se situe également parmi les impératifs d'amélioration continue observés. Enfin, la plupart de ces PME accordent une grande importance à leurs ressources humaines et à leur capital intellectuel, n'hésitant pas à adopter des pratiques de rémunération et de formation progressives qui vont bien au-delà de la « moyenne ».

En somme, pour conclure sur le mythe de la « PME frénétique », les véritables PME à forte croissance cherchent d'abord cette croissance au sein même de leur organisation. Pour paraphraser Jim Collins, nous dirions que le produit à succès de ces entreprises, c'est leur organisation elle-même !

Sur ces bases, est-il possible de dégager un portrait-robot, un modèle de PME à forte croissance que l'on pourrait délibérément reproduire ?

Évidemment, la tentation serait grande, mais l'exercice relèverait de la futilité. Philippe Mustar, chercheur européen associé aux recherches de l'OCDE sur les PME à forte croissance, nous rappelait avec raison que l'entreprise idéale n'existe pas dans la réalité et que, si c'était le cas, elle serait l'exception plutôt que la règle. Les chemins de la croissance sont multiples et Mustar rappelle qu'il n'y a pas de recette unique : « Les qualités de l'entreprise à forte croissance ne sont pas données d'entrée. Elles sont patiemment construites par les dirigeants de la firme et sont le résultat d'un processus qui dans le même mouvement enclenche la croissance et est enclenché par elle. » Comme les cas rapportés ici le montrent, ce processus n'a rien de linéaire : il est marqué par des ruptures et des événements qui incitent ou forcent l'entreprise à ajuster sa trajectoire et à se donner une combinaison gagnante de compétences organisationnelles clés.

Au bout du compte, les intervenants publics et privés qui souhaitent multiplier ces PME à succès n'ont d'autre choix que de travailler d'abord et avant tout à promouvoir des PME « simplement » compétitives, maîtrisant la nouvelle culture de gestion des affaires qui caractérise les PME émergentes et que l'on arrive maintenant à mieux circonscrire. Quant au reste, ils pourront toujours espérer que cette mystérieuse variable résiduelle qui distingue la PME à forte croissance des « bonnes PME » – mais toujours fuyante et largement indéfinie – fera le reste. C'est peut-être bien ce que voulait nous dire le dirigeant de l'une des entreprises de cet ouvrage, lorsqu'il nous

indiquait que le succès de son entreprise reposait avant tout sur une philosophie se déclinant en cinq fois la lettre F, pour « *Fit, Fast, Flexible, Flat and Fun* ». C'est bien aussi ce que voulait dire Henry Mintzberg, le célèbre spécialiste des organisations, lorsqu'il concluait que les organisations créatives et durables ne sont pas le produit de l'ingénierie du management, mais le fruit d'une création profondément humaine. Laissons-lui le dernier mot :

Nous devrions encourager les jeunes organisations à s'établir et à atteindre la maturité ; nous devrions encourager les petites organisations qui intègrent leurs membres et stimulent l'éclectisme et la diversité du marché ; nous devrions promouvoir des organisations autonomes et spécialisées qui comprennent leur mission, connaissent les gens qu'elles servent et stimulent ceux qu'elles emploient ; nous devrions promouvoir une gestion fondée sur des relations véritables, les savoirs riches, une saine mais intense compétitivité et une authentique responsabilité sociale. Nous devons faire à nouveau confiance à nos sens, encourager l'engagement véritable et l'intuition créatrice en adoptant des formes d'organisation qui encouragent ces valeurs. Il me semble que c'est à ces conditions que nous pourrions enfin retrouver notre chemin hors de ces « étendues stériles » qui composent notre étrange univers d'organisations⁷. (Notre traduction)

Patrice Ouellet, Ph. D.
Observatoire de Développement
économique Canada

7. H. Mintzberg (1989), *Mintzberg on Management*, Free Press, p. 373.

Table des matières

Préface	Les PME à forte croissance : au-delà de la fascination	VII
Remerciements		XIX
Introduction	L'importance des PME à forte croissance dans l'économie	1
Prolégomènes	Le poids et les caractéristiques des PME à forte croissance	11
PARTIE 1 – L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP ...		47
Cas 1	L'importance du plan stratégique	51
Cas 2	Une association efficace	59
Cas 3	Une gestion transformée	65

PARTIE 2 – INNOVATION ET PROXIMITÉ DU MARCHÉ	77
Cas 4 De l'innovation adaptée	81
Cas 5 Des liens forts avec les clients	91
Cas 6 De l'innovation fortuite et organisée	99
Cas 7 Une innovation graduelle	115
Cas 8 Une forte connaissance du marché	127
Cas 9 La passion de l'innovation	135
Cas 10 Un développement à base de R-D	149
Cas 11 Une commercialisation bien articulée	157
Cas 12 Un produit distinctif	175
PARTIE 3 – DES ORGANISATIONS APPRENANTES	185
Cas 13 La participation comme premier facteur de performance	189
Cas 14 Une équipe de direction complémentaire bien rodée	199
PARTIE 4 – LE RECOURS INTELLIGENT AUX RESSOURCES EXTERNES	211
Cas 15 Des alliances interentreprises pour de nouveaux marchés	213
Cas 16 Le partenariat organisé	221
Cas 17 Des ententes systématiques	233
Les auteurs	243

Remerciements



Un merci particulier à Marlène Sauvageau, secrétaire de la Chaire Bombardier Produits récréatifs en gestion du changement technologique dans les PME, pour tout son travail patient et méticuleux afin d'assurer le succès de la recherche et de cette publication. Sans elle, nous en serions encore à l'an prochain en souhaitant la sortie de cet ouvrage.



L'importance des PME à forte croissance dans l'économie

PIERRE-ANDRÉ JULIEN

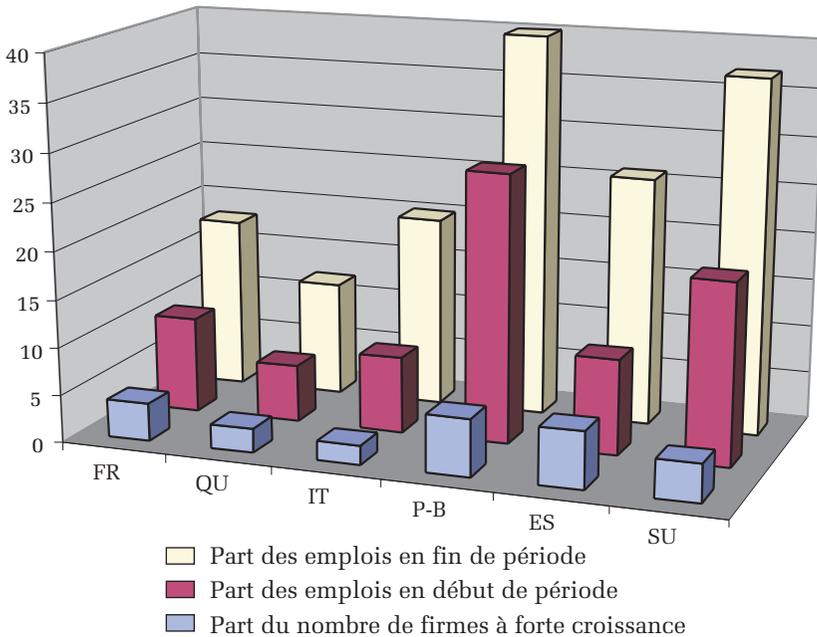
On sait que les petites et moyennes entreprises, les PME, malgré un certain ralentissement de leur création dans la dernière décennie, continuent toujours d'être les premières génératrices d'emplois non seulement en général, mais aussi dans un grand nombre de régions dans les pays industrialisés ou en développement. Dans ces régions, notamment celles dans lesquelles les grandes entreprises ont fortement décliné après les crises de l'énergie des années 1970, elles sont à la base non seulement de la restructuration économique, mais aussi d'une nouvelle croissance. L'illustration en est faite pour le Québec, par exemple, dans les régions du Centre-du-Québec ou de la Côte-Sud.

Mais ce ne sont pas toutes les PME qui, une fois créées, génèrent beaucoup d'emplois ou re-dynamisent les régions. D'une part, environ la moitié des nouvelles entreprises ne dépassent pas le cap des cinq années après leur création ; elles ferment, sont absorbées par d'autres ou font faillite. D'autre part, parmi celles qui restent, la plupart demeurent relativement petites ou créent peu d'emplois nouveaux par rapport au nombre d'employés qu'elles avaient au moment du démarrage. Seul un petit nombre croissent rapidement et sont à la source d'une bonne proportion des nouveaux emplois provenant des entreprises pérennes. C'est ce qu'on appelle les PME à forte croissance ou encore les *gazelles*, qui influencent souvent le développement de toute la région par leur dynamisme.

Dans une étude internationale sous la direction du Groupe de travail sur les petites et moyennes entreprises de l'OCDE et à laquelle participaient des chercheurs de sept pays, soit l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède et la Grèce, de même que du Québec, on a montré que ces *gazelles* constituaient entre 2 % et 10 % des PME¹ pérennes, mais étaient à la source de 40 % à 60 % des nouveaux emplois, comme on peut le voir au graphique 1 pour la France (FR), le Québec (QU), l'Italie (IT), les Pays-Bas (P-B), l'Espagne (ES) et la Suède (SU)².

GRAPHIQUE 1

Importance des PME à forte croissance par rapport aux firmes en croissance



Source : *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE, 2000, p. 43.

1. Soit les entreprises ayant entre 20 et 500 employés au début de la période étudiée, selon les définitions retenues par l'OCDE pour cette étude.
2. D'autres études ont montré qu'aux États-Unis ces *gazelles* représentaient 3 % des entreprises, mais étaient responsables dans une proportion de

Dans le cas du Québec, on peut voir au tableau 1 que, parmi les PME pérennes entre 1990 et 1996, les manufacturières ayant plus que doublé le nombre de leurs employés³ au cours de cette période représentaient 7,7 % de toutes les firmes, mais étaient responsables de plus de 40 % de la création d'emplois (notamment les plus petites, comptant de 10 à 199 employés, avec 36,5 % des nouveaux emplois), soit au moins cinq fois leur poids en nombre d'entreprises. Alors que les firmes n'ayant pas connu de croissance d'emploi appréciable (moins de 20 % d'augmentation) représentaient 23,6 % des entreprises mais n'étaient à l'origine que de 10,4 % des nouveaux emplois, celles qui ont crû faiblement (13,4 % des firmes) montraient 22,2 % de ceux-ci et celles qui ont crû un peu plus vite (9,1 % des firmes), 26,6 %.

TABLEAU 1

Importance des firmes en pourcentage et impact sur la croissance des emplois au Québec dans l'industrie manufacturière entre 1990 et 1996

Entreprises	Croissance relativement stable (0 % à 19 %) %	Croissance faible (de 20 % à 49 %) %	Croissance moyenne (de 50 % à 99 %) %	Croissance forte (de 100 % et plus) %
Importance du nombre de firmes	23,6	13,4	9,1	7,7
<i>Importance sur l'emploi</i>				
10 à 199 employés	5,5	13,6	17,7	36,5
200 employés et plus	5,0	8,6	8,9	4,1

Source : Nos calculs à la Chaire Bombardier.

près de 70 % de la création brute d'emplois par les entreprises existantes (Birch *et al.*, 1997). Au Royaume-Uni et en Australie, elles représentaient entre 5 % et 20 % des entreprises selon les périodes et étaient responsables aussi de plus de 70 % des nouveaux emplois (Hall, 1995). Au Canada, l'importance de ces firmes était de 8 % et elles étaient à l'origine de 50 % des nouveaux emplois (Picott et Dupuy, 1995).

3. En fait, au Québec, les emplois dans les PME manufacturières à forte croissance ont été multipliés en moyenne de 2,7 fois durant cette période.

L'importance de ces *gazelles*, déjà notée il y a dix ans par Birley et Westhead (1990), fait qu'il est particulièrement intéressant d'en connaître les caractéristiques ou les raisons expliquant leur forte croissance ; c'est ce que plusieurs chercheurs ont tenté de faire, par exemple Kirchhoff et Phillips en 1988 ou Hills et Narayana en 1989 aux États-Unis. On peut penser aussi à l'étude de McCann en 1991 sur les trajectoires de croissance de certaines de ces firmes.

Dernièrement, ces recherches se sont multipliées, montrant l'importance du sujet. Toutefois, la plupart d'entre elles se sont limitées à quelques aspects seulement de cette forte croissance, par exemple les stades de croissance, comme le font deux études récentes, soit celles de Mitra et Pingali (1999) ou de Rosa et Scott (1999). Ou, encore, plusieurs autres études portent essentiellement sur les entreprises de haute technologie dans lesquelles on retrouve un grand nombre de ces *gazelles*. C'est le cas des recherches de Schuman, Sussman et Shaw (1985) ou de Woo *et al.* (1989). À notre connaissance, toutefois, aucune étude n'a examiné un ensemble de variables touchant aussi bien le type d'entrepreneur derrière ces PME à forte croissance que la forme d'organisation de celles-ci et leurs pratiques organisationnelles et managériales, de même que leurs relations avec l'extérieur quant au marché et aux ressources fournies par l'environnement.

C'est ce que nous avons voulu faire à l'intérieur de la recherche internationale en utilisant une enquête en profondeur qui va beaucoup plus loin que l'enquête générale de l'OCDE et qui permet de mieux appréhender le phénomène très complexe que constituent les petites entreprises et en particulier ces PME à forte croissance. Les résultats de cette enquête sont précisés dans les prolégomènes du présent ouvrage.

LES CARACTÉRISTIQUES DES PME À FORTE CROISSANCE

Les prolégomènes montrent qu'au-delà de la croissance même du secteur et de stratégies de fusion ou d'acquisition, le succès de ces firmes relève non seulement de la dynamique de la direction et des relations particulières qu'elles établissent avec les clients, mais aussi de la capacité de leur organisation interne et externe à s'ajuster au changement. Ce succès dépend donc de leurs pratiques d'auto-réorganisation à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et relever ainsi les défis du développement des marchés. En premier lieu, leur direction est *expérimentée et communicative*,

tant à l'interne qu'à l'externe. En deuxième lieu, ces firmes tissent des liens de proximité très importants avec leurs clients, y compris ceux de l'étranger. En troisième lieu, leur organisation est particulièrement *complexe, décentralisée, participative et apprenante*, fonctionnant comme un système vivant dynamique et évolutif. Enfin, ces entreprises recourent fréquemment aux ressources de l'environnement pour compléter leurs ressources à l'interne; ce recours important touche notamment des services de conseil privés et publics et des contacts particuliers avec des établissements d'enseignement et de R-D, dans le cadre de ce qu'on appelle, dans le premier cas, des réseaux à liens forts et, dans le deuxième, des réseaux à liens faibles.

Dans ce chapitre, on résume à la fin ces caractéristiques et pratiques par le fait que ces entreprises ont une capacité particulière à gérer l'improvisation dictée par le changement systématique afin de répondre aux besoins changeants de leur clientèle. Et pour mieux illustrer cette idée d'improvisation, on utilise la métaphore de l'orchestre de jazz d'improvisation. Cette métaphore, discutable dans certains cas, semble particulièrement appropriée pour analyser le comportement de ces *gazelles* qui doivent continuellement se réorganiser face aux changements accélérés tant internes qu'externes.

Les résultats confirment plusieurs des recherches sur le sujet que nous venons de mentionner tout en ajoutant des éléments nouveaux. Mais il reste encore beaucoup de travail à faire pour approfondir ces pratiques particulières, notamment en ce qui regarde la capacité de ces firmes à surmonter différentes crises de croissance. De plus, il est important de vérifier si les résultats obtenus peuvent être repris ailleurs, puisque l'étude internationale arrive à quelques différences, en particulier en France où les *gazelles* sont le plus souvent membres de groupes et grandissent en particulier à l'aide de fusions.

LE PLAN DE L'OUVRAGE

Ces résultats nous permettent de diviser le reste de l'ouvrage en quatre parties, cependant inégales. Ainsi, la première partie compte trois cas dans lesquels l'importance du premier point discuté dans les prolégomènes, soit la qualité du leadership, ressort de façon particulière, autant chez la firme CVTech-IBC de Drummondville ou Décor Itée⁴ de Québec que chez Doucet Machineries de Daveluyville.

4. Nom fictif.

La deuxième partie met l'accent sur l'importance d'une forte proximité avec les clients. On y discute en même temps de l'innovation, l'un des principaux moyens de mieux satisfaire les besoins des clients et d'ainsi se distinguer sur le marché. Cette partie comprend le plus grand nombre de cas, soit neuf. Y sont réunis les cas des firmes Le Paie Maître P.C. de Montréal, PLC inc. de Senneterre, Micro-Thermo de Laval, Pocatec de La Pocatière, Torpedo de Saint-Narcisse, Polymos inc. de Vaudreuil, Métal Marquis inc. de La Sarre, Artel inc. de Boisbriand et Pro-Paillis inc.⁵ de Saint-Louis-du-Sud.

Cette importance déterminante du leadership et d'une forte proximité avec les clients a été bien étudiée pour expliquer le succès des PME. Dans le premier cas, les caractéristiques du dirigeant, notamment si c'est la personne qui a fondé l'entreprise, expliquent souvent pourquoi cette entreprise prend plus de risques et cherche à étendre son marché ou est prudente en se développant plutôt lentement. Dans le deuxième cas, la proximité liée à de l'innovation pour s'adapter aux besoins des clients est l'un des principaux moyens des PME pour pouvoir se différencier des grandes sinon des très grandes entreprises qui ont souvent pour elles l'avantage d'importantes économies d'échelle. D'ailleurs, dans le cas de l'exportation, c'est souvent la seule façon de pénétrer les marchés étrangers. Mais les deux autres grandes caractéristiques, soit le type particulier d'organisation et le recours systématique aux ressources extérieures, sont plus nouvelles et permettent de distinguer encore plus les PME à forte croissance.

Ainsi, la troisième partie comprend deux cas d'entreprises où l'organisation est particulièrement complexe et apprenante. Cette partie traite des cas de Ressorts Liberté de Montmagny et des Produits tubulaires Roy de Saint-François-de-la-Rivière-du-Sud, ces deux municipalités étant dans la région de la Côte-Sud.

Enfin, la quatrième partie, avec trois cas, s'intéresse aux liens entre les *gazelles* et les ressources extérieures. Le premier cas est celui de la firme Syst-M inc. d'Amos, le deuxième est celui de Protegex inc. de Laval, alors que le dernier porte sur les Équipements de sécurité Arkon d'Anjou.

Il est à noter qu'on peut distinguer dans tous les cas les quatre grandes caractéristiques des PME à forte croissance, même si l'on insiste davantage sur l'une d'elles pour mieux illustrer la théorie

5. Nom fictif.

élaborée dans les prolégomènes et ainsi distinguer les quatre parties. Ces différences montrent toutefois que chaque sentier de développement est particulier à chacune des firmes et que si l'une des grandes caractéristiques est moins présente, cette lacune est souvent compensée par une plus grande présence d'une autre caractéristique. Ces différences permettront aux professeurs de mieux se concentrer sur un élément plutôt que sur un autre selon les besoins de l'enseignement. Elles serviront aussi aux entrepreneurs qui veulent mieux comprendre un élément clé plutôt qu'un autre en recourant à des cas réels pour mieux adapter cet élément à leur propre entreprise.

LE PUBLIC VISÉ

Terminons cette introduction en rappelant que l'ouvrage se distingue de plusieurs autres livres en ce qu'il s'arrête à cette frange de PME très particulières que sont les *gazelles*, ce que très peu de manuels de cas ont fait, et en montrant qu'il peut s'adresser à trois types de publics.

Le présent ouvrage vise d'abord un public collégial ou universitaire dans les facultés ou départements de gestion. Les professeurs peuvent ainsi utiliser ces cas réels d'entreprises que l'on peut trouver dans différentes régions du Québec en discutant d'une caractéristique ou d'une autre, mais en rappelant que c'est souvent l'ensemble des caractéristiques qui explique le succès d'une firme. Et comme les cas ne disent pas tout, l'ouvrage oblige les étudiants à imaginer d'autres possibilités, dont plusieurs sont soulevées par les questions posées à la fin de chacun des cas.

Le second type de public est formé par les entrepreneurs intéressés à grandir vite et qui aiment apprendre par l'expérience d'autres entreprises plutôt que par des analyses conceptuelles ou théoriques. Dans le cas des prolégomènes, qui sont évidemment plus théoriques, ces entrepreneurs apprécieront probablement la métaphore du jazz. Cette métaphore vient de l'idée d'*improvisation organisée*, comme nous l'avons précisé au début de cette introduction. Ces deux mots qui peuvent sembler contradictoires caractérisent bien la complexité de ces organisations continuellement appelées à se transformer. La métaphore est née d'observations faites au Festival international de jazz de Montréal, où l'on peut souvent voir des groupes de musiciens, des *jazz bands*, qui après avoir terminé leur concert à l'un des coins de rue vont se joindre à un autre *band* qui vient de commencer sa prestation. Or, bien que souvent ces groupes se connaissent de nom seulement, ils arrivent à improviser de façon particulièrement harmonieuse dès la

première rencontre. La seule explication tient dans le fait que l'improvisation est basée sur des règles que tous connaissent et sur un leadership spontané. On discute donc dans ce chapitre de règles et de leadership, expliquant cette *organisation*⁶ de quelque chose *d'improvisé* et bouclant ainsi la boucle.

Enfin, le troisième type regroupe les intervenants en PME qui trouveront dans l'ouvrage divers enseignements pour mieux aider ces firmes ou pour développer des outils pour elles. Les intervenants constateront à nouveau qu'une des grandes caractéristiques des PME est leur grande hétérogénéité, qui oblige à agir auprès d'elles avec l'obligation, d'abord, de bien comprendre leurs différences et, ensuite, d'utiliser des approches diverses selon le cas. Une compréhension juste des particularités des PME à forte croissance ne peut qu'améliorer les interventions.

Signalons, en terminant, qu'un solutionnaire imprimé à part pour des raisons pédagogiques dans le cas des cours collégiaux et universitaires devrait permettre à ces trois types de publics d'approfondir leur compréhension du phénomène des *gazelles*.

BIBLIOGRAPHIE

- Birch, D., A. Haggerty et W. Parsons (1997). *Corporate Almanac*, Cambridge (Mass.), Cognetic Inc.
- Birley, S. et P. Westhead (1990). « Growth performance contrasts between « types » of small firms », *Strategic Management Journal*, 11, p. 535-557.
- Hills, G.E. et C.L. Narayana (1989). « Profils characteristics, success factors and marketing in highly successful firms », dans R. Brockhauss, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper et W. Wetzel Jr. (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 69-80.
- Kirchoff, B.A. et B.D. Phillips (1988). « The effect of firm formation and growth on job creation in the United States », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n° 3, p. 261-272.

6. Comme on le rappellera dans les prolégomènes, le mot *organisation* ne vient pas des mots *ordre* ou *ordonner*, mais plutôt de *organe*, *organique*, c'est-à-dire quelque chose de vivant qui ne peut survivre qu'en évoluant.

- McCann, J.E. (1991). « Patterns of growth, competitive technology and financial strategy in young ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 189-208.
- Mitra, R. et V. Pingali (1999). « Analysis of growth stages in small firms : A case study of automobile ancillaries in India », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 3, p. 62-75.
- OCDE (2000). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE.
- Picott, G. et R. Dupuy (1995). « La création d'emplois selon la taille des entreprises : situation au Canada », Ottawa, Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail.
- Rosa, P. et M. Scott (1999). « The prevalence of multiple owners and directors in the SME sectors : Implication for our understanding of starts-up and growth », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 1, p. 21-37.
- Schuman, J.C., G. Sussman et J.J. Shaw (1985). « Business plans and the start-up of rapid-growth companies », dans J. Hornaday, E. Shils, J. Timmons et K. Vesper (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 294-313.
- Woo, C.Y., A.C. Cooper, W.C. Dunkelberg, U. Dallenback et W.J. Dennis (1989). « Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups », dans R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper et W. Wetzel Jr (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 134-147.



Le poids et les caractéristiques des PME à forte croissance

Comment gérer l'improvisation de façon cohérente ?

**PIERRE-ANDRÉ JULIEN, DANIELLE LUC, MARIO CARRIER
LUC DESAULNIERS ET YVON MARTINEAU**

La recherche internationale sur les PME à forte croissance a d'abord été amorcée par le ministère français de l'Industrie qui a demandé par la suite à l'OCDE d'élargir cette recherche à d'autres pays pour comparaison. Ce travail a été réalisé sous la direction du professeur Philippe Mustar, du Centre de sociologie de l'innovation de l'École nationale supérieure des mines de Paris. Comme nous l'avons dit en introduction, des chercheurs de sept pays, soit l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Suède et la Grèce, et finalement le Québec, ont accepté de participer à l'étude.

Cette recherche s'est déroulée en deux phases. La première phase qui a commencé en 1996 consistait en une analyse statistique destinée à vérifier si l'impact majeur des PME à forte croissance sur la création d'emplois par les entreprises pérennes se retrouvait dans la plupart des pays, sinon dans tous. Les résultats fournis en 1998 montrent, comme nous l'avons vu en introduction, que c'est effectivement le cas. Pour le Québec, un rapport sur cette analyse statistique a été fourni à l'OCDE en mars 1998¹. Des données sur les autres pays ont aussi été publiées

1. P.A. Julien et M. Morin, *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1991 à 1996*, Paris, OCDE et Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME, mars 1998.

dans les *Perspectives de l'OCDE sur les PME*². La deuxième phase portait sur les principales caractéristiques de ces entreprises. Ces caractéristiques ont été obtenues soit par l'intermédiaire des banques de données fournissant plusieurs types de renseignements, soit par une enquête spéciale menée dans ce but. Un numéro double spécial de la *Revue internationale PME*³, le numéro 3-4 du volume 14 (2001), présente les résultats de cette deuxième phase pour l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas et la Suède, avec une plus courte analyse relevant surtout de la première phase pour la Grèce. Le présent chapitre est tiré en bonne partie de l'article sur le Québec dans ce numéro thématique.

Dans ce chapitre, nous discuterons à la première section de la méthode suivie pour choisir et comprendre ces PME à forte croissance. Dans la section suivante, nous présenterons les résultats de cette analyse montrant les caractéristiques de ces *gazelles* québécoises. À la fin, nous reviendrons sur les points les plus marquants de cette analyse.

1. LA MÉTHODE

Pour des raisons statistiques ou d'ampleur du questionnaire, les autres chercheurs internationaux ont limité leur analyse à quelques variables comme la trajectoire de croissance, les raisons majeures de celle-ci comme la croissance interne ou l'acquisition d'une autre entreprise, l'évolution sur les marchés nationaux et internationaux, l'impact des alliances, le type d'organisation et le rôle des interventions publiques. Pour notre part, nous avons voulu aller beaucoup plus loin en incluant d'autres variables touchant la personnalité et le dynamisme de l'entrepreneur au cœur de l'entreprise, de même que des facteurs environnementaux favorables ou les freins limitant la croissance. Nous avons, de plus, utilisé la méthode de l'étude de cas directe⁴. Cette méthode permet de s'assurer d'avoir le bon interlocuteur pour répondre aux

2. Paris, OCDE, édition 2000.

3. On peut se procurer ce numéro aux Presses de l'Université du Québec, 2875, boul. Laurier, bur. 450, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2. Télécopieur : (418) 657-2096.

4. A.M. Huberman et M.B. Miles (1991) admettent une série de questionnaires s'ajoutant à des entrevues complexes comme des études de cas, alors que R.B. Yin (1989) est beaucoup plus strict sur ce point, en ne considérant comme ces études que celles qui comprennent des rencontres avec plusieurs membres d'une organisation, et ce, en plusieurs étapes.

questions et de réagir aux interrogations de celui-ci en lui apportant les nuances nécessaires à sa compréhension. Elle offre aussi la possibilité de laisser un grand nombre de questions ouvertes de façon à obtenir toutes sortes d'informations non prévues à mesure que les entrevues se déroulent.

Pour cette étude de cas, nous avons utilisé quatre types d'outils, dont deux questionnaires. Le premier comprenait des questions auxquelles un membre de la direction (le plus souvent un cadre autre que le PDG) répondait seul et qui portaient sur des éléments factuels (l'âge de l'entreprise, le nombre et le type d'employés, la situation géographique, le type de produits et de services offerts, les technologies utilisées, etc.), soit 36 questions plus ou moins détaillées et fermées, dont 5 ordinales. Le second questionnaire était à questions ouvertes et était rempli par l'intervieweur lui-même lors d'une entrevue avec le propriétaire-dirigeant ; il s'arrêtait sur les principales caractéristiques du propriétaire-dirigeant (son expérience, sa formation, ses centres d'intérêt selon différentes tâches, etc.), sur ses objectifs personnels et ses intentions, sur les origines de l'entreprise et de sa direction et sur les facteurs de succès de l'entreprise. Ce dernier questionnaire était suivi d'une longue entrevue d'environ deux heures et, souvent, d'une visite de l'entreprise. L'entrevue était réalisée à l'aide d'une grille portant sur les activités et sur les pratiques de gestion, notamment la stratégie générale et les stratégies fonctionnelles privilégiées, sur l'histoire de l'entreprise, sur les motivations de sa direction, sur le type d'organisation et les niveaux de participation de celle-ci et, enfin, sur les facteurs favorables et les freins ou les obstacles à la croissance, facteurs soit événementiels, soit informationnels qui affectent la décision. Enfin, nous avons aussi interrogé neuf intervenants extérieurs (fonctionnaires régionaux, consultants, financiers, etc.) ayant travaillé avec plusieurs de ces firmes pour confronter leurs analyses avec les impressions ou les faits retenus par les propriétaires-dirigeants.

L'analyse des entrevues avec les propriétaires-dirigeants s'est faite en trois temps. D'abord, une fiche synthèse a été réalisée pour chaque entreprise à partir des enregistrements de celles-ci ; un historique des trajectoires de croissance a ensuite été tracé ; de plus, les variables ont été compilées et regroupées par la suite selon différents sous-thèmes. Un ordre d'importance a ensuite été donné à plusieurs de ces variables non déjà ordonnées par les répondants selon qu'elles favorisaient la croissance ou qu'elles limitaient de moins à plus celle-ci. Enfin, cet ordonnancement a été corrigé ou nuancé à la suite d'une analyse de la logique de l'historique, des entrevues complémentaires

avec les intervenants et, au besoin, de quelques rappels auprès des propriétaires-dirigeants pour confirmer ou infirmer certaines conclusions ; il a ensuite été utilisé pour diverses analyses statistiques.

L'échantillon de 52 PME a été en bonne partie tiré d'une liste de 282 entreprises à forte croissance à partir d'une banque statistique utilisée dans la première phase de l'étude internationale. Les entreprises ont été choisies dans huit régions du Québec, aussi bien dans la région métropolitaine que dans des régions intermédiaires et périphériques⁵. Des entreprises qui ont répondu, 46 faisaient affaires dans le secteur manufacturier⁶ et 6 dans celui des services aux entreprises⁷. Le tableau 2 présente en détail la liste de ces entreprises selon ces différentes branches industrielles ainsi que la variation de l'emploi et du chiffre d'affaires.

Les principales caractéristiques de ces firmes sont :

1. *Des trajectoires de croissance différenciées.* On peut distinguer trois types de trajectoires, soit une croissance relativement continue (24 firmes, dont 5 à croissance continue rapide), une croissance accélérée après un seuil (16 firmes, dont 9 à croissance fortement accélérée) et, enfin, une croissance fortement irrégulière (4 firmes, avec des hausses et des décroissances fortes).

Dans ces trois types, on relève trois firmes dont le taux annuel moyen de croissance de l'emploi entre 1990 et 1998⁸ a dépassé 100 % et neuf pour lesquelles ce taux était entre 50 % et 100 %,

-
5. Dans deux régions, étant donné que le nombre d'entreprises à forte croissance tiré de la banque était insuffisant, nous avons dû recourir à l'aide d'intervenants régionaux ; de même, comme aucune banque touchant les services aux entreprises ne donnait l'évolution des emplois, nous avons utilisé le bouche à oreille pour trouver celles qui avaient fortement crû dans les dernières années.
 6. Aliments : 3 ; produits de plastique ou de caoutchouc : 5 ; vêtement : 1 ; meubles : 4 ; produits du bois : 2 ; produits métalliques : 6 ; produits électriques et électroniques et de communications : 5 ; matériel de transport : 4 ; machinerie et équipements : 5 ; produits chimiques et pharmaceutiques : 4 ; produits du pétrole : 1 ; divers : 6.
 7. Deux bureaux d'ingénieurs, deux entreprises en informatique, un bureau de comptables et deux entreprises de camionnage.
 8. Pour quatre firmes, nous n'avons pu avoir l'information pour toute cette période, à cause de l'ancienneté trop faible de la direction ou parce que la création de l'entreprise s'est faite après 1990.

plus une firme où le chiffre d'affaires a dépassé 50 %. On voit aussi 19 entreprises dont la croissance annuelle s'est située entre 20 % et 50 %. Il reste 20 entreprises dont la croissance des emplois a été inférieure à 20 %, dont trois avec une croissance des emplois plus ou moins nulle ; toutefois la croissance du chiffre d'affaires de deux de ces entreprises a été d'environ 20 % par année⁹.

De plus, vingt entreprises ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires très supérieure à celle des emplois (de 1,75 fois à plus de 3 fois plus), alors que ce fut le contraire pour cinq entreprises (de 1,66 fois à plus de 3 fois). Dix-sept firmes ont crû à peu près au même rythme tant sur le plan des emplois que celui du chiffre d'affaires. En ce qui concerne les dix dernières entreprises, des données manquaient pour faire la comparaison.

2. *Une taille moyenne.* Au tableau 3, on peut voir qu'il s'agit plutôt d'entreprises de taille moyenne. Elles comptent en moyenne 98 employés, avec un minimum de 16 et un maximum de 531. Mais un peu plus du tiers ont moins de 50 employés, un peu moins du tiers en ont entre 51 et 100 ou entre 101 et 200 et seulement 8 % ont plus de 200 employés. Elles possèdent en général une structure assez complexe sur le plan du partage des tâches fonctionnelles, avec en moyenne 6,7 cadres, dont 3,6 ingénieurs, et une équipe de vente de 5,9 vendeurs. Le personnel de bureau est au nombre de 6,3 et celui de production, de 75 employés en moyenne. Évidemment, plus l'entreprise compte d'employés, plus on y observe de niveaux hiérarchiques : la moyenne se situe autour de trois niveaux ; mais dix entreprises comprennent cinq niveaux et plus. En ce qui concerne la direction de l'entreprise, l'entrepreneur est âgé en moyenne de 47 ans et il est à la direction de son entreprise depuis environ 13 ans.

9. À noter que le choix des entreprises a été fait largement à partir d'une banque de données portant sur les années 1990 à 1996, alors que l'enquête incluait 1997 et 1998 ; cela peut expliquer un certain ralentissement observé pour quelques entreprises, entreprises que nous avons quand même conservées pour connaître les causes de ce ralentissement et pour comparer avec les caractéristiques des autres entreprises.

TABEAU 2

Les entreprises étudiées avec leur taux de variation de 1990 à 1998
quant à l'emploi et au chiffre d'affaires

Numéro de l'entreprise	Produits principaux	Variation annuelle des emplois en %	Variation annuelle du chiffre d'affaires (c.a.) en %	Type de trajectoire	Observations
46	Services comptables	341,6	...	Accélérée	Accélération à partir de 1993.
62	Développ. logiciels	112,5	67,7	Continue lente	Saut important en 1996 (emploi).
64	Services audiovisuels	112,5	37,5	Continue	Saut en 1995 (c.a.) et 1996 (emploi).
(5 ans)					
25	Services informatiques	93,7	3,5	Accélérée (emploi)	Décroissance (c.a.).
34	Machinerie pour scieries	92,0	146,0	Très accélérée	Surtout après 1995.
(4 ans)					
17	Produits de communication	87,5	112,5	Continue	Fusion en 1996.
45	Produits électroniques	81,3	...	Continue lente	Croissance très régulière.
54	Produits structures métall.	78,4	67,0	Accélérée	Trajectoire irrégulière, ralentissement après 1993.
6	Matériel de transport	77,0	140,0	Très accélérée	Ralentissement après 1995.
11	Meubles institutionnels	70,9	70,9	Très accélérée	Surtout après 1993.
26	Matériel de transport	62,5
21	Remorques commerciales	...	54,3
5	Produits de plastique	51,4	12,5	Très accélérée	Retournement après 1997 (emploi).
36	Bureau d'ingénieurs	47,9	83,6	Continue lente	Le c.a. a fléchi momentanément en 1996.
28	Produits de plastique	41,0	37,5
47	Équipement de sécurité	40,9	24,7	Très accélérée	...
49	Produits pharmaceutiques	39,6	...	Très accélérée	Surtout après 1992.
23	Produits électroniques	37,5
66	Vêtements professionnels	35,6	40,2	Continue rapide	Accélération en 1995.
50	Moules et matrices métall.	34,4	...	Accélérée	À partir de 1993, mais chute entre 1994 et 1996.
13	Industrie de ressorts	33,4	26,0	Continue rapide	Croissance un peu irrégulière.
9	Produits en caoutchouc	30,0	40,6	Accélérée	Après 1993.
14	Boulangerie-pâtisserie	30,0	28,6	Très accélérée	À partir de 1992 (emploi).
48	Peintures et vernis	28,6	...	Continue lente	Léger pic en 1992.
3	Panneaux de particules	28,1	31,2	Accélérée	Accélération après 1993 (emploi).
8	Jouets et jeux	28,1	58,4	Continue rapide	Retournement en 1995-1996.
10	Portes et fenêtres métalliques	26,6	29,6	Très accélérée	Saut entre 1992 et 1993.

TABLEAU 2

Les entreprises étudiées avec leur taux de variation de 1990 à 1998 quant à l'emploi et au chiffre d'affaires (*suite*)

Numéro de l'entreprise	Produits principaux	Variation annuelle des emplois en %	Variation annuelle du chiffre d'affaires (c.a.) en %	Type de trajectoire	Observations
59	Produits alimentaires	26,4	20,3	Très accélérée (emploi)	C.a. plus stable.
16	Articles d'ameublement	25,4	37,4	Continue	Saut entre 1992 et 1993.
33	Machinerie pour scieries	21,6	115,8	Continue lente	Trajectoire quelque peu irrégulière.
4	Machinerie pour scieries	21,0	42,5	Continue rapide	Accélération à partir de 1995.
29	Tourbières	20,0	41,6
43	Moules et matrices métalliques	18,6	29,8	Irrégulière	Chute entre 1988 et 1994, retournement de 1994 à 1997.
7	Camionnage	16,0	25,0	Continue	Légère accélération en 1993.
1	Instruments aratoires	14,2	13,5	Continue lente	Légère accélération en 1994.
12	Meubles de maison en bois	14,1	44,7	Continue rapide	Accélération en 1994.
24	Scierie et usine de bardeaux	9,6	44,2
27	Bureau de comptables	9,6	15,8
15	Huiles-graisses lubrifiantes	9,4	25,0	Continue	Ralentissement après 1995.
61	Produits de plastique	7,9	5,9	Continue	Saut en 1992 et ralentissement en 1995.
35	Atelier d'usinage	8,4	15,2	Continue lente	Accélération entre 1994 et 1996.
51	Enseignes et étalages	7,5	19,5	Continue lente	Pic en 1993.
56	Produits en verre	6,7	...	Continue	Recul en 1995.
63	Pellicules-feuilles en plastique	2,7	10,9	Continue (emploi)	C.a. stable sauf en 1997.
57	Produits pharmaceutiques	5,3	14,6	Continue	Accélération entre 1983 et 1988.
2	Machinerie et équipements	4,6	18,7	Continue	Petit saut en 1996 (c.a.).
65	Produits alimentaires	4,3	57,6	Accélérée	Chute en 1992.
58	Fibres-filaments chimiques	1,6	19,1	Irrégulière	Le c.a. fait un bond de 1995 à 1998.
22	Armoires et placards	0,4	6,7	Continue lente	Chute en 1992, accélération (c.a.) en 1993.
37 (4 ans)	Bureau d'ingénieurs	0,0	23,6	Irrégulière	Fusion en 1996, chute en 1997.
32	Produits en verre	0,0	19,5	Irrégulière	Saut momentané en 1997.
30	Matériel de transport

... : non disponible.

TABLEAU 3

Quelques caractéristiques de l'échantillon (49 entreprises)

Propriété	Variables			
	Indépendante	Filiale	Siège social	
	37 (76 %)	5 (10 %)	7 (14 %)	
Taille	11 à 50 employés 17 (35 %)	51 à 100 employés 14 (29 %)	101 à 200 employés 14 (29 %)	201 employés et plus 4 (8 %)
Nombre de niveaux hiérarchiques	2 niveaux ou moins 12 (26 %)	3 niveaux 11 (24 %)	4 niveaux 16 (35 %)	5 niveaux et plus 10 (22 %)
Âge moyen de la direction	46,8 ans	Min. 30 ans	Max. 55 ans	
Ancienneté moyenne de la direction	13,3 ans	Min. 2 ans	Max. 30 ans	

2. LES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES AUX PME À FORTE CROISSANCE

Pour présenter les résultats communs à toutes les entreprises, nous analyserons le rôle clé de l'entrepreneur avant d'aborder les relations particulières des entreprises avec leur marché. Ces deux éléments sont bien connus comme étant des variables très importantes chez les PME dynamiques. Nous nous arrêterons par la suite aux pratiques organisationnelles les plus fréquentes et nous discuterons des liens des entreprises avec les diverses ressources disponibles dans leur environnement. Ces deux grands groupes de variables sont moins connus, mais ils expliquent une bonne part de la forte croissance. Nous terminerons en distinguant les facteurs principaux qui favorisent la croissance et les freins pour celle-ci, de même que les variables qui expliquent les croissances les plus fortes.

2.1. Un leadership qui pousse l'organisation à bien répondre aux besoins des clients

On sait que l'entrepreneur est au cœur du développement de la PME. S'il est dynamique, son entreprise a des fortes chances de l'être ; s'il est conservateur, l'entreprise connaît habituellement une croissance lente. C'est l'entrepreneur qui donne le tempo et c'est la qualité de son

leadership qui explique l'évolution de l'entreprise. Ce leadership est lié à la perception qu'ont les cadres et les employés de l'expérience de l'entrepreneur, de sa compétence et, ainsi, de sa capacité à entraîner le personnel pour pouvoir répondre au défi du changement généré par la forte croissance. C'est ce que l'on constate dans les 52 cas discutés dans cet ouvrage.

Ainsi, dans ces firmes, l'entrepreneur est en général plus instruit que la moyenne des dirigeants de PME, puisque 57 % des dirigeants possèdent au moins un diplôme universitaire et 22 %, un diplôme collégial¹⁰. Seuls 17 % n'ont qu'un diplôme d'études secondaires et 4 % un diplôme d'études primaires. Leur champ de spécialisation se situe en sciences de la gestion (au total, 46 % des dirigeants ont un diplôme en administration, en finance ou en marketing) et en ingénierie (25 %) ; les autres possèdent différentes formations techniques (16 %), une formation en droit (4 %) ou d'autres spécialisations (9 %). Ce sont, de plus, des dirigeants expérimentés, puisqu'ils sont à la tête de leur entreprise depuis 13 ans en moyenne, comme on l'a dit précédemment ; 59 % d'entre eux travaillaient dans le même secteur avant d'accéder à cette direction, ce qui donne une expérience moyenne de 23,6 années dans le secteur. De plus, 67 % d'entre eux sont issus d'une famille entrepreneuriale proche ou très proche, ce qui leur a probablement permis d'acquérir dès le bas âge une certaine expérience des affaires.

Ces dirigeants cherchent régulièrement à accroître leur compétence. Ainsi, plus des deux tiers ont reçu de la formation ces dernières années, notamment, par ordre d'importance, en gestion des ressources humaines, en marketing, en exportation ou en technique de gestion. Cette formation leur a demandé entre 31 et 70 heures par année¹¹.

Ajoutons que leurs motivations sont intéressantes à distinguer. Le premier objectif de ces dirigeants est *la réalisation de profits*, ce à quoi on pouvait s'attendre. Mais la seconde motivation, plus personnelle, consiste à *faire un travail dans lequel on se sent bien*. La troisième est *le défi* que pose la gestion d'une entreprise en forte croissance, défi souvent partagé, ainsi qu'on l'a vu. Le principal facteur de succès réside par conséquent dans *une organisation motivée et capable de bien répondre aux besoins des clients*.

10. Soit le diplôme le plus important obtenu avant leur arrivée à la tête de l'entreprise.

11. À titre de comparaison, un cours universitaire est d'environ 45 heures par trimestre.

Quant aux facteurs de succès, si on les considère par grands thèmes (comme on peut le voir en colonnes au tableau 4), on trouve d'abord les facteurs qui touchent la qualité des relations avec les clients. Ces facteurs se distinguent par rapport à trois autres facteurs dont l'importance est relativement proche (la qualité de la gestion générale, l'importance du personnel et la gestion financière). Les autres facteurs sont moins importants.

TABLEAU 4
Les principaux facteurs de succès et leur importance*

La réduction des coûts 10 %	La gestion 25 %	Le personnel 29 %	La gestion financière 27 %	Les clients 35 %	Les produits 20 %	L'environnement et le marché 19 %
Des réseaux de distribution à faible coût 16 %	Le leadership du dirigeant 37 %	La motivation du personnel 53 %	La réalisation de profits 42 %	Un bon service à la clientèle 45 %	L'amélioration continue des produits 32 %	Une augmentation constante de la part de marché 32 %
Des facteurs de production à faible coût 10 %	Une culture partagée 26 %	Le bon moral des employés 29 %	Le contrôle des coûts 34 %	Un meilleur service que celui de ses concurrents 32 %	Le développement continu des produits 29 %	La qualité des clients 29 %
Des fournitures à faible coût 8 %	Une planification stratégique 26 %	Le faible roulement du personnel 28 %	La disponibilité du capital 21 %	La satisfaction des besoins des clients 29 %	Le contrôle de qualité 21 %	Une excellente position concurrentielle internationale 18 %
Du personnel à faible coût 8 %	Une capacité de prendre des risques 21 %	Une équipe de vente compétente 21 %	La gestion des liquidités 21 %		La reconnaissance de la marque 10 %	L'importance de la part de marché 10 %
	La coordination entre les fonctions 13 %	Des employés hautement productifs 16 %	Des économies d'échelle 16 %		La diversité des produits 8 %	La stabilité de l'environnement externe 5 %

* Les pourcentages représentent la part des entreprises qui ont noté ce facteur. Au total, en regroupant ces facteurs par grands types (haut des colonnes), le pourcentage a été calculé par la moyenne des sous-facteurs.

Mais en regardant de plus près ces grands thèmes, on note des différences majeures. En effet, le premier facteur spécifique est la *motivation du personnel* : 53 % des firmes l'ont cité et 33 % l'ont évalué parmi les cinq facteurs les plus importants. Ce facteur est suivi de trois

autres facteurs importants, soit *la qualité du service à la clientèle* (45 % l'ont cité, dont 20 % parmi les cinq premiers), le fait de *faire des profits* (42 % et 40 %) et, enfin, *l'augmentation de la part de marché, l'amélioration continue des produits* pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle et le fait de *devancer les concurrents en matière de service* (32 % dans les trois cas).

Deux autres facteurs ressortent qui concernent la direction, soit le leadership du dirigeant (37 %) et le partage d'une culture d'entreprise par tous (26 %), ce qui nous ramène à la motivation du personnel et donc à une *culture organisationnelle forte*, mentionnée notamment par Dyke *et al.* (1992) et Kim et Mauborgne (1997).

Cette importance de la motivation du personnel est liée à la qualité du leadership et, du fait même, à la communication entre le PDG et le personnel. Au tableau 4, on a vu aussi que ce leadership est le quatrième facteur de succès (sur 32) par ordre d'importance. Ce leadership repose sur une culture partagée, sur la coordination entre les fonctions avec notamment une certaine planification et une capacité à prendre des risques.

Le leadership passe aussi par une communication fréquente avec les cadres. Cette communication repose le plus souvent sur des rencontres formelles (dans 60 % des cas) avec des comités de direction et de coordination (52 %). Mais on trouve aussi toutes sortes de rencontres informelles. Par exemple, un dirigeant réunit tous les vendredis soir à la brasserie du coin son équipe de direction, soit pour un souper, soit pour la soirée, afin de discuter de différentes activités et des problèmes de la semaine.

Enfin, la stratégie donnée par la direction est essentiellement une stratégie de différenciation, le plus souvent proactive, sinon active. On aurait peut-être pu s'attendre à diverses autres stratégies. Toutes les entreprises interrogées ont cette stratégie de différenciation, même si le quart d'entre elles y ajoutent des éléments de réduction des coûts et le tiers, des éléments de différenciation par une position de niche. Le tableau 5 résume la position des firmes selon ces stratégies. On peut ainsi y voir que la forte croissance repose essentiellement sur la volonté d'offrir des produits différents à une clientèle cible.

Nos calculs statistiques montrent que, de ces différentes variables touchant la direction de l'entreprise, celles corrélées à une plus forte croissance sont le niveau de formation du PDG, son origine familiale entrepreneuriale et son choix des objectifs de *faire des profits* et de *relever un défi*.

TABLEAU 5

Proportion des entreprises selon le type de stratégie et selon leur position en matière d'actions face à l'environnement tout au long de la croissance

Type de stratégie	%	Position des entreprises face à l'environnement (part de celles-ci en %)					
		Proactive et active	Proactive	Active	Réactive	Proactive et réactive	Réactive et active
Différenciation	44	25		13		6	
Différenciation et coûts	25	13				6	6
Différenciation et niche	31	6	19	6			
	100						

2.2. Une forte proximité avec la clientèle

Le type de stratégie nous amène aux relations étroites que ces entreprises entretiennent avec leurs clients. Cette proximité relève de cinq éléments, soit : 1) le type, 2) la forme de relations avec les clients, 3) le type de promotion, 4) la capacité de répondre au marché par l'innovation, avec comme résultat, 5) un contrôle assez important du marché par ces entreprises à forte croissance.

Cette proximité relève, dans plusieurs cas, d'une production *sur mesure* à la base d'un système de communication directe avec la clientèle (dans 76 % des cas). Elle est particulièrement forte, comme on le verra, dans les 17 cas de cet ouvrage.

Ce contact direct s'exprime, d'une part, par la vente directe au marché, soit à des consommateurs, soit à des détaillants, soit à des institutions, soit à des entreprises manufacturières. Seulement le tiers des entreprises passent par des grossistes ou aussi par eux, comme on peut le voir au tableau 6.

TABLEAU 6

Types de marchés couverts

Type de marché	Consommateurs	Entreprises de détail	Grossistes	Entreprises manufacturières	Institutions
N et % des entreprises	10 (20 %)	20 (41 %)	16 (33 %)	29 (59 %)	10 (20 %)

D'autre part, ce contact apparaît aussi dans le fait que ces entreprises favorisent des relations directes avec une bonne partie de leur clientèle (dans 80 % des cas), même si elles passent également par des distributeurs, des agents ou des représentants (tableau 7).

TABLEAU 7
Méthodes de commercialisation

En direct de l'entreprise seulement	En direct et...	... par des distributeurs	... par des agents commerciaux	... par des filiales commerciales	... avec des représentants	... autrement
14 (29 %)	39 (80 %)	22 (45 %)	17 (35 %)	8 (16 %)	2 (4 %)	6 (12 %)

Dans le cas de clients manufacturiers, 36 % des entreprises font de la sous-traitance, dont un peu plus *de spécialité* que *de capacité*. De même, un plus grand nombre font faire de la sous-traitance, dans ce cas presque autant *de spécialité* que *de capacité*.

Pour certaines entreprises, ce contact direct se fait par des visites régulières des clients (48 %). On se sert aussi des foires, notamment pour rencontrer les clients à l'étranger (32 %) ; on utilise de même des cliniques de formation ou l'on fournit de l'aide technique (16 % dans les deux cas). Une proportion de 4 % des firmes passent par une bannière ou distribuent un journal pour garder le contact avec la clientèle. La fréquence des visites varie entre *toutes les deux semaines* et *une fois l'an*.

Les liaisons particulières avec les clients peuvent être vues aussi dans le fait que 48 % des firmes affirment se préoccuper continuellement de la qualité des produits. Elles ont d'ailleurs des pratiques de service après-vente importantes ; de même, 40 % traitent directement les plaintes, alors que 8 % offrent un système d'assurances et de garanties.

Enfin, un bon nombre de ces entreprises exportent (80 % aux États-Unis), dont 41 % à l'extérieur de l'Amérique du Nord, et encore plus vendent aussi dans le reste du Canada (81 %), comme le montre le tableau 8. Au total, 96 % des firmes vendent à l'extérieur du Québec.

Pour élargir leur marché, une majorité des firmes (60 %) font de la promotion écrite dans des revues spécialisées (24 %), dans des dépliants promotionnels (20 %) ainsi que dans des brochures d'entreprise (12 %)

ou des catalogues (12 %). Deux entreprises sur 10 ont commencé à utiliser Internet pour offrir leurs services. Au total, 72 % des firmes travaillent systématiquement à promouvoir la réputation de l'entreprise, soit directement (48 % par le bouche à oreille), soit par des moyens promotionnels.

TABLEAU 8
Emplacement des marchés

Marché régional	Marché québécois	Extérieur du Québec	Reste du Canada	États-Unis	Autres pays
52 %	100 %	94 %	81 %	75 %	40 %

Les relations étroites de longue durée avec la clientèle sont assurées en particulier par l'innovation de produits ; 68 % des entreprises en font de manière relativement systématique, dont une bonne partie en faisant appel à leurs employés, source importante d'innovation (ce qu'avaient déjà noté Burgelman et Sayles, 1986, de même que Cornwall et Hartman, 1988). En général, elles dépensent formellement 4,6 % de leur chiffre d'affaires en R-D, ce qui est particulièrement élevé quand on le compare à la moyenne des PME, soit moins de 1 % (Acs et Audretsch, 1990 ; Bernard et Torre, 1994). L'importance de la R-D pour les entreprises à forte croissance a été aussi relevée par Baldwin (1995) et Ylinenpää (1997). Toutes les entreprises mentionnées dans cet ouvrage font de la R-D, soit seules, soit en collaboration.

Pour soutenir cette R-D, 68 % des entreprises font aussi de la veille technologique de façon relativement formelle pour trouver des idées ou comparer leurs produits à ce qui existe et pour connaître le développement des nouvelles technologies et des nouveaux procédés ; ici aussi, l'importance de cette veille est bien supérieure à ce qui se fait en moyenne (environ 25 %, comme nous l'avons mesuré : Julien *et al.*, 1999). On utilise à cet égard différentes techniques, dont le réseau de distributeurs.

Quant au fait que certaines entreprises font peu ou pas de R-D, il peut s'expliquer, du moins en partie, de diverses façons : ainsi, certaines PME ont pour principaux clients d'autres entreprises, dont un bon nombre sont des donneurs d'ordres qui font eux-mêmes de la R-D, mais les résultats sont crédités à ces derniers ; d'autres, enfin, ont

pour principaux clients des consommateurs qui exigent peu de différenciation (tableau 4), comme dans le cas de la boulangerie-pâtisserie de notre échantillon.

Le résultat de ces liaisons directes est un contrôle important du marché. Près de 40 % des entreprises affirment contrôler plus de 40 % de leur marché, comme on peut le voir au tableau 9. Cela s'explique justement par la stratégie de créneau ou de niche ou encore par les interstices dont parlait déjà Edith Penrose en 1959.

TABLEAU 9
 Importance de l'entreprise sur son marché (34 réponses)

39 % et moins	Entre 40 et 49 %	Entre 50 et 59 %	Entre 60 et 69 %	Plus de 70 %
18 (53 %)	8 (24 %)	4 (12 %)	1 (3 %)	3 (9 %)

Nos analyses statistiques montrent que les variables les plus discriminantes pour une plus forte croissance, dans ce cas, des relations avec les clients sont *une communication régulière, directe et complexe avec la clientèle et l'innovation de produits*.

2.3. Une organisation apprenante et innovante

Parmi les recherches récentes sur les entreprises à forte croissance, celles de Sexton et Seale (1997) et de Barringer, Jones et Lewis (1998) montraient que le contrôle actif sinon proactif du changement pour les entreprises à forte croissance devait passer nécessairement par une organisation complexe, décentralisée et responsable, la direction étant incapable de *tout faire*, comme on le voit souvent dans les plus petites entreprises. C'est ce que nous avons trouvé dans cette étude en montrant que le plus grand nombre de ces entreprises comprenaient, d'une part, un personnel cadre important qui provenait de disciplines variées et qui participait la plupart du temps aux décisions importantes et, d'autre part, des employés engagés dans l'évolution de leurs tâches quotidiennes.

En ce qui regarde la direction ou le personnel cadre, on trouve dans ces entreprises divers spécialistes en sciences administratives (dans 98 % des cas) dont un comptable dans 90 % des cas (ce qui était à prévoir), un spécialiste en marketing ou en finance dans 20 % des

cas et un spécialiste en ressources humaines dans 16 % des cas ; mais également un ou plusieurs ingénieurs (dans 63 % des cas). Au total, près de 90 % de ces entreprises ont au moins deux cadres spécialisés (avec des spécialités différentes), en plus de la direction de ces entreprises, et 36 % en ont quatre et plus. De plus, ces entreprises aident leurs spécialistes à s'améliorer en leur fournissant de la formation, le plus souvent de façon continue (pour 59 % des entreprises dans le cas des cadres et pour 44 % dans le cas du personnel de vente).

Ces entreprises disposent de *technologies à jour*, notamment – pour plusieurs d'entre elles – des systèmes informatisés de gestion, comme le MRP II ou le MFS. Plus de 54 % évaluent leur technologie comme étant un peu plus perfectionnée et efficace que celle de leurs concurrents sur le plan de la production et de même niveau sur le plan de la gestion. Parmi ces technologies, il y a aussi l'implantation des systèmes de qualité totale. Seules 40 % des firmes n'ont pas encore implanté un système officiel de contrôle de qualité ; 57 % considèrent que cette implantation les favorise par rapport à la concurrence.

L'enquête montre aussi que les décisions se prennent le plus souvent *par consensus* à la suite d'une discussion avec les membres de l'équipe de direction. Dans seulement 12 % des cas, et surtout dans les plus petites entreprises, le dirigeant prend seul les décisions importantes. Le mode de décision le plus fréquent est l'analyse rationnelle (dans 52 % des cas), soit la décision après une évaluation chiffrée des avantages/coûts. Seulement 20 % des entreprises utilisent la méthode d'essai et erreur et 12 % l'intuition.

De même, la plupart des *décisions stratégiques* (8,4 tâches sur 13) sont partagées avec les cadres, y compris un bon nombre de décisions majeures (pour 86 % des entreprises). Le PDG se réserve un peu plus les tâches (en moyenne 1,9 tâche) relatives à la recherche d'opportunités et à l'analyse des menaces à la croissance de l'entreprise, ou encore délègue en partie (en moyenne 2 tâches) la recherche d'information technologique, la supervision du personnel, la définition des besoins des clients et le développement de produit, selon les entreprises. Le nombre maximal de tâches ainsi déléguées est de 5.

La majorité (80 %) des entreprises pratiquent une *planification stratégique flexible*, soit formelle ou écrite (56 %), soit informelle (24 %), dont la portée se situe entre un et cinq ans. Le plan stratégique est élaboré par un comité de gestion ou de direction (36 %) et il est

révisé et mis à jour de façon régulière (52 %) ¹². L'importance d'une certaine forme de planification stratégique pour mieux orienter le changement avait déjà été soulignée par Steiner et Solem (1988).

De plus, la motivation pour les cadres passe par cette participation aux décisions, mais aussi par le *partage des bénéfices* ou par l'actionnariat. Dans le cas des autres employés, la participation financière se traduit par les bonus (52 %), le partage des bénéfices (20 %) ou même la participation à l'actionnariat (12 %). Dans 8 % des cas pour les cadres et 4 % pour le personnel de vente, ces derniers participent directement aux profits de l'entreprise. Au total, les trois quarts des entreprises offrent une participation financière sous une forme ou une autre à leurs cadres et à leurs employés. L'importance de cette participation financière pour soutenir la croissance a été soulignée en particulier par Sexton et Seale (1997).

Mais, au-delà de cette implication financière, la plupart des firmes (88 %) *responsabilisent* leurs employés de différentes façons. Certaines vont même jusqu'à les faire participer à des décisions de changement dans l'entreprise, par exemple pour l'achat des équipements (dans 36 % des cas) ou l'innovation.

Dans ce cas, il est normal que 76 % des dirigeants affirment se soucier grandement de la *communication* avec le personnel. Ce souci se manifeste de façon formelle (64 %) à l'occasion de rencontres hebdomadaires ou mensuelles, soit aussi ou seulement de façon informelle (56 %). On trouve aussi divers comités pour des réunions hebdomadaires avec les employés (28 % des cas). De même, certaines entreprises organisent des réunions trimestrielles ou annuelles pour l'ensemble des employés, ou encore des rencontres par département soit hebdomadaires, soit mensuelles.

Cette participation et cette implication passent par *la formation* accordée au personnel (dans 88 % des cas); celle-ci est assurée de façon continue (72 %) ainsi qu'à l'embauche (48 %). Pour les employés, elle se retrouve le plus souvent à l'embauche (44 %) ou ponctuelle (32 %). Le personnel de gestion, pour sa part, est formé selon les

12. À cela s'ajoute une planification opérationnelle (de la production). Ainsi, 84 % des entreprises planifient la production au moins de façon hebdomadaire et 52 % le font à l'aide d'un programme informatique.

besoins (48 %). Au total, le budget de formation représente 2,4 % du chiffre d'affaires ou plus de 5 % à 7 % de la masse salariale¹³, soit beaucoup plus que la moyenne des entreprises¹⁴.

Enfin, dans 84 % des entreprises, la production est planifiée d'avance, pour la semaine (20 %) ou la journée (12 %), et elle est souvent informatisée (dans 52 % des cas). Le plan de production qui sert à augmenter la cohérence de l'entreprise est souvent élaboré par les responsables des départements de la production et des ventes. Certaines entreprises produisent un rapport quotidien de production (16 % des cas) et certaines révisent le plan de production de façon régulière (12 %).

En résumé, pour l'organisation, les variables qui ressortent le plus pour justifier les plus fortes croissances parmi ces entreprises (les variables discriminantes¹⁵) sont : une grande variété de spécialités des cadres, l'utilisation d'un système de gestion informatisé, le recours aux technologies de dessin assisté par ordinateur, d'Internet ou d'intranet, la participation des employés à plusieurs décisions et la formation continue pour tout le personnel.

2.4. Le recours aux réseaux à signaux forts et à signaux faibles

La quatrième grande caractéristique a été peu remarquée par les chercheurs. Elle explique que ces entreprises recourent beaucoup plus que la moyenne des autres PME aux ressources du milieu pour compléter leurs propres ressources, mais aussi plus systématiquement et souvent sous différentes formes de partenariats. Ce recours passe d'abord par les réseaux traditionnels d'affaires, mais de façon beaucoup mieux structurée que chez la plupart des PME. Il passe aussi par des réseaux que Granoveter (1982) ou Woodward (1990) ont appelés des réseaux à signaux faibles et qui ont pour objet particulier de favoriser ou de stimuler l'innovation (Hansen, 1999 ; Andriambeloson, 2000).

13. Si l'on considère que le coût de la masse salariale varie entre 30 % et 50 % du chiffre d'affaires.

14. Faute de données précises, on peut penser que l'importance de cette formation pour l'ensemble des PME ne doit pas être très loin du 1 % de la masse salariale prescrit par la loi 90 au Québec.

15. Avec une probabilité d'au moins $p < 0,01$.

Dans le cas des réseaux d'affaires, au tableau 10 on peut voir que 36 % des entreprises ont conclu des accords formels avec des clients et 33 % avec des fournisseurs. Cette coopération systématique touche même les concurrents dans 15 % des cas pour des accords formels. De même, 26 % ont des accords avec d'autres entreprises, dont plusieurs dans des alliances formelles particulièrement efficaces. À noter que plusieurs de ces coopérations se font avant tout pour partager de la publicité et du transport, mais aussi pour la R-D, notamment dans le partenariat avec les clients et avec d'autres entreprises. Dans le cas notamment des clients, ces relations permettent de développer pour ceux-ci de nouveaux produits répondant encore mieux à leurs besoins qui par la suite peuvent être offerts à tout le marché (Peyroux, 1994) ; ces relations constituent des réseaux à signaux faibles fournissant en particulier de l'information implicite particulièrement riche.

TABLEAU 10
Type de liens d'affaires avec les réseaux d'affaires
et objets principaux de ces liens

Types de liens	Avec les clients	Avec les fournisseurs	Avec des concurrents	Avec d'autres entreprises
Partenariat formel	36 %	33 %	15 %	26 %
Objectifs partagés les plus importants de ces accords	Publicité-marketing : 85 % Transport-distribution : 46 % R-D et technologie : 46 %	Achats de matières premières : 70 % Publicité-marketing : 45 %	Transport-distribution : 100 % Publicité-marketing : 100 %	Publicité-marketing : 53 % R-D et technologie : 53 % Matières premières : 40 % Transport-distribution : 40 %

Les relations avec le milieu passent aussi par le recours à toutes sortes de services fournis par la région proche ou lointaine (surtout dans la métropole). Dans certains cas, ce recours est systématique au point que, pour une entreprise, le conseiller externe a fini par être engagé par la firme et même, dans deux autres cas, il a fini par acheter celle-ci. Le tableau 11 montre que la grande majorité des firmes (80 %) recourent à plus de trois conseillers et 49 % en utilisent même six et plus, ce qui est beaucoup comparativement à ce qui se passe dans les PME plus traditionnelles. Ce recours à tant de conseillers externes

montre bien à quel point ces entreprises à forte croissance ont besoin de ressources complémentaires et flexibles pour répondre à des besoins organisationnels et même opérationnels qui peuvent se manifester très souvent dans leur évolution rapide et pour prendre du recul par rapport au quotidien qui sollicite une trop grande énergie. Ce besoin marqué en ressources externes chez les PME à forte croissance a été souligné par plusieurs chercheurs, par exemple Dollinger et Kolchin (1986), Kent (1994) et Reijnders et Verhallen (1996).

Les conseillers les plus en demande sont ceux appartenant à des firmes-conseils ; 82 % des entreprises y recourent. Vient ensuite le banquier (63 %), suivi de près des conseillers gouvernementaux (Société de développement industriel du Québec, Banque de développement du Canada, etc.) qui peuvent relever d'un organisme régional. C'est le cas du *commissaire industriel*. Le taux de satisfaction est relativement élevé, soit plus de 3,7 sur une échelle de 5, y compris pour les conseillers gouvernementaux. En ce qui a trait aux conseillers scientifiques, nous y reviendrons plus loin.

TABLEAU 11

Nombre de spécialistes externes, types de spécialités et niveau de satisfaction

Nombre de conseillers	0	1 à 3	4	5	6 à 8	9 et plus
N et % d'entreprises	4 (8 %)	6 (12 %)	9 (18 %)	7 (14 %)	14 (27 %)	11 (22 %)
Types de spécialités	Firmes-conseils	Banquier	Conseiller gouvernemental	Associations professionnelles et contacts d'affaires	Entourage personnel	Conseiller scientifique
N et % d'entreprises	42 (82 %)	32 (63 %)	31 (61 %)	16 (31 %)	13 (25 %)	21 (41 %)
Niveau de satisfaction*	4,04	3,9	3,8	3,7	4,2	4

* Échelle : 1 : pas satisfait ; 2 : peu satisfait ; 3 : satisfait ; 4 : assez satisfait ; 5 : très satisfait.

Ces entreprises recourent aussi plus souvent que les autres PME à l'aide gouvernementale, notamment pour le soutien à la R-D (83 % des entreprises), pour l'aide à l'exportation (45 %) et pour la formation du personnel (43 %) et de la direction (19 %).

Toutefois, l'information la plus riche, notamment pour soutenir l'innovation, passe en particulier par la présence de conseillers scientifiques (comme on peut le voir au tableau 11) et par des relations avec des centres informationnels avancés ou de R-D, soit des réseaux à signaux faibles, comme nous l'avons dit plus haut. Au tableau 12, on peut voir que ces relations sont relativement importantes : 19 % des entreprises concluent des accords formels dans le premier cas et 13 % dans le second cas, ce qui est beaucoup par rapport à ce qui se passe traditionnellement, les accords étant alors peu répandus (OCDE, 1993). Comme il était à prévoir, ces relations portent sur la formation du personnel et sur la recherche-développement pour soutenir l'effort important en innovation.

TABLEAU 12
Type de liens d'affaires avec des réseaux à signaux faibles et objets de ces liens

Types de liens	Avec des établissements d'enseignement	Avec des centres de recherche
Partenariat formel (maillage ou coopération)	19 %	13 %
Objectifs partagés les plus importants	Formation de personnel : 67 % R-D et technologie : 33 %	R-D et technologie : 63 % Production : 27 %

Bref, en ce qui concerne les relations avec le milieu, le *partenariat avec des établissements d'enseignement et des centres de recherche* constitue l'une des variables corrélées avec une plus forte croissance, en plus *du recours à l'aide gouvernementale*.

2.5. Des facteurs déclencheurs liés à une nouvelle direction et au développement du marché

On peut trouver divers facteurs pouvant expliquer ou favoriser la croissance. Ces facteurs sont liés à la conjoncture et à l'évolution du marché et de la concurrence, à diverses opportunités nouvelles à transformer en innovation, et même au hasard. Ils peuvent être d'ordre événementiel (une situation nouvelle qui se déclare) ou informationnel (l'entreprise entend parler d'une occasion qu'elle peut saisir).

TABLEAU 13

Principaux déclencheurs de la croissance de type événementiel ou informationnel

Déclencheurs de type événementiel	Répartition des entreprises (en %)	Déclencheurs de type informationnel	Répartition des entreprises (en %)
Environnement interne		Environnement interne	
Décision interne		Réorganisation interne	
Arrivée d'un nouveau dirigeant	75	Mise en place d'une planification stratégique	6
Début de l'exportation	31		
Innovation-information			
Développement de nouveaux produits	31		
Participation à une foire internationale	25		
Environnement externe		Environnement externe	
Développement de marché		Développement de marché	
Arrivée d'un client important	44	Présence d'une demande pour un produit nouveau	25
Problèmes chez un compétiteur	38	Innovation-information	
Croissance de la demande générale	38	Information sur les compétiteurs	25
Nouvelles exigences de la clientèle	25	Connaissance d'une nouvelle procédure	19
Demande spéciale pour un produit par un client	25	Recours à une firme spécialisée	6
Nouvelle législation	12	Formation en exportation	6
Commercialisation-représentation			
Début d'affaires avec un distributeur américain	6		
Début de publicité dans des revues spécialisées	6		
Autre déclencheur			
Nouvelle subvention pour de la création d'emplois	6		

Selon les répondants (tableau 13), le facteur événementiel le plus important, au point de vue de la fréquence, qui peut expliquer la forte croissance est d'ordre interne. Ce facteur, l'arrivée d'un nouveau diri-

geant, est signalé par les trois quarts des répondants¹⁶. Les autres facteurs importants sont plutôt externes, soit le fait de recruter un nouveau client important (44 % des cas cités) ou d'éprouver des problèmes de marché (38 %). Ces deux derniers facteurs touchent le développement de la demande et sont complétés par la croissance de la demande générale ainsi que par la décision de s'étendre sur le marché international (31 %).

On note aussi le développement d'un nouveau produit (31 %), la participation à une foire internationale importante, la demande particulière d'un client pour un nouveau produit ou encore de nouvelles exigences de la clientèle (25 % des firmes ont mentionné ces derniers cas). Les autres raisons ont été peu évoquées.

Du côté informationnel, on ne trouve que trois facteurs importants, soit la connaissance d'un produit nouveau, des informations particulières sur la compétition (rapporté par le quart des entreprises) et la connaissance d'une nouvelle procédure pour mieux gérer l'entreprise (19 %).

Ces différents facteurs ou déclencheurs ne sont pas vraiment inattendus. En particulier, les sources que les entreprises disent employer pour connaître diverses opportunités sont relativement les mêmes que celles qu'elles utilisent pour faire de la veille, comme nous l'avons montré (Julien *et al.*, 1999). Les répondants ont d'ailleurs affirmé que leur entreprise évoluait dans un environnement *très hospitalier* (3 %), *hospitalier* (42 %) ou *assez hospitalier* (45 %). De même, ils considéraient leurs produits comme étant dans un cycle de vie de *ventes en croissance* (62 %).

2.6. Des freins liés avant tout aux problèmes de la direction et du personnel

Quant aux freins, il a été plus difficile d'en connaître l'ampleur, puisque la très grande majorité des entreprises étudiées n'ont pas connu (par définition) de décroissance importante. Certaines (15 % des firmes) ont toutefois rencontré quelques obstacles qui les ont conduites à des périodes de ralentissement ou de décroissance temporaire (d'au moins un an). Au tableau 14, on voit que le premier frein à la

16. Il fallait toutefois se montrer prudent devant cette propre évaluation des propriétaires-dirigeants. C'est pourquoi nous avons vérifié leurs propos en analysant les inflexions des trajectoires de croissance, ce qui a permis de confirmer leur opinion.

croissance est lié à des problèmes en ressources humaines (dans 62 % des cas cités). Les deuxième et troisième causes se rapportent aux problèmes associés à l'équipe de direction (38 %) et aux problèmes financiers (38 %). Évidemment, l'importance de ces facteurs doit être vue encore une fois dans la perspective que peu d'entreprises interrogées ont connu des freins réels importants.

Dans le cas du personnel, on signale le manque de personnel technique qualifié, notamment pour la R-D et pour des tâches techniques (31 %). C'est souvent le cas lorsqu'on doit recruter du personnel très spécialisé. La situation semble plus grave pour les régions éloignées qui ont encore plus de mal à obtenir et à retenir du personnel spécialisé, surtout s'il vient de l'extérieur.

TABLEAU 14
Freins à la croissance

Freins	%	Freins	%
<i>Liés au personnel</i>	62	<i>Liés à la direction</i>	38
Manque de personnel qualifié	31	Manque de cohérence de la direction	38
Manque de motivation du personnel	19	Manque de compétences et d'expérience	23
Conflits internes et de travail	12	Essoufflement par rapport à trop de changement	12
Formation de base insuffisante	12	<i>Problèmes financiers</i>	38
Résistance au changement	12	Manque de liquidités	19
Manque de responsabilisation et d'engagement	12	<i>Problèmes de fonds de roulement</i>	12
<i>Liés au ralentissement de la demande</i>	19	Manque de fonds pour la R-D	4

Certains des dirigeants se plaignent de devoir former eux-mêmes leur personnel (12 %) ou craignent de le former de peur qu'il aille par la suite travailler ailleurs. On note aussi le manque de motivation et d'intérêt (19 %), ou encore le manque de responsabilisation et de respect envers les pairs et la clientèle (12 %). On mentionne enfin une certaine résistance au changement (12 %).

Quant à l'équipe de direction, on remarque son essoufflement dans certaines entreprises, de même que son manque de compétence et d'expérience (23 %). Certains dirigeants ont soulevé le manque de

temps et une certaine difficulté à suivre l'évolution de l'entreprise ou à gérer la croissance, comme le note Bosworth (1989). Un manque de référence en matière de gestion de la croissance semblerait une cause probante de ce problème. Les freins peuvent aussi provenir d'une méconnaissance des ressources disponibles à l'externe.

Notons par ailleurs que ces freins peuvent être simplement psychologiques ou simplement perçus sans être réels (Henrekson et Johansson, 1998), ce qui nous ramène à l'influence centrale de l'entrepreneur qui croit en sa bonne étoile ou qui est même fouetté par certains freins, partageant l'idée avec son organisation que les obstacles sont faits pour être surmontés.

Il existe aussi des freins momentanés, comme un encombrement dans l'usine avant un agrandissement ou un manque d'équipements en forte demande en attendant d'en acheter d'autres et de les roder. Enfin, pour ce qui est des problèmes de financement (signalés par seulement 19 % des répondants), certaines entreprises ont mentionné le contrôle des coûts, ceux-ci étant souvent trop élevés (35 %). Il est aussi question de manque de liquidités (19 %), en particulier pour développer de nouveaux produits (4 %). De plus, dans le cas des plus jeunes entreprises, on rapporte des difficultés à obtenir l'appui de partenaires financiers (8 %). On remarque aussi des problèmes de fonds de roulement qui ont obligé les dirigeants à ralentir la croissance (12 %). On retrouve aussi ce dernier facteur comme déclencheur d'une période de statu quo (25 %).

D'autres ralentissements peuvent provenir des conflits internes (19 %) dont la moitié sont liés aux problèmes entre les actionnaires et l'autre moitié à l'accréditation des employés. À cela s'ajoute l'arrivée d'un nouveau cadre supérieur, souvent le directeur général, qui prend un certain temps à comprendre l'entreprise et à favoriser la croissance (18 %).

Mais, encore une fois, ces freins doivent être relativisés, vu qu'ils ne touchent qu'une faible partie des entreprises interrogées. En particulier, notre analyse permet de nuancer l'étude de Baldwin et Johnson (1996) qui avaient mis beaucoup d'accent sur le frein financier. Il n'en demeure pas moins que ces entreprises à forte croissance peuvent être fragiles à cet égard, puisqu'elles sont continuellement en train d'investir pour atteindre la croissance, ce qui peut leur causer des problèmes de liquidités susceptibles d'entraîner la faillite.

Ajoutons qu'il est intéressant de noter que la longue récession de 1990-1992 n'a freiné que 12 % des PME interviewées. Les cycles économiques n'affectent donc pas toutes les entreprises de la même façon.

Sont notamment protégées celles qui ont une stratégie de différenciation leur permettant de conserver leur marché, comme nous l'avons montré à la section touchant l'entrepreneur. Nous avons déjà constaté cela au moment de la récession de 1982, alors que la plupart des PME interrogées avaient réussi à traverser sans trop de difficultés cette dure période (Thibodeau et Julien, 1986). En fait, les deux tiers des entreprises interrogées qui ont connu un certain ralentissement sont plutôt saisonnières ; la moitié d'entre elles ont subi les retombées d'un hiver trop doux et les autres se sont fait surprendre par un changement de mode, non pas dans le produit mais plutôt dans une nouvelle matière première utilisée dans la fabrication du produit.

3. DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES À FORTE CROISSANCE

Nous avons effectué une série d'analyses en séparant les deux grands types de trajectoires de croissance, soit une croissance continue plus ou moins rapide et une croissance accélérée ou très accélérée.

Comme on peut le voir au tableau 15, les variables qui distinguent ces deux trajectoires sont d'abord le type de technologies privilégié, l'entreprise utilisant plus fortement la conception assistée par ordinateur (CAO) dans le cas d'une croissance en continu et recourant davantage à des systèmes informatisés de la production dans celui d'une croissance accélérée. Ces variables sont ensuite une motivation particulière de l'entrepreneur, dans le premier cas pour *assurer la relève* et dans le second pour *bâtir son entreprise* ; puis un accent mis sur la production de composantes en tant que sous-traitant de capacité ou de spécialité, dans le premier cas, et sur des relations plus directes avec les clients dans le deuxième cas ; enfin, une veille technologique effectuée de l'interne dans le premier cas, alors que dans le second on recourt à de l'aide extérieure pour cette veille et on travaille en collaboration avec des centres de recherche.

Nous avons aussi réalisé quelques analyses typologiques (à partir de 42 entreprises dont on a pu obtenir toute l'information)¹⁷ qui montrent que les PME à forte croissance sont plus jeunes (65 % des

17. Cette analyse typologique peut être discutable considérant le peu d'entreprises dans l'échantillon. Toutefois, les perceptions qualitatives des entrevues confirment les résultats obtenus.

firmes ont moins de 15 ans) et sont dirigées par des entrepreneurs de moins de 40 ans, spécialisés, mieux formés et avides de formation continue ; de plus, ces dirigeants s'entourent de cadres de leur âge avec qui ils partagent la plus grande partie des tâches (tableau 16).

En contrepartie, dans les firmes plus anciennes, le dirigeant est âgé et moins spécialisé, mais il possède une plus grande expérience dans le secteur ; il dirige son entreprise depuis plus longtemps et était probablement présent au moment de la création de celle-ci ; il a suivi moins de formations particulières dans les cinq dernières années ; de même, son équipe de direction est âgée et il lui délègue un plus grand nombre de tâches.

TABLEAU 15
Variables différenciant le mieux les deux grandes trajectoires de forte croissance

Variables	Croissance continue (24 entreprises)	Croissance accélérée (16 entreprises)
L'organisation		
Une des technologies privilégiées	CAO	Contrôle informatisé de la production.
L'entrepreneur		
Caractéristiques du dirigeant	A participé à la création de l'entreprise.	
Motivation particulière	Réussir la relève.	Bâtir son entreprise.
Les relations avec le marché		
Éléments particuliers de vente	La qualité des composantes. La satisfaction des consommateurs.	Des relations directes avec la clientèle.
Spécialisation	Sous-traitance de capacité et de spécialité.	
Les relations avec l'environnement		
La veille technologique	L'entreprise effectue elle-même la veille.	Utilisation des ressources extérieures pour la veille. Des relations avec des centres de recherche. Recours à du conseil externe pour la formation.

TABLEAU 16

Analyse typologique touchant les liens entre quelques caractéristiques de la direction et du partage des tâches (42 entreprises)

Variables	15 entreprises	27 entreprises	42 entreprises en moyenne
Âge du dirigeant	Plus âgé	Plus jeune	
Ancienneté à la direction	Plus grande	Plus faible	
Origine de la firme	Généralement le fondateur	Origines diverses	
Années d'expérience dans le secteur	Beaucoup d'années	Peu d'années	
Âge des cadres	Âgés	Plutôt jeunes	
Formation de base spécialisée de l'entrepreneur	Spécialisée à 64 %	Spécialisée à 100 %	Spécialisée à 88 %
Formation continue pour l'entrepreneur	14 % en suivent	100 % en suivent	88 % en suivent
Tâches effectuées en collaboration	6,8 tâches	9,1 tâches	8,4 tâches
Tâches déléguées	3,7 tâches	1,1 tâche	2,0 tâches

CONCLUSION

On peut résumer toutes ces caractéristiques qui favorisent la forte croissance en les regroupant en quatre grandes variables, soit :

1. Une organisation complexe, décentralisée et *participative*.
2. Une orientation dynamique et cohérente donnée par la direction.
3. Une différenciation basée sur de l'innovation et de l'échange de savoir avec les clients.
4. Un savoir enrichi par de la formation continue et par des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement.

Ces variables étaient présentes dans le travail précurseur d'Edith Penrose qui expliquait déjà en 1959 que ce qui restreignait la croissance des firmes était la capacité même de l'organisation à gérer cette

croissance, soit des problèmes de contrôle et de réaménagement systématique (maintenir un bon équilibre entre la flexibilité et la stabilité), surtout face à tous les imprévus auxquels l'entreprise doit faire face en raison du changement perpétuel entraîné par cette forte croissance.

Évidemment, l'efficacité de l'organisation pour générer une forte croissance n'existe pas sans une demande dynamique. Mais même dans des branches d'activité qui croissent lentement, on sait que certaines entreprises réussissent à augmenter leur part de marché au détriment de la concurrence, comme c'est le cas dans trois entreprises dans l'alimentation, dans le meuble institutionnel et dans le vêtement professionnel.

De plus, l'efficacité de l'organisation passe par le recours à des conseillers externes pour compléter le travail des cadres et pour les assister dans de nouveaux projets. Ce recours marque justement la capacité de ces organisations à évoluer grâce à un apport extérieur, en plus de s'appuyer sur la formation continue. En particulier, comme l'innovation est une clef pour soutenir le développement du marché et ainsi répondre continuellement à l'évolution des besoins de la clientèle, l'aide de conseillers scientifiques et des relations suivies avec des centres de recherche sont importantes. La relation entre la complexité de l'organisation et l'innovation est en accord avec les études sur les variables qui la favorisent, ainsi que l'ont montré Cohn et Turyn (1980). On peut penser que cette relation est logique en ce que l'innovation est essentiellement un processus de changement, comme l'est d'une manière plus globale la forte croissance.

Ainsi, cette étude nous a permis de préciser les meilleures pratiques de ces entreprises pour répondre aux besoins de cette complexité qui peuvent se résumer en une amélioration systématique de l'organisation pour faire face au changement continu et donc pour *gérer le désordre* (Schmitt, 1999) et en un recours à des ressources complémentaires extérieures pour progresser dans des marchés particulièrement exigeants. On peut résumer ces pratiques en expliquant que les entreprises à forte croissance doivent tendre le mieux possible à :

- 1° **formaliser les routines**, c'est-à-dire rendre les employés responsables des tâches journalières par toutes sortes de pratiques opérationnelles relativement formelles, dont plusieurs sont informatisées ;

- 2° **organiser les semi-routines**, sur le plan interne en rendant responsables de changements mineurs des cadres et des groupes d'employés et sur le plan externe en organisant les liens avec différentes ressources pour obtenir de l'information riche. Cette formalisation et cette organisation doivent permettre de :
- 3° **libérer la direction** pour mieux voir venir le changement et ainsi *gérer le désordre* que produit la forte croissance, d'une part en orientant l'organisation, notamment par une planification flexible et en stimulant leurs troupes par un partage des défis et le développement d'une culture d'entreprise et, d'autre part, en faisant le suivi des clients importants et en recherchant de nouveaux clients, pour saisir ainsi les nouvelles opportunités et prendre les décisions importantes soutenant la croissance.

En d'autres mots, les PME à forte croissance appliqueraient le *principe de la variété requise* en analyse systémique¹⁸. En effet, comme elles doivent évoluer rapidement pour faire face à des changements fréquents dans leur marché, tant en nombre (augmentation rapide des commandes et, souvent, du nombre de clients) qu'en qualité (par des réponses évoluant rapidement selon les besoins et s'appuyant sur l'innovation), elles doivent systématiquement se *reconfigurer* en variant et en augmentant la qualité et le nombre de ressources, notamment par le recours à des ressources externes. Les ressources internes, étant décentralisées et participatives, peuvent répondre à différentes demandes sans que la direction soit obligée de voir à tout, ce qu'elle ne pourrait faire de toute façon étant donné le nombre d'ajustements à faire. Les ressources externes – essentielles par ailleurs – n'étant pas prises par le feu de l'action servent à prendre du recul pour mieux adapter l'organisation aux nouveaux besoins. Enfin, la direction a avant tout comme mandat de donner de la *cohérence* à tous ces éléments. Les

18. Ce principe explique qu'il faut qu'une organisation soit aussi complexe que le système dans lequel elle interagit est complexe, si elle veut interagir avec lui. Par exemple, Jacques Mèlèse a montré qu'une organisation fortement hiérarchique ne peut évoluer que lentement et qu'il faut qu'à ce moment elle contrôle son environnement par diverses mesures monopolistiques : « Une hiérarchie formelle dans laquelle toute la variété provient du sommet n'est qu'un dispositif de démultiplication qui ne présente aucun caractère de capacité de contrôle, d'adaptation ou d'apprentissage » (Mèlèse, 1979, p. 73).

PME à forte croissance sont donc des organisations capables d'absorber rapidement les impulsions du marché, en « *se variant* » systématiquement pour y répondre le mieux possible.

En ce sens, ces PME sont des organisations dans le sens propre du mot, c'est-à-dire des *organismes vivants* ou des *systèmes ouverts* qui s'auto-adaptent en s'ajustant systématiquement à mesure qu'ils participent au changement sur leur marché. Ces entreprises utilisent à cet effet un processus appelé *clôture opérationnelle*, soit la capacité d'une organisation à intervenir dans le changement en changeant elle-même tout en contrôlant ce changement. La PME à forte croissance fonctionne ainsi selon un mouvement en double boucle, comme l'expliquent Argyris et Schön (1978), quant à l'apprentissage.

Bref, ces entreprises ont une capacité particulière à *gérer l'improvisation*, dictée par le changement systématique nécessaire pour répondre aux besoins changeants de leur clientèle. Elles agissent ainsi un peu à la manière d'un très bon orchestre de jazz d'improvisation, capable d'innover systématiquement tout en profitant du passage de collègues étrangers pour improviser encore mieux de façon à charmer et à conserver ainsi un public averti¹⁹. L'introduction de l'inattendu n'est-elle pas l'essence même du grand jazz ?

19. Cette image a été utilisée par d'autres auteurs, par exemple Weick, Gilfillan et Keith (1973) cités par Choo (1998) ou Brown et Eisenhardt (1998). Ces dernières donnent les règles d'improvisation du jazz, tirées de Sabatella (1992) et de Hatch (1997), soit :

1. Chacun doit reconnaître le leader (le soliste), quels que soient la position et le moment où l'on joue.
2. Le soliste doit entendre et comprendre le jeu des autres membres de l'orchestre.
3. Tous doivent connaître les règles du jeu et comment et quand on peut les briser.
4. On doit comprendre si le jeu se fait en groupe (en changeant ou éliminant les structures) ou individuellement (par exemple, jouer ou souffler plus fort).
5. Il faut anticiper les sorties ou même les déraillages et être capable de revenir rapidement dans le rythme.
6. On ne doit pas jouer le même solo à n'en plus finir ; il faut recourir à de nouvelles approches et à des styles inédits même dans les pièces familières.

BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. et D. Audretsch (1990). *Innovation and Small Firms*, Cambridge, MIT Press.
- Anbriambeloston, E. (2000). « Innovation dans les PME manufacturières et relations avec des réseaux à signaux faibles ». Mémoire de maîtrise sous la direction de P.-A. Julien et C. Ramangalahy, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Ansoff, I. (1975). « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, vol. 18, n° 2, p. 21-33.
- Argyris, C. et D. Schön (1978). *Organizational Learning*, Don Mills, Addison-Wesley.
- Baldwin, J.R. (1995). « L'innovation, la clé de la réussite des petites entreprises ». Document de recherche, n° 76, Direction des études statistiques, Ottawa, Statistique Canada, février.
- Baldwin, J.R., C. Chandler et T. Papailiadis (1994). « Stratégies pour le succès. Le profil des PME en croissance au Canada », Ottawa, Statistique Canada, n° 61-523ER.
- Baldwin, J.R. et J. Johnson (1996). « Innovator typologies and strategies of success », Ottawa, Statistique Canada, première version, juillet.
- Barringer, B.R., F.F. Jones et P.S. Lewis (1998). « A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid-growth firms mitigate the managerial capacity problem », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n° 2, p. 97-140.
- Bernard, J. et A. Torre (1994). « La dynamique d'innovation et de R-D des PMI françaises », *Revue internationale PME*, vol. 7, n°s 3-4, p. 29-41.
- Brown, S.L. et K.M. Eisenhardt (1998). *Competitive on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press, chap. 2.
- Bosworth, D. (1989). « Barriers to growth : the labour market », dans J. Barber *et al.* (dir.), *Barriers to Growth in Small Firms*, Londres, Routledge.
- Burgelman, R. et L. Sayles (1986). *Inside Corporate Venturing*, New York, Free Press.

- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, New York, Oxford University Press, p. 6 et 7.
- Cohn, S.F. et R.M. Turyn (1980). « The structure of the firm and the adoption of progress innovations », *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-27, n° 4, p. 98-102.
- Cornwall, J.P. et F.A. Hartman (1988). « A model of organizational entrepreneurship ». Congrès international de l'ICSB, Boston, Actes, p. 63-67.
- Davidsson, P. (1989). « Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 3, p. 211-226.
- Dollinger, M. et M. Kolchin (1986). « Purchasing and the small business », *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 33-45.
- Dyke, L., E. Fisher et A.R. Reuber (1992). « Inter-industry examination the impact of owner experience firm performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 4, p. 72-87.
- Granoveter, M. (1982). « The strength of weak ties : a network theory revisited », dans P.V. Marsden et N. Lin (dir.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, Sage, p. 105-130.
- Hansen, M.T. (1999). « The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organizations subunits », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, p. 82-111.
- Hatch, M.J. (1997). « Exploring the empty space of organization », Cahier de recherche, Cranfield School of Management, Cranfield, Angleterre.
- Henrekson, M. et D. Johansson (1998). « Institutional effects on the evolution of the size distribution of firms », *Small Business Economics*, vol. 10, n° 1, p. 1-13.
- Huberman, A.B. et B.M. Miles (1991). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec de 1980 à 2005*, Montréal, Éditions Transcontinental et Québec, Éditions Entreprendre.

- Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1999). « Types of technological scanning in manufacturing SMEs : An empirical analysis of patterns and determinants », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 2, p. 281-300.
- Kent, P. (1994). « Management advisory services and the financial performance of clients », *International Small Business Journal*, vol. 12, n° 4, p. 45-58.
- Kim, W.C. et R. Mauborgne (1997). « Value innovation : the strategic logic of high growth », *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Le Moigne, J.L. (1977). *La théorie du système général*, Paris, Presses universitaires de France, notamment p. 187-188.
- Mélèse, J. (1979). *Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Anthropos.
- OCDE (1993). *Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité*, Paris.
- OCDE (1997). *PME et mondialisation*, Paris.
- OCDE (1999). « High growth firms and employment ». Rapport préparé pour la réunion d'Helsinki du groupe de travail sur les PME, 20-21 mai 1999 (DSTI/IND/PME(99)6).
- Penrose, E.T. (1959). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (traduction de son ouvrage par S.L. Mayret), Paris, Les Éditions Hommes et Techniques, 1963.
- Peyroux, C. (1994). « Produits robotiques et partenariat : les besoins des PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Pour des PME de classe mondiale*, Montréal, Éditions Transcontinental, p. 199-214.
- Reijnders, W.J.M. et M.M. Verhallen (1996). « Strategic alliance among small retailing firms : Empirical evidence for the Netherlands », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 1, p. 36-45.
- Sabatella, M. (1992). *A Whole Approach to Jazz Improvisation*, Lawndale (Ca), ADG Publications.
- Schmitt, C. (1999). « La dynamique de la valeur : contribution à la création de valeur en P.M.E. par la notion de désordre ». Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de Lorraine, 10 décembre.

- Sexton, D.L. et F.I. Seale (1997). *Leading Practices of Fast Growth Entrepreneurs*, Kansas City, National Center for Entrepreneurship Research at the Kauffman Foundation.
- Siegel, R., E. Siegel et I.C. MacMillan (1993). « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 2, p. 169-180.
- Steiner, M. et O. Solem (1988). « Factors for success in small manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 1, p. 51-56.
- Thibodeau, J.-C. et P.-A. Julien (1986). « Les PME manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1982 dans quatre régions du Québec », *Revue d'économie industrielle*, n° 36, p. 14-24.
- Verstraete, T. (1999). « Autopoïèse et sciences de gestion : excès d'éclectisme », Cahier de recherche du Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE de Lille.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Method*, Beverley Hills, Sage Foundation.
- Ylinenpää, H. (1997). « Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms ». Thèse de doctorat, Université de Luleå.
- Woodward, W.J. (1990). *A Social Theory of Entrepreneurship : An Empirical Study*. Thèse de doctorat, site Internet UMI.

L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP

***D**ès les premières études sur les petites entreprises, on a mis l'accent sur l'importance de l'entrepreneur, au point que l'on peut très souvent personnaliser l'entreprise en considérant celui-ci. Par exemple, si l'entrepreneur est conservateur, l'entreprise prendra peu de risques, s'il est du genre aventurier, l'entreprise se développera rapidement tout en risquant plusieurs échecs. Ainsi, l'un des pères de l'entrepreneuriat, Joseph Schumpeter, pensait déjà dans les années 1930 que c'était l'entrepreneur qui faisait l'entreprise et que, si celui-ci était innovateur, toute l'entreprise profitait de cette qualité d'innovation pour se distinguer de la concurrence et pour finalement remplacer les entreprises moins innovatrices. Notre collègue Michel Marchesnay distingue d'ailleurs deux grands idéal-types de PME selon la logique même des objectifs de l'entrepreneur.*

On sait qu'un des premiers objectifs des nouveaux entrepreneurs est l'indépendance, soit la volonté de ne pas être soumis à un autre patron en tant qu'employé ou cadre et, ainsi, de gérer ses propres destinées. Puis vient le deuxième objectif, la survie ou la pérennité, notamment pour maintenir son emploi, mais aussi souvent l'emploi pour sa famille en tenant compte de

la passation des pouvoirs au moment de la succession. Cet objectif explique pourquoi toute entreprise doit faire des profits non seulement pour payer les salaires des employés et de la direction, mais aussi pour remplacer les équipements désuets et pour investir en tenant compte du changement dans l'économie. En ce sens et à l'encontre de ce qu'a toujours dit la science économique, le profit n'est pas un objectif, mais une contrainte pour résoudre le problème de la pérennité. Le troisième objectif, la croissance, n'est pas partagé par tous. Bien au contraire, la plupart des entrepreneurs préfèrent demeurer petits non seulement pour mieux contrôler leur entreprise jusqu'au passage à la génération suivante, mais aussi pour mieux assurer la pérennité en prenant peu de risques. On a montré que la plupart des entrepreneurs prenaient peu de risques, ou du moins pas plus de risques que la population en général, ce qui va aussi à l'encontre de ce qu'on avait pensé pendant longtemps. C'est pourquoi la croissance, et surtout une forte croissance, est plutôt rare, comme nous l'avons vu.

Les deux extrêmes de ces idéal-types se distinguent par l'ordre de ces trois objectifs sur un continuum où se trouvent, à gauche, les entrepreneurs PIC, qui favorisent la pérennité (P) et l'indépendance (I) même au détriment de la croissance (C) et, à droite, les entrepreneurs CAP (qui favorisent, dans l'ordre, la croissance, l'autonomie¹ et la pérennité). On peut voir ces deux idéal-types sur le continuum suivant, qui montre toutefois qu'un grand nombre d'entrepreneurs se situent entre ces deux extrêmes :



Cette façon de distinguer les entrepreneurs illustre bien que la forte croissance est d'abord dans la tête de la direction de l'entreprise qui accepte non seulement de prendre des risques, mais aussi de partager ceux-ci et ainsi la gouverne de l'entre-

1. Le mot « autonomie » est utilisé ici au lieu d'indépendance uniquement pour que le mot CAP soit plus facile à prononcer ; autrement nous aurions eu CIP.

prise. Pour réussir la croissance, ces dirigeants acceptent facilement d'introduire dans la direction des personnes extérieures, diminuant ainsi leur contrôle, et ils font souvent appel à du capital de risque pour l'accélérer.

Mais, dans ces PME à forte croissance, la direction partage aussi avec les employés : d'abord une vision de l'entreprise, avec des objectifs discutés par le personnel clé pour orienter et soutenir cette croissance, mais aussi une culture d'entreprise pour donner de la cohérence aux différentes actions des membres de l'organisation. Cette culture permet de créer une certaine solidarité et une complémentarité pour renforcer celle-ci.

Une façon de compléter la cohésion consiste à produire un plan stratégique souple, généré par des discussions, pour que tout le personnel ou presque sache vers où l'on s'en va. C'est l'un des éléments importants discutés dans le premier cas, celui de la firme CVTech-IBC de Drummondville. Dans cette entreprise, le plan stratégique partagé est un résultat des changements qui sont survenus avec l'arrivée de la nouvelle direction et qui expliquent une partie du succès. Une autre façon de favoriser la cohésion est un partage équitable des tâches selon les différentes qualités des membres de la direction afin de créer une force pour mieux répondre aux besoins des clients, ce que nous discutons dans le deuxième cas, celui de Décor Itée de Québec. Le troisième cas, Doucet Machineries de Daveluyville, est aussi une bonne illustration de ce que peut amener le recours à des ressources extérieures. En effet, l'entrepreneur innovateur, peu à l'aise dans la gestion, a compris qu'il lui fallait trouver un administrateur chevronné pour compléter son action ; et cette association est à la base du développement rapide de l'entreprise.

Mais encore une fois, comme il a été mentionné en introduction, on trouvera dans ces trois cas les autres caractéristiques signalées dans les prolégomènes, soit une forte proximité avec le marché, une organisation décentralisée et le recours à des ressources extérieures.

L'importance du plan stratégique

CVTech-IBC inc.
Drummondville

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

HISTORIQUE

D'abord sous le nom de Powerbloc IBC Canada inc., la firme CVTech-IBC inc. fut créée en 1969. À l'origine, cette entreprise se spécialisait dans les services d'entretien et de réparation de produits métalliques. En 1979, l'entreprise travaille à la mise en place d'un réseau de vente en Belgique, en Espagne, en France et en Italie. En 1986-1987, elle connaît des succès dans le secteur des services d'entretien, surtout sur le marché français.

En 1989-1990, du fait de son expertise particulière dans les produits métalliques et à la suite de la conclusion d'un important contrat avec la firme Bombardier, CVTech-IBC inc. passe à la production de pièces usinées entrant dans la fabrication de poulies et de composantes de turbine (surtout d'acier et d'aluminium) pour moteurs de produits récréatifs, comme les motoneiges et les voiturettes de golf. L'entreprise est rapidement aspirée dans le sillage de la multinationale pour offrir des pièces de plus en plus complexes. Bien que ses activités en Europe se poursuivent, l'entreprise voit maintenant plus de 80 % de son chiffre d'affaires découler de ce contrat de fabrication avec Bombardier. À partir de ces années, l'entreprise glisse graduellement du secteur

tertiaire vers le secteur secondaire : « *Avant nous ne faisons que du "après-vente"... ; aujourd'hui... nous fournissons des manufacturiers en produits complexes.* »

Toute cette première période est toutefois marquée par une gestion centralisée autour du Propriétaire-dirigeant : « *Le grand manitou décidait pour tout le monde ; les plans stratégiques n'existaient à peu près pas ; chacun travaillait pour soi.* » En 1994 la philosophie de l'entreprise était toujours de prospérer à l'ombre de Bombardier : « *Si je me colle à Bombardier, rien ne peut m'arriver.* »

Les choses commencent à changer lorsqu'un nouvel administrateur, M. André Laramée, qui siégeait au conseil d'administration, achète en 1996 les parts d'un autre actionnaire et finit par obtenir les pleins pouvoirs décisionnels dans l'entreprise. Finalement, on passe à trois actionnaires, dont un seul – M. Laramée – est actif, puisque les deux autres ne sont que des investisseurs à capital de risque.

Ce bouleversement de direction entraîne un changement draconien dans la philosophie de l'entreprise : « *À mon arrivée, en 1996, on a fait un tour de 180 degrés. Je visais de nous diversifier afin de diminuer notre grande dépendance de Bombardier... On voulait fabriquer des produits autres que ce que requérait Bombardier. On voulait se "décoller" de Bombardier.* » Le premier objectif de M. Laramée était donc de réduire sa dépendance de Bombardier jusqu'à 20 % en diversifiant les marchés, en s'orientant notamment vers les secteurs de la fabrication de voitures, de scooters et de véhicules utilitaires. C'est ce qu'il fait en profitant de son ancien marché européen pour conclure des ententes avec des fabricants automobiles français, tel Peugeot. Cela lui permet d'atteindre partiellement son objectif même si en 1998 cette dépendance est toujours de 60 %.

LES FORCES DE L'ENTREPRISE

La fabrication de pièces usinées comporte de nombreux avantages. Le coût élevé de l'équipement ainsi que la compétence technique des employés constituent des contraintes à l'entrée qui réduisent la compétition et, par ailleurs, augmentent la valeur ajoutée de la production. De plus, la politique « gagnant, gagnant » établie par Bombardier fidélise les rapports entre les deux entreprises. Cependant, CVTech-IBC inc. doit se soumettre à de nouvelles façons de faire qui demandent une certaine adaptation, comme l'établissement de la production en juste-à-temps : « *Notre philosophie de fabrication a beaucoup changé. Aupa-*

ravant, nous pouvions monter les inventaires de produits en cours que nous voulions, alors que ce n'est plus possible aujourd'hui. Depuis ce temps-là nous y allons selon les contrats en juste-à-temps... » Cette modification constitue une force, puisqu'elle permet des économies rattachées aux coûts de production. Une autre force réside dans le département de R-D. Pour maintenir ses liens avec ses grands clients, l'entreprise doit pouvoir améliorer continuellement ses produits afin de devancer en cela ses clients. Cela exige donc une bonne équipe de recherche-développement, dont l'action est parfaitement arrimée à la production et aux ventes.

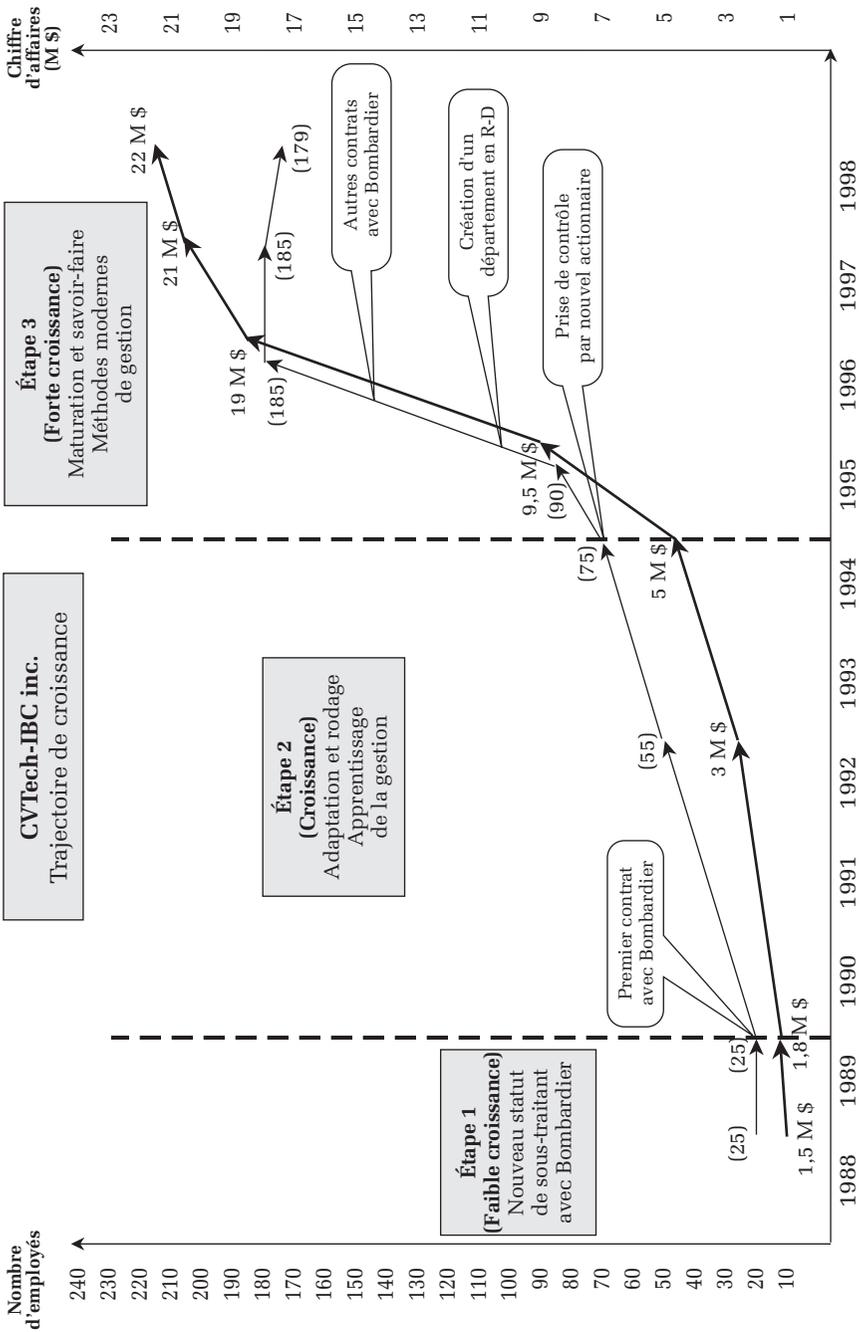
LES FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

Le secteur de la moyenne-haute technologie est un secteur exigeant qui comporte diverses obligations. Ainsi, l'achat d'équipement complexe et coûteux exige des connaissances techniques très à jour : *« Nous avons fait l'achat de 7 machines. Nous avons changé de système informatisé. Nous avons eu des problèmes au plan des ressources humaines, car nous devons embaucher beaucoup de nouveaux machinistes. Nous avons aussi rencontré d'autres problèmes au plan de la technologie. Nous avons eu de la difficulté à roder ces 7 machines avec lesquelles nous étions peu familiers... »*

La grande spécialisation de la machinerie achetée entraînait, de plus, un autre risque non négligeable, puisqu'un retour en arrière était presque impossible. *« Nous ne pouvons pas changer notre matière première à cause de la machinerie très spécialisée que nous avons achetée. Il fallait vivre avec... ! »*

Tout cela exige de bien s'assurer de la fidélité des employés spécialisés. Mais la variation de la production saisonnière amène des mises à pied de ce personnel qualifié, par ailleurs très en demande sur le marché de la main-d'œuvre. *« Au niveau d'usinage, nous avons de la difficulté à garder nos gens. Surtout les machinistes qui ont une bonne formation. Une fois licenciés, même temporairement, ils reçoivent beaucoup d'offres d'ailleurs... À mon sens, nous avons un problème majeur à ce niveau. Nous perdons énormément d'argent car il y a trop de roulement de personnel. Nous devons toujours faire réapprendre les tâches. »*

Ce problème de main-d'œuvre a également affecté l'équipe de R-D. Le bon fonctionnement et la cohésion entre les ingénieurs et les techniciens pour générer de nouveaux produits permettant à



CVTech-IBC inc. d'être à la fine pointe ont été très difficiles à obtenir au début. De plus, les liens de ce département avec la production et les ventes ne se sont pas faits sans problèmes. La cohésion a mis presque trois ans à s'établir et à donner les résultats escomptés.

Bref, comme nous pouvons le voir sur le graphique, l'entreprise a fait un bond prodigieux, surtout à partir de 1994. Cette progression n'est pas étrangère à l'association avec Bombardier. De 1990 à 1995, l'entreprise connaît une progression constante du nombre de ses employés, qui passe de 25 à 90. Mais la progression la plus marquante est celle qui s'est amorcée en 1996, et qui s'accélère avec la nouvelle direction. Durant cette phase, le nombre d'employés double, passant de 90 à 185, alors que le chiffre d'affaires de 9,5 millions atteint près de 20 millions. Cette augmentation s'explique aussi par l'obtention d'un nouveau contrat de Bombardier qui a transféré cette fois toute la production de poulies à courroie variable de sa filiale d'Autriche à CVTech-IBC inc.

LES PRATIQUES DE GESTION

Les pratiques de gestion, nous l'avons dit, ont été transformées depuis l'arrivée du nouveau dirigeant. Auparavant, il n'existait pas de plan stratégique : « ... Non, avant ce n'était pas comme ça. Le plan stratégique n'existait à peu près pas. Il y avait des réunions de direction où chacun discutait de petites choses à faire... » Maintenant on suit un tel plan : « ... Tout est en fonction du plan qu'on se donne. Si on se rend compte que celui-ci n'est pas réalisable, on le remet sur la table et on en discute à nouveau. Tout doit aller dans le même sens. Chaque cadre agit en relation avec ce plan stratégique et reçoit des ressources pour ce faire. » Ce plan est à la base de la cohésion à l'intérieur de l'organisation et oriente toutes les opérations des cadres pour soutenir finalement le développement de l'entreprise.

Comme le conseil d'administration est finalement dirigé par une seule personne, cette cohésion est particulièrement déterminante. Il en va de même pour l'information qui circule à l'intérieur de l'entreprise : elle est formelle et écrite, circulant de haut en bas et aussi de bas en haut par l'intermédiaire des cadres : « Le plan, une fois approuvé par le conseil d'administration, est distribué à tout le monde, y compris les employés. Ceux-ci ont même un journal hebdomadaire, appelé *Scoop*, qui ajoute les détails nécessaires pour actualiser opérationnellement le plan. De plus, chaque automne, le budget est préparé à partir des possibilités de marché, de nos objectifs ; ensuite il sert de guide pour tous... »

LES PROBLÈMES ACTUELS

L'entreprise ne semble pas connaître de problèmes financiers. La progression fulgurante à la fois du chiffre d'affaires et du nombre d'employés indique que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour remplir ses obligations envers le donneur d'ordres. La preuve en est qu'elle a ainsi pu acheter, dans une seule année, les sept nouvelles machines ainsi qu'un nouveau système informatique.

Toutefois, la croissance a entraîné plusieurs difficultés d'adaptation attribuables aux nouvelles techniques de fabrication et de gestion. L'introduction de ces techniques a imposé un certain délai d'implantation avant que la production n'atteigne sa vitesse de croisière. « ... *Quand le premier contrat de Bombardier est arrivé, nous avons entré une nouvelle machine à contrôle numérique beaucoup plus performante. Ceci nous a obligés à nous adapter à une méthode de production en série plutôt qu'en ligne. Nous étions trop serrés dans le temps. Nous terminions le plus souvent notre production à la dernière minute... Nous avons de la difficulté à la rendre à terme, avec les qualifications que Bombardier exigeait.* » De plus, il fallait vivre avec les impondérables qui resurgissent souvent lorsque deux entreprises fonctionnent pour la première fois en étroite collaboration sur un produit crucial pour le donneur d'ordres : « ... *Auparavant Bombardier faisaient eux-mêmes ces pièces. Ils avaient des gens qui travaillaient sur celles-ci "depuis des lunes". Ils nous ont envoyé les plans mais remplis d'erreurs. Leur personnel faisait les pièces par habitude, mais sans noter celles-ci sur les plans. Nous avons dû nous ajuster...* » À l'heure actuelle, l'entreprise possède amplement les ressources nécessaires et doit même ralentir la cadence de production. « ... *Bombardier fonctionnait 24 heures par jour et nous les fournissions sur cette cadence-là. Cette année, il y a une réduction de volume et ils fonctionneront 16 heures par jour, mais sur une plus longue période... Nous avons dû nous limiter à trois machines pour fonctionner 24 sur 24, 7 jours par semaine. Auparavant, toute l'usine était 24 sur 24, 7 jours par semaine. Nous devons toujours nous ajuster en fonction des besoins du client.* »

CONCLUSION

Bref, CVTech-IBC inc. est une entreprise en nette progression, surtout depuis son premier contrat avec Bombardier. Avec l'arrivée de la nouvelle direction, la philosophie de l'entreprise a connu une transformation radicale. Une restructuration de la gestion a suivi, tant à l'interne qu'à l'externe. La perception selon laquelle plus l'entreprise se colle à Bombardier plus son avenir est garanti s'est transformée en une vision différente voulant, au contraire, qu'il soit préférable de diminuer cette dépendance par la R-D et par la diversification de la clientèle. Ces objectifs ont été atteints par la structuration de la planification et par l'établissement, autour d'un dirigeant actionnaire, de nouveaux rapports hiérarchiques entre les cadres et les employés concernés.

Mais l'entreprise éprouve toujours le problème de conserver ses employés qualifiés à cause d'une production fluctuante saisonnière. La forte demande sur le marché de la main-d'œuvre technique augmente cette difficulté. Comme l'entreprise se doit de former elle-même la plupart de ses techniciens, il lui faut supporter des coûts financiers appréciables.

QUESTIONS

1. Comme nous pouvons le voir sur le graphique, la forte croissance de CVTech-IBC inc. est attribuable à l'obtention de plusieurs contrats avec Bombardier. Pourquoi le nouvel administrateur souhaite-t-il toujours diminuer cette dépendance ?
2. Le problème de rétention de la main-d'œuvre qualifiée constitue actuellement un problème auquel veut s'attaquer le conseil d'administration. Quelles solutions proposez-vous ?

Une association efficace

Décor Itée*
Québec

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

HISTORIQUE

L'entreprise voit le jour en 1989. Son fondateur, M. Dupont, se définit lui-même comme un « artiste en commercialisation ». Durant les premières années, son travail consiste à conseiller architectes, décorateurs et agents manufacturiers dans la conception et le design de produits commerciaux. Ce n'est qu'en 1994 que M. Dupont décide d'étendre ses activités en intégrant à son entreprise un secteur « production », secteur qui voit à la fabrication d'échantillons de tissus réunis dans des reliures et des présentoirs.

Cette époque est caractérisée par une gestion plutôt sommaire. La mise en marché se limite au « bouche à oreille ». Le personnel est laissé à lui-même et la répartition des tâches est vague et imprécise. Il y a bien instauration de budgets de fonctionnement en 1991 ; mais M. Dupont avoue lui-même ne connaître que peu de chose à la gestion. En 1996, l'entreprise est au bord de la faillite.

* Nom fictif, de même que les noms des membres du personnel et la situation géographique.

ON FUSIONNE L'ENTREPRISE

Devant la menace de cette faillite, M. Dupont prend contact avec un concurrent indirect, M. Tremblay, consultant en décor, et lui fait une offre de fusion. Ce dernier se montre intéressé par les activités de l'entreprise de M. Dupont. C'est qu'il vise la mise en marché de produits « exportables », activité plutôt difficile voire impossible pour le marché de la consultation. La fabrication d'échantillons l'intéresse donc particulièrement.

De plus, M. Tremblay perçoit une autre opportunité, celle de rendre complémentaires le talent d'artiste de M. Dupont et sa propre capacité de gestionnaire.

Même si l'entente définitive n'est ratifiée qu'en 1997, M. Tremblay s'implique dès 1996 dans la gestion de Décor ltée. Des rencontres hebdomadaires se tiennent immédiatement entre les dirigeants, ce qui amène M. Tremblay à bien connaître l'entreprise. Des transformations significatives dans la gestion de l'entreprise se font sentir très rapidement.

ON RESTRUCTURE L'ENTREPRISE

Chacun des partenaires peut maintenant travailler dans le secteur où il est le plus productif. Cependant, des décisions difficiles attendent M. Tremblay, qui doit remplacer certains employés qu'il estime incompetents. De plus, certains produits jugés non rentables sont tout simplement exclus. Pendant un certain temps, l'ambiance devient difficile à supporter. Mais, selon M. Tremblay, la structuration doit se faire dans le seul intérêt de la rentabilité de l'entreprise.

Par la suite, on informatise le système comptable en portant une attention particulière au prix de revient. Le côté production est favorisé et reçoit toute l'attention du nouveau partenaire; la plupart des nouveaux employés sont affectés à ce secteur. On met aussi sur pied une véritable équipe de vente qui aura pour fonction d'étendre le marché par la prospection et de suivre systématiquement la clientèle. Déjà, à la fin de 1996, on note une augmentation du chiffre d'affaires et l'entreprise affiche des bénéfices de 20 000 \$. Ce revirement de situation a un effet bénéfique sur le moral de la nouvelle équipe. La menace de faillite et le changement difficile qui a marqué la venue de M. Tremblay sont maintenant choses du passé.

Sur le plan de la production on fait l'acquisition d'une machinerie plus moderne, donc plus complexe à utiliser. On élabore au même

moment des cahiers de procédures pour en faciliter le fonctionnement. Selon M. Tremblay, l'instauration formelle des cahiers de procédures est l'un des facteurs importants dans le rendement élevé qu'a connu l'entreprise, générant un profit de plus de 100 000 \$ en 1997. Encouragée par ces rendements, la direction effectue un premier « kaisen » à l'été suivant, ce qui permet de raffiner davantage la production.

La location de nouveaux locaux devient impérative faute d'espace. Le chiffre d'affaires augmente de façon marquée, ce qui crée un certain problème au niveau du fonds de roulement qui devient insuffisant. On décide alors d'un commun accord d'avoir recours à de l'expertise externe pour trouver une solution. Il est convenu que l'utilisation d'un financement à capital de risque serait la meilleure option. C'est pourquoi l'entreprise s'associe à une société de capital de risque à la fin de 1998.

LES FREINS À LA CROISSANCE

Le secteur de la mode et du design, qui comporte une large part d'« intangible », est lié étroitement à l'esprit créatif et artistique. Dans ce contexte particulier, il est souvent difficile de concilier rentabilité économique et productivité. Se considérant lui-même comme étant avant tout un « artiste », M. Dupont devait composer aussi avec les réalités économiques de son entreprise. Malgré le fait qu'il soit très compétent dans son champ d'activité, ses carences en gestion constituaient un frein à la croissance, frein qui a entraîné l'entreprise au bord de la catastrophe. Les employés travaillaient par « mimétisme », s'attribuant des compétences qu'ils n'avaient pas et des champs d'activité pour lesquels ils étaient peu ou pas préparés. Ainsi, la productivité professionnelle de M. Dupont se trouvait « diluée » par le faible rendement d'employés qui prétendaient avoir les compétences. Il y avait absence complète de répartition des tâches, de suivi et d'évaluation du personnel. Le caractère de gestion personnel de M. Dupont se prêtait peu à l'établissement d'un contrôle formel du travail de chacun. Cette situation était aggravée par l'absence d'une mise en marché organisée ; celle-ci se limitait au bouche à oreille.

SOLUTIONS APPORTÉES PAR L'ENTREPRISE

La fusion de l'entreprise avec de nouveaux partenaires entraîne des changements profonds dans la structure de l'entreprise. La redéfinition des tâches de chacun est difficile sur le plan humain. Plusieurs

employés jugés incompetents sont remerciés et des produits reliés à la consultation sont abandonnés. L'accent est mis particulièrement sur la fabrication d'échantillons qu'on juge rentables. On investit dans de l'équipement plus moderne et on rédige un cahier des procédures pour obtenir un fonctionnement optimal. Le personnel est maintenant évalué selon ses compétences et la répartition des tâches devient plus claire. Le travail de design est contrôlé par M. Dupont, la gestion par M. Tremblay. Une véritable équipe de vendeurs professionnels est formée. Sa tâche consiste à élargir le marché par une prospection systématique de clients potentiels. Un suivi personnalisé de la clientèle devient la norme, élément essentiel dans ce secteur et crucial pour les PME à forte croissance. On établit formellement un plan de développement, puis l'on commence à écrire toutes les procédures et règles de fonctionnement de l'entreprise.

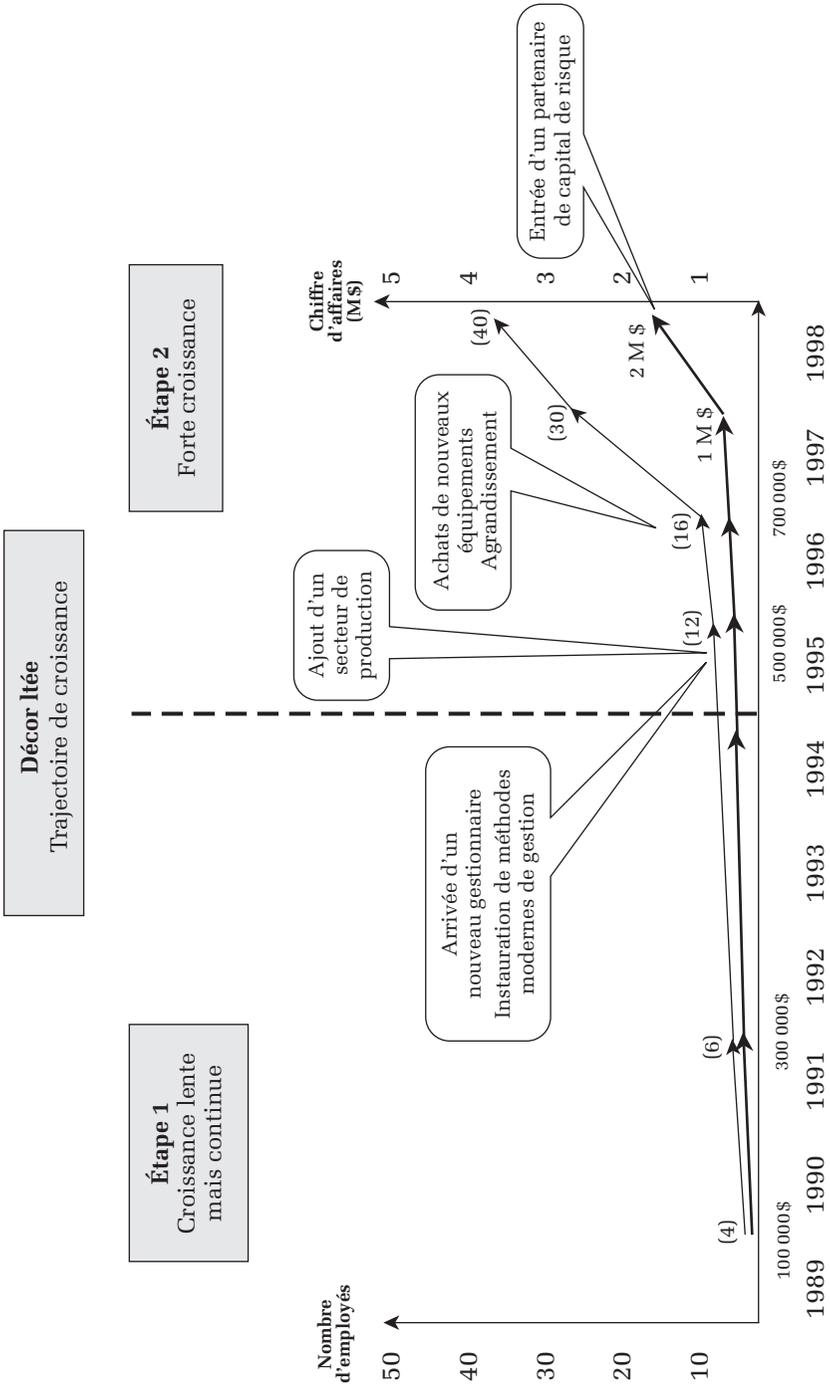
Étape 1

On distingue deux étapes dans l'évolution de Décor ltée. La première, qui s'étend de 1989 à 1998, est caractérisée par une gestion axée autour des compétences professionnelles du propriétaire. Les employés sont peu encadrés, le contrôle inexistant. Le caractère « intangible » d'une production artistique ne facilite pas un suivi entier des opérations et limite sérieusement la rentabilité économique.

Pendant, M. Dupont a l'idée d'intégrer à ses activités professionnelles la fabrication d'échantillons de tissu afin de faciliter son travail. Cette décision sera salutaire pour l'entreprise, mais aura le désavantage d'augmenter la confusion sur le plan de l'organisation du travail. Cette réalité se reflète dans la composition organique de l'entreprise où la main-d'œuvre augmente plus vite que le chiffre d'affaires. Ainsi, de 1991 à 1995 on passe de 6 à 12 employés pendant que le chiffre d'affaires passe de 300 000 \$ à 500 000 \$. Même si M. Dupont est très compétent dans son travail professionnel, les faiblesses sur le plan de la gestion mènent l'entreprise au bord de la faillite en 1996.

Étape 2

La seconde étape est caractérisée par une fusion avec un compétiteur en 1996. M. Tremblay est attiré par la fabrication d'échantillons, qui comporte un fort potentiel contrairement à la consultation qui est plus liée au territoire. Selon le nouvel associé, le côté créatif et artistique de M. Dupont est un complément parfait de son côté gestionnaire.



De 1996 à 1997 le chiffre d'affaires passe de 700 000 \$ à 1 000 000 \$ et il double de 1997 à 1998, atteignant 2 000 000 \$. De plus, la composition organique du travail s'améliore. Ainsi, le ratio employés-chiffre d'affaires s'améliore considérablement, tandis que le nombre d'employés augmente plus lentement.

CONCLUSION

Le cheminement de Décor ltée est intéressant. Au bord de la faillite en 1989, l'entreprise connaît aujourd'hui une forte croissance. Elle est l'exemple d'une entreprise qui a su ajouter une plus-value à son produit initial en intégrant un produit très complémentaire que constitue la fabrication d'échantillons. La consultation dans le domaine de la « mode » et du « design » constitue un marché volatil peu monnayable, puisqu'il est difficilement transmissible. Cette caractéristique est quelquefois très présente dans les PME où les compétences du propriétaire sont indissociables de l'entreprise elle-même. Cette situation dangereuse est « non souhaitable » lorsque le propriétaire veut vendre l'entreprise. Heureusement, M. Tremblay, le futur partenaire, avait perçu deux opportunités dans l'offre de M. Dupont. La première liée au caractère « plus tangible » et « plus exportable » de la fabrication d'échantillons, la seconde associée au talent évident de M. Dupont ainsi que la complémentarité des compétences des deux partenaires.

QUESTIONS

1. Pourquoi les biens « intangibles » sont-ils difficilement commercialisables sur une grande échelle ?
2. Selon vous, quels ont été les principaux éléments qui ont permis à Décor ltée de se tourner vers la croissance ?
3. Quelles sont les limites ou les difficultés des fusions ou du partenariat, comme on le voit souvent dans les grandes entreprises ?
4. Pourquoi M. Tremblay a-t-il été attiré par la production d'échantillons et par le savoir-faire de M. Dupont, alors qu'il aurait pu tout simplement s'adjoindre d'autres associés consultants comme lui ?

Une gestion transformée

Doucet Machineries inc.

Daveluyville

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

HISTORIQUE

M. Doucet a acquis son expérience chez Lessard Machineries de Saint-Wenceslas, entreprise spécialisée dans le travail du métal. Pendant plus de dix ans, il a développé un savoir-faire qui lui a valu une certaine notoriété dans le domaine. En 1974, il quitte son emploi pour s'établir à son propre compte à Daveluyville, endroit renommé pour la fabrication de meubles. Ce marché particulier fournit à M. Doucet beaucoup de travail dans la réparation et l'entretien de la machinerie associée à la transformation du bois. En 1980, à la suite de l'expropriation de son local d'origine, il s'installe dans une usine de 6 000 pi² située dans le parc industriel. Mais dès 1982, la hausse vertigineuse des taux d'intérêt déstabilise quelque peu les prévisions d'expansion de la jeune entreprise. Malgré une période difficile, M. Doucet procède à la création de plusieurs types de machines-outils. En 1982, il perfectionne une machine à collage ainsi qu'une machine à fabriquer « des pointes de diamant ». Durant cette période, M. Doucet est un véritable « homme-orchestre » ; il voit à tout, il fait tout. En 1983, il engage un vendeur et fait la promotion de ses produits dans des expositions à Montréal et à Toronto ainsi que dans plusieurs autres provinces. La même année, il développe une « ébouteuse ».

Mais le travail de gestionnaire ne convient guère à cet entrepreneur qui aimerait bien consacrer davantage de temps à son travail de machiniste-inventeur. Cette lacune se fait sentir en 1984, période où l'entreprise se trouve une fois de plus en difficulté financière. M. Doucet a l'idée de faire passer une petite annonce dans une revue spécialisée, le *Journal Les Affaires*, dans l'espoir de trouver un associé pour son entreprise. C'est ainsi que M. Pelletier, consultant et ancien vice-président à la production chez Prévost Car, répond à la demande. Après discussion, M. Pelletier devient actionnaire majoritaire chez Doucet Machineries.

LA VENUE DE M. PELLETIER : UN NOUVEAU DÉPART POUR L'ENTREPRISE

Maintenant libéré de plusieurs tâches pour lesquelles il se sentait mal préparé, M. Doucet peut maintenant se consacrer à plein temps au développement de produits. Vers la fin de 1985, on implante graduellement un département de recherche-développement en embauchant d'abord un ingénieur spécialisé.

Les effets de l'arrivée d'un gestionnaire d'expérience ne sont pas longs à se faire sentir. De 1985 à 1986, le chiffre d'affaires augmente annuellement de 50 %. Ce fort taux de croissance se maintient relativement de 1985 à 1990. À l'interne, cette période est aussi marquée par l'établissement d'une gestion participative basée sur le principe d'une rémunération par rendement. On attire également de nouveaux clients américains.

En 1987, M. Pelletier instaure un plan triennal d'expansion pour l'entreprise. On commence l'agrandissement de l'usine d'un autre 6 000 pi². Grâce à l'obtention de subventions et d'un prêt de la Société de développement industriel (SDI)¹, on fait l'achat de nouvelles machines numériques en 1988, ce qui augmente grandement la capacité de production de l'entreprise. La direction embauche du personnel spécialisé et on exporte non seulement aux États-Unis (depuis 1985), mais au Mexique et au Chili. Durant cette période, le type de production se modifie quelque peu. Ainsi, la production « sur mesure » fait place de plus en plus à une production à « petites séries ».

1. Devenue Investissement Québec.

Cette modernisation se poursuit en 1989 par l'achat d'un compétiteur en faillite spécialiste des perceuses multiples et dont les produits et le réseau de distribution complètent très bien les activités de l'entreprise. Celle-ci investit davantage dans un centre d'usinage et délaisse de plus en plus l'entretien de machinerie. Les procédés de gestion s'ajustent constamment aux nouvelles contraintes et on assiste à la création d'un comité de direction et de production.

DES PROBLÈMES DE RESSOURCES HUMAINES

En 1985, le conseil d'administration avait implanté un système de participation aux bénéfices. Cependant, les employés étaient peu consultés dans l'orientation de l'entreprise. La communication était lacunaire du bas vers le haut et vice versa. La mauvaise communication entre le personnel et la direction avait des effets dévastateurs sur le climat de travail : « *Les contremaîtres promettent des choses aux employés, mais oublient constamment de donner suite à ces promesses.* » Les pratiques de gestion étaient peu structurées : rien de formel, aucun écrit. Le plan triennal avait prévu l'embauche de plusieurs nouveaux employés dont la formation avait déjà été effectuée ou était toujours en cours. Or, le fort ralentissement économique de 1990-1993 a freiné l'intégration des nouveaux employés dans l'usine. Bien qu'aucun employé ne perde son emploi et que le chiffre d'affaires continue d'augmenter, une demande d'accréditation syndicale est déposée, ce qui ébranle la direction.

Devant cette nouvelle situation, le conseil d'administration se fixe de nouveaux objectifs pour rassurer le personnel. Le processus de syndicalisation est alors stoppé au profit d'une politique commune de gestion. Le temps partagé se révèle nécessaire pour sauver les emplois. Des discussions sont entamées en ce qui concerne la sécurité au travail et la formation du personnel. Il y a élaboration de différents documents portant sur les définitions de tâche et la formation. La confiance revient et la qualité de la fabrication augmente. Durant cette période, de nombreux concurrents ferment leurs portes et un compétiteur perd son brevet de fabrication. Cette situation avantage grandement l'entreprise qui a su investir au bon moment.

LES SOLUTIONS APPORTÉES

Le conseil d'administration relève le défi de la communication avec le personnel. Les politiques de l'entreprise deviennent accessibles à tous et à toutes. On partage les points de vue, on prend connaissance des problèmes de l'entreprise et on propose des solutions en commun. Concrètement, on applique une foule de mesures qui améliorent à la fois les relations avec le personnel et l'efficacité des systèmes de communication.

De plus, on standardise l'utilisation des rapports formels et l'accréditation aux normes ISO 9001 est acquise, ce qui contribue grandement à améliorer la productivité. On procède également à l'élaboration d'un manuel des employés dans lequel sont clairement stipulés les procédures et le classement du personnel technique. Il y a aussi définition de tâches pour chacun des emplois ainsi que la création de comités de discussions. Enfin, on instaure une politique de formation technique du personnel. Grâce à ce nouveau style de gestion, la confiance renaît entre les employés et la direction ; la productivité augmente de façon significative. L'organisation est devenue participante, troisième condition clé chez la PME à forte croissance.

UNE CROISSANCE JUGÉE TROP RAPIDE...

Toutefois, en 1993, les ventes augmentent au point qu'il est maintenant devenu difficile de livrer à temps. Certains clients se plaignent des délais de livraison. Une cadence de fabrication trop rapide provoque aussi certains problèmes de qualité. On se déplace souvent chez le client pour corriger des erreurs, ce qui augmente considérablement les coûts d'exploitation.

Pour pallier cette difficulté, une nouvelle approche de fabrication modulaire est implantée. Cette stratégie devient un avantage concurrentiel en diminuant les délais de livraison et en augmentant la qualité de livraison. En 1993, Doucet Machineries inc. est la seule entreprise de son domaine au Québec qui n'a pas connu de diminution de la production durant le fort ralentissement économique.

À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX PRODUITS

En 1994, la mise au point d'une machine « à plancher résidentiel » plus robuste, une bouveteuse, déloge un concurrent américain au point de

devenir un produit vedette (*leader*) pour l'entreprise. Celle-ci étend de plus son marché en Nouvelle-Zélande, en Australie, en Chine et en Europe.

Depuis 1995, l'entreprise se perçoit comme un fabricant à part entière. Le recours à la sous-traitance de spécialité à partir de 1996² devient la politique officielle de l'entreprise. On réduit considérablement les investissements dans l'achat de nouveaux équipements de fabrication pour se consacrer davantage à l'assemblage.

Cependant, 1996 voit aussi un changement se produire dans le marché. En effet, une baisse de la demande pour les copeaux de bois, attribuable à l'augmentation du papier recyclé dans les usines de pâtes et papiers en raison des nouvelles normes environnementales, oblige les scieries à se réorienter vers d'autres produits. La conception d'une nouvelle machine pour le jointage du bois franc ou du bois mou, qui permet, par exemple, la fabrication de « 2 par 3 » et de « 2 par 4 » fournit l'occasion de s'attaquer à un nouveau marché en pleine expansion. On développe aussi des équipements pour l'automatisation de plans de débitage. On améliore en outre la gestion à l'interne par la création d'un département de GRH, d'un comité d'amélioration de la productivité et par de nouveaux budgets consacrés à la formation du personnel. L'ensemble de ces améliorations coïncide avec l'embauche de personnel spécialisé en informatique et en gestion.

En 1998, cinq actionnaires provenant de trois groupes font partie de l'entreprise. Plus de 60 % du chiffre d'affaires est le fait de l'exportation.

LES FORCES DE L'ENTREPRISE

Une planification constante et un suivi serré de la gestion

Il ne fait aucun doute que Doucet Machineries inc. a su trouver une niche intéressante. Avec les années, l'entreprise s'est taillé une place de choix dans la fabrication de machines-outils spécialisées dans le

2. Contrairement à la sous-traitance de capacité où toutes les spécificités de la pièce ou du produit sont dictées par le donneur d'ordres, la sous-traitance de spécialité encourage le sous-traitant à apporter des idées pour améliorer la pièce et sa fabrication.

domaine du bois. La venue de M. Pelletier comme actionnaire majoritaire marque un tournant dans la progression de l'entreprise. Ainsi, malgré la récession de 1990 qui voit de nombreux concurrents fermer leurs portes, Doucet Machineries inc., s'appuyant sur une planification à long terme et sur des efforts constants dans la mise en marché, combinés avec des relations étroites avec les clients, maintient les emplois et augmente le chiffre d'affaires.

Une gestion participative

La participation des employés à la gestion a fait reculer l'accréditation syndicale en plus de favoriser une meilleure communication à l'interne. Ce nouveau style de gestion a permis de mieux connaître les problèmes de l'entreprise et de les surmonter. L'implantation des normes ISO 9001 a aussi largement contribué à l'efficacité du contrôle interne.

Une stratégie de développement axée sur l'innovation technique

D'un point de vue technique, la « fabrication modulaire » des machines-outils offre un avantage concurrentiel évident. D'une part, le client pouvant intégrer à ses machines déjà existantes des fonctions nouvelles selon les nouveaux besoins, cela permet de conserver sa clientèle dans la vente d'équipement futur. De plus, cette innovation technologique favorise une installation plus rapide de l'équipement, tout en garantissant une meilleure qualité d'installation. Enfin, tous ces efforts se font en étroite collaboration avec certains clients afin de déceler avec eux les nouveaux besoins et de se positionner ainsi comme chef de file dans ce marché : « *Lorsque les concurrents nous imitent, nous sommes déjà en train d'améliorer la machine.* » On reconnaît ici l'importance du deuxième élément clé des PME à forte croissance.

Une bonne capacité à se réajuster aux nouvelles tendances du marché

Le domaine de la production du bois exige périodiquement des réajustements au niveau des marchés. Que ce soit dans l'industrie papetière, le meuble ou la construction domiciliaire, Doucet Machineries inc. a toujours su cibler le marché national et international, ce qui lui a permis d'investir de nouveaux créneaux rentables. En période de

prospérité économique, par exemple, l'entreprise répond à la demande par la fabrication de machines reliées à la croissance de l'industrie de la construction domiciliaire (ex. : bouveteuse à plancher), du meuble (ex. : machine à coller). Lorsque l'industrie papetière utilise du papier recyclé, ce qui entraîne une baisse de la demande de copeaux de bois, l'entreprise se réoriente vers une certaine forme de récupération par la mise au point, en 1996, d'une jointeuse permettant la production de « 2 par 3 » et de « 2 par 4 » utilisés communément dans l'industrie de la construction en utilisant des parties de l'arbre auparavant transformées en copeaux.

La présence d'une planification à long terme

L'une des caractéristiques importantes de la gestion de M. Pelletier est sans doute sa vision à long terme. Au moment du fort ralentissement économique de 1990-1993, par exemple, M. Pelletier suit un plan précis (*plan triennal*) appuyé sur le développement de marché ciblé. Il y a formation de nouveaux employés, projets d'agrandissement de l'usine, achats de nouveaux équipements.

Certes, ce ralentissement retarde quelque peu les prévisions. Cependant, la présence d'une planification à long terme permet de maintenir le nombre d'employés et même d'augmenter le chiffre d'affaires, durant une période qui a été fatale pour beaucoup de concurrents. Profitant d'une organisation très efficace, l'entreprise se trouve mieux préparée que la concurrence pour faire face à la demande, ce qui génère une forte croissance.

L'autre élément qui démontre le souci constant d'une vision à long terme est la présence d'un plan visant à assurer la continuité dans la direction de l'entreprise. En effet, même si l'entreprise doit faire face actuellement à plusieurs problèmes associés à une croissance jugée trop rapide, beaucoup de temps et d'énergie sont consacrés à l'élaboration d'une succession qui sera assumée par les fils respectifs de M. Pelletier et de M. Doucet, sans compter la présence d'une société de placement en entreprises québécoises (SPEQ) formée d'employés cadres et d'investisseurs extérieurs qui a aussi pour mandat d'assurer la continuité. Ce comportement démontre que, malgré certaines difficultés urgentes du moment, la planification à long terme demeure solidement ancrée dans la culture de cette entreprise.

LES FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

La concurrence internationale

La fabrication de machines-outils est très souvent reliée au marché de l'exportation en raison du nombre limité de clients nationaux. Dans un tel contexte, affronter la concurrence internationale nécessite des investissements majeurs et comporte des enjeux importants. La moindre innovation technologique peut éliminer rapidement un concurrent ou au contraire faire bondir une entreprise concurrente en tête de peloton. En 1994, lorsque l'entreprise déloge un concurrent américain par la mise au point d'une machine à plancher plus robuste et plus efficace, Doucet Machineries inc. connaît un réel succès. Toutefois, selon M. Pelletier, les Allemands, les Italiens, les Chinois et les Taiwanais constituent des concurrents de taille qui possèdent tous, à leurs niveaux respectifs, des avantages compétitifs évidents. La possibilité de voir l'un de ces fabricants rogner ou même s'approprier une part importante du marché constitue un danger important.

Une dépendance directe reliée aux produits fabriqués en bois

Comme la fabrication de machines-outils implique un positionnement en amont du processus de production, il existe une dépendance directe entre la demande du produit en bois et la demande des machines qui serviront à fabriquer ces produits. Doucet Machineries inc. est donc liée à la vigueur des marchés du meuble, de plancher de bois franc, de « 2 par 4 » ou de toute autre transformation de ce marché spécifique. Or, ces marchés connaissent des fluctuations importantes liées à la rigueur de la construction qui tend à avoir un cycle de sept ans de hausse pour ensuite ralentir fortement, comme cela semble le cas en 2001.

LES PROBLÈMES QUI FREINENT LA CROISSANCE

Comme en témoignent les chiffres depuis 1993, l'amélioration des rapports entre tous les intervenants de l'entreprise a créé un climat propice à la croissance. Cependant, cette nouvelle situation apporte avec elle de nouveaux problèmes liés cette fois à une croissance trop rapide.

L'augmentation de la production a révélé certaines lacunes au sein de l'entreprise. Selon les dirigeants, l'une des premières est la difficulté de livrer le produit à temps. À cette difficulté s'ajoute un

problème de qualité, d'où une augmentation des dépenses engagées pour tenter de remédier à l'insatisfaction de la clientèle : « *On a souvent l'obligation de retourner chez le client pour corriger des petites erreurs... on maîtrise mal les exigences de ces nouvelles machines... non rodées... avec des problèmes de dessin et de fabrication..., des oublis sur divers potentiels pour les machines ; ... tout cela coûte du temps et de l'argent.* » Aussi, il est de plus en plus difficile de bien déterminer le coût réel de la production : « *... des fois, ça peut prendre deux fois plus de temps que prévu pour fabriquer une machine.* » S'ajoutent à cela un inventaire élevé et un contrôle de la qualité plus difficile à établir.

LES SOLUTIONS APPORTÉES PAR L'ENTREPRISE

Embauche de personnel qualifié

Le problème du prix de revient associé à la production a été en partie résolu par l'embauche d'un spécialiste en 1996.

Ajout d'un nouveau quart de travail

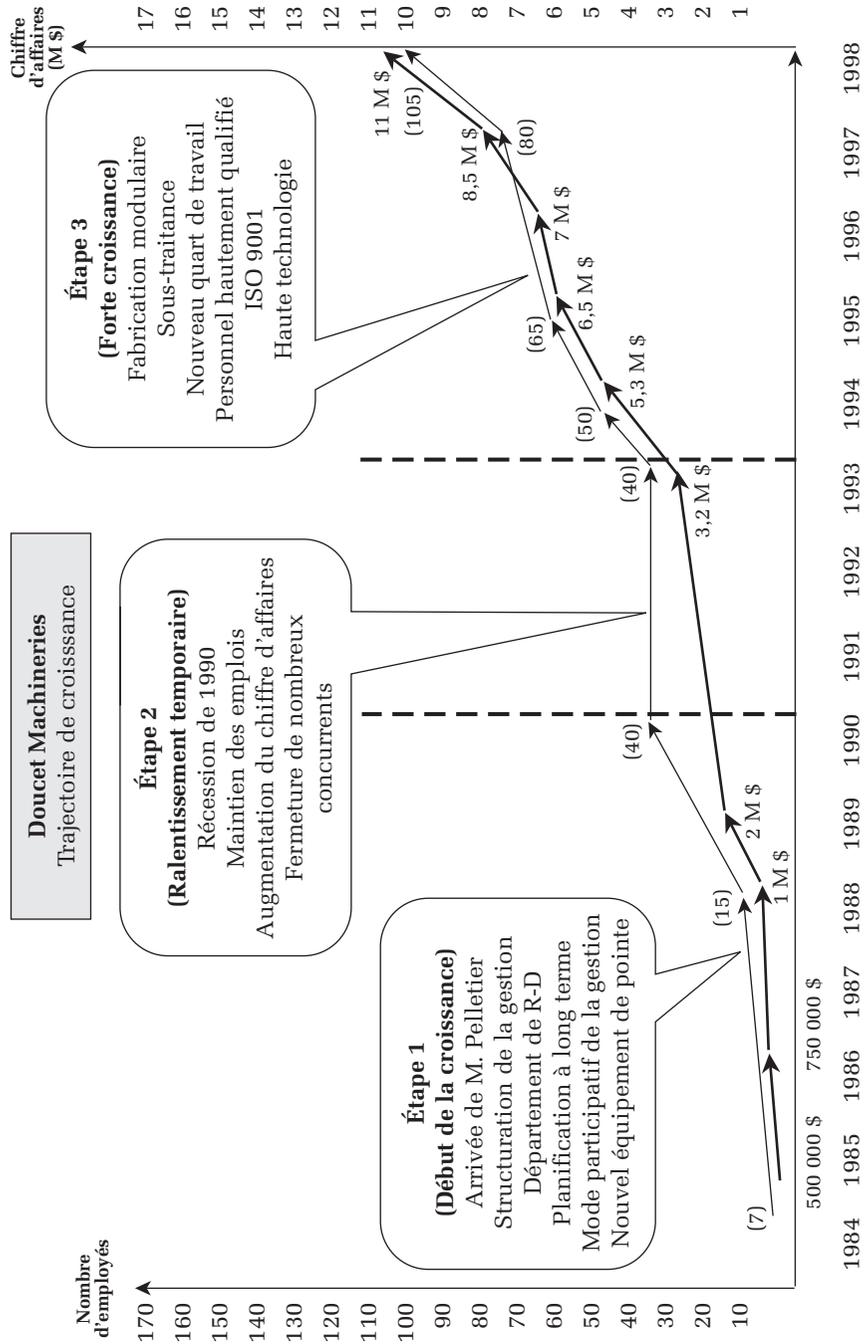
Comme nous pouvons le constater au graphique, l'embauche de personnel a fortement augmenté depuis 1993. L'ajout d'un nouveau quart de travail vise à raccourcir les délais de livraison.

Système de production informatisé

L'informatisation du système de production vise à améliorer la rentabilité de la production par un contrôle plus étroit des délais de livraison et des coûts associés aux produits. Il permet aussi de mieux contrôler les approvisionnements.

Recours à la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance permet d'augmenter la production sans augmenter les dépenses à court terme associées à l'achat de nouveaux équipements et à l'agrandissement. La sous-traitance répond surtout aux besoins de pièces standards, pendant que l'entreprise se réserve la production de pièces technologiquement complexes et de petites séries.



Fabrication modulaire

La fabrication modulaire est devenue le cheval de bataille de l'entreprise. Elle permet de standardiser une fabrication de série, ce qui a pour effet de minimiser les improvisations non seulement sur le plan de la production, mais aussi sur le plan de l'installation des machines. Les plaintes sont moins nombreuses de la part des clients et l'installation se fait plus rapidement et de façon définitive. Les équipes ne sont plus obligées de revenir chez le client plusieurs fois. Des économies substantielles s'ensuivent, en même temps qu'augmente la satisfaction de la clientèle.

QUESTIONS

1. Selon vous, quels effets a eus l'utilisation des rapports formels dans l'amélioration des relations avec le personnel compte tenu de la forte croissance ?
2. Une gestion dite « participative » est-elle essentielle pour soutenir une forte croissance ? Si oui, quels sont les éléments clés de ce mode de gestion ?
3. Quels sont les grands avantages d'une fabrication modulaire dans cette industrie de la machinerie ?
4. En regardant le graphique, nous constatons que Doucet Machineries inc. a connu trois étapes dans son développement. La première étape (1985-1990) est marquée par l'arrivée d'un gestionnaire qui va axer ses efforts sur le redressement économique de l'entreprise. La deuxième (1990 à 1993) montre des difficultés dans les relations avec le personnel, mais aussi l'instauration des solutions appropriées. La troisième étape (1993 à 1998) est caractérisée par une forte progression économique qui voit le chiffre d'affaires passer de 3,2 millions à 11 millions en 1998. À votre avis, existera-t-il une étape 4 chez Doucet Machineries inc. ? Si oui, quels sont les nouveaux défis qui attendent les gestionnaires de l'entreprise ? Les problèmes, les solutions ?

INNOVATION ET PROXIMITÉ DU MARCHÉ

*P*our la deuxième grande caractéristique, nous parlons ici de marché, puisque c'est le terme consacré. Mais avec ce terme, dans le cas des PME, il faut tout de suite penser à clients. Or, alors que les grandes entreprises sont actives sur un marché (si l'on parle d'une industrie comme le marché de l'automobile) ou des marchés (pour parler des différents pays où tel manufacturier d'automobiles vend ses voitures), les PME travaillent le plus souvent avec certains clients qu'elles connaissent bien. Et même si elles ont de nombreux clients, quelques-uns d'entre eux sont plus importants non seulement par la valeur de leurs achats, mais aussi par l'information qu'ils fournissent pour aider l'entreprise à évoluer. C'est ce qui fait la différence entre la petite pâtisserie du quartier qui connaît la plupart de ses clients, y compris même leurs humeurs du matin et leurs besoins changeants, et la grande boulangerie qui dessert la plus vaste clientèle possible en essayant de contenter tout le monde par une variété de produits, variété qui reste toutefois relativement limitée.

C'est la chance d'ailleurs des petites firmes d'être très proches de leurs clients pour leur offrir des produits non seulement différents, mais qui s'adaptent aux particularités de

chacun et à l'évolution des besoins et des goûts. Ainsi, la même pâtisserie ou la boucherie connaissent même la façon dont les clients veulent être servis. Mais c'est vrai aussi dans l'industrie manufacturière, alors que plusieurs petites entreprises produisent à demande ou sur mesure, même si le produit de base peut être réalisé en moyennes séries. Cette façon de faire est encore plus importante avec la segmentation croissante des marchés, segmentation renforcée par une multiplication des produits adaptés à toutes sortes de besoins. Cette segmentation et la différenciation des produits expliquent que le principe de la concurrence n'ait pas le même sens ici que dans la grande entreprise.

Par exemple, l'entreprise Venmar de Drummondville¹ fabrique des hottes de cuisine haut de gamme et donc chères. Elle se distingue cependant de ses concurrents dix ou vingt fois plus gros qu'elle de plusieurs autres manières en ce qu'elle vise un marché de remplacement. Elle s'adresse notamment aux propriétaires plus ou moins bricoleurs qui sont fatigués de la première hotte installée par l'entrepreneur en construction, hotte souvent très bruyante et qui demande le remplacement régulier de filtres coûteux. La hotte Venmar est vendue chez des détaillants qui peuvent fournir de l'expertise aux bricoleurs ; elle est accompagnée d'un canevas pour marquer les prises et les supports par avance, facilitant ainsi l'installation. De plus, le design est bien pensé, le moteur est peu bruyant et garanti de longues années, les filtres sont lavables dans le lave-vaisselle, etc. Bref, la firme est présente sur un marché où la concurrence est forte ; mais avec ces particularités, elle s'impose dans un créneau très particulier.

Les trois premiers cas de la première partie relèvent de cette logique. CVTech-IBC fabrique des transmissions à courroie variable de toutes tailles pour n'importe quelle cylindrée et n'importe quelle fonction, s'adaptant ainsi à des besoins précis extrêmement différents. Décor ltée fabrique des échantillons qui changent par définition continuellement et pour des clients très

1. Ce cas n'a pas été étudié dans le cadre de cette étude.

différents. Pour sa part, Doucet Machineries non seulement adapte ses machines aux besoins très spécifiques de l'industrie du meuble, mais approfondit ces besoins avec ses clients pour créer des nouvelles machines qui sont à l'avant-garde sur le marché. Évidemment, dans ces trois cas, l'innovation joue un rôle clé pour s'adapter aux différences et au changement.

Les neuf cas de cette deuxième partie illustrent différents aspects de cette proximité du marché et du rôle de l'innovation pour soutenir cette proximité. Ainsi, le quatrième cas, la firme Le Paie Maître P.C. inc., entreprise spécialisée dans la gestion et le traitement sur mesure de la paie, doit évidemment adapter son comportement à des entreprises très différentes non seulement en nombre d'employés, mais en types de rémunération et autres obligations fiscales. Cette firme ne peut qu'offrir un produit adaptable à chaque client et qui évolue automatiquement avec les changements qui se produisent continuellement chez chacun. C'est cette souplesse qui fait sa première force. Le cinquième cas, PLC inc., fait de même pour de l'équipement destiné à des scieries qui ne peut qu'être différent pour les besoins changeants de ces firmes. Pour sa part, Micro-Thermo, le sixième cas présenté, a réussi à percer le marché de la réfrigération dans les commerces d'alimentation parce qu'elle s'est appuyée sur une capacité d'innovation organisée, mais aussi fortuite, pour répondre à des besoins différents des clients. Le septième cas, la firme Pocatec ltée, offre des produits de communication et des enseignes électroniques pour l'industrie du transport public. Ces produits, très innovants, doivent s'adapter aux différents besoins de cette industrie, selon le type de transport et de ville. Évidemment, la recherche-développement est aussi cruciale sur ce marché.

On montre dans le huitième cas, celui de Torpedo, que le plastique a remplacé graduellement le bois, obligeant la firme à se transformer. Polymos, la neuvième firme, fait de même dans le domaine des emballages spécialisés ; son PDG explique que

son succès provient du fait « qu'il fait des choses que les autres ne font pas... », résumant ainsi cette idée de proximité des besoins des clients.

Dans le cas de Métal Marquis, dixième cas, les machines forestières et minières de l'entreprise doivent continuellement évoluer pour être de plus en plus efficaces. Artel inc., le onzième cas, dans le secteur de l'alimentation, ne peut se développer que par l'innovation, en introduisant des produits attrayants pour une clientèle de plus en plus difficile et de plus en plus influencée par l'arrivée constante de nouveaux produits ; sa commercialisation sert donc non seulement à distribuer ses produits, mais à les comparer à d'autres et à en imaginer de nouveaux pour rester sur le marché. Finalement, l'organisation du douzième cas, la firme Pro-Paillis inc., qui propose divers engrais ou substances à base de mousse de sphaigne, est particulièrement décentralisée pour être à l'écoute des multiples besoins des horticulteurs professionnels ou amateurs et ainsi s'ajuster rapidement à ceux-ci.

De l'innovation adaptée

Le Paie Maître P.C. inc.
Saint-Léonard (Montréal)

YVON MARTINEAU

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Le Paie Maître P.C. inc. est une entreprise de service spécialisée dans la gestion et le traitement sur mesure de la paie pour les entreprises. Cette entreprise qui compte plus de 80 employés offre une panoplie de services reliés à la paie. Son service de base inclut toutes les informations nécessaires. Le dossier du client comprend les fiches d'employés, le registre de paie et les différents rapports liés à l'entrée des temps de travail et du calcul de la paie, chèques ou avis de dépôt, etc. À cela s'ajoutent la gestion des coûts, les rapports administratifs à remettre aux différents paliers gouvernementaux, les relevés d'emploi et les différents calculs personnalisés (syndicat, fonds de pension, REER). L'entreprise a aussi développé divers modules de gestion et propose à ses clients des services particuliers reliés à la gestion des ressources humaines, à la formation du personnel et à la gestion des assurances collectives. L'écriture comptable peut également être automatiquement générée à partir des données de la paie.

PROFIL DES ENTREPRENEURS

Claude Pantaloni, président, a 52 ans et possède une expérience de plus de trente ans dans le domaine de la comptabilité. Il a fait son cours

classique et a suivi une formation en comptabilité à l'École des Hautes Études commerciales. Issu d'une famille entrepreneuriale, il a travaillé dans le commerce de son père tout au long de ses études puis a peaufiné son expertise en travaillant pendant quelques années dans un petit bureau privé de comptables.

Cette expérience lui permet de comprendre rapidement tous les rouages des services de comptabilité, ce qui le décide à se lancer à son compte en fondant en 1987 sa propre entreprise de comptabilité.

Jean Saint-Hilaire, directeur de l'informatique, a été son principal partenaire dans le bureau privé. Âgé lui aussi de 52 ans, M. Saint-Hilaire a suivi quelques cours en développement industriel après ses études secondaires. Depuis 1965, il a toujours travaillé dans le domaine de la paie à l'exception des dernières années où il a été directeur du développement au sein du service informatique d'un fabricant d'équipement informatique. Il accepte de se joindre à M. Pantaloni, comme partenaire, au moment de la création de l'entreprise et prend la direction de son service informatique.

HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

À ses débuts, l'entreprise est essentiellement une firme comptable qui fonctionne de façon traditionnelle avec une clientèle d'environ 1500 entreprises. Dès 1985, M. Pantaloni songe à offrir un système de gestion de la paie à leurs clients. En 1987, lui et son partenaire cherchent sur le marché un logiciel de traitement de la paie qu'ils pourraient utiliser pour ce nouveau service. Après plusieurs essais, ils décident de faire affaires avec la compagnie Titan qui avait développé un tel logiciel de paie pour des entreprises de comptabilité. À l'usage, ils constatent rapidement que le logiciel manque de souplesse pour un service de paie adéquat. Il est efficace pour répondre aux tâches régulières, mais pas assez flexible pour s'adapter aux besoins spécifiques des clients.

Les entrepreneurs demandent alors à leurs informaticiens de concevoir un nouveau logiciel de gestion de la paie flexible qu'ils pourraient vendre à leurs clients à un prix abordable. La philosophie de base qui sous-tend ce développement est que le logiciel puisse s'adapter facilement aux besoins particuliers de chacun des clients ; on part donc du principe que les clients n'ont pas à changer leur mode de gestion pour s'adapter au fonctionnement du logiciel.

Après quelques années de développement et de rodage auprès de quelques clients, en 1993 le nouveau « Le Paie Maître P.C. inc. » est

prêt. Le produit offert consiste en un logiciel pour la gestion de la paie où le client crée des fiches « employé ». À partir de ces fiches, l'employeur peut créer divers sous-ensembles de dossiers pour tenir compte de ses particularités de fonctionnement : gestion des fonds de pension, REER, cotisations syndicales, CSST, etc.

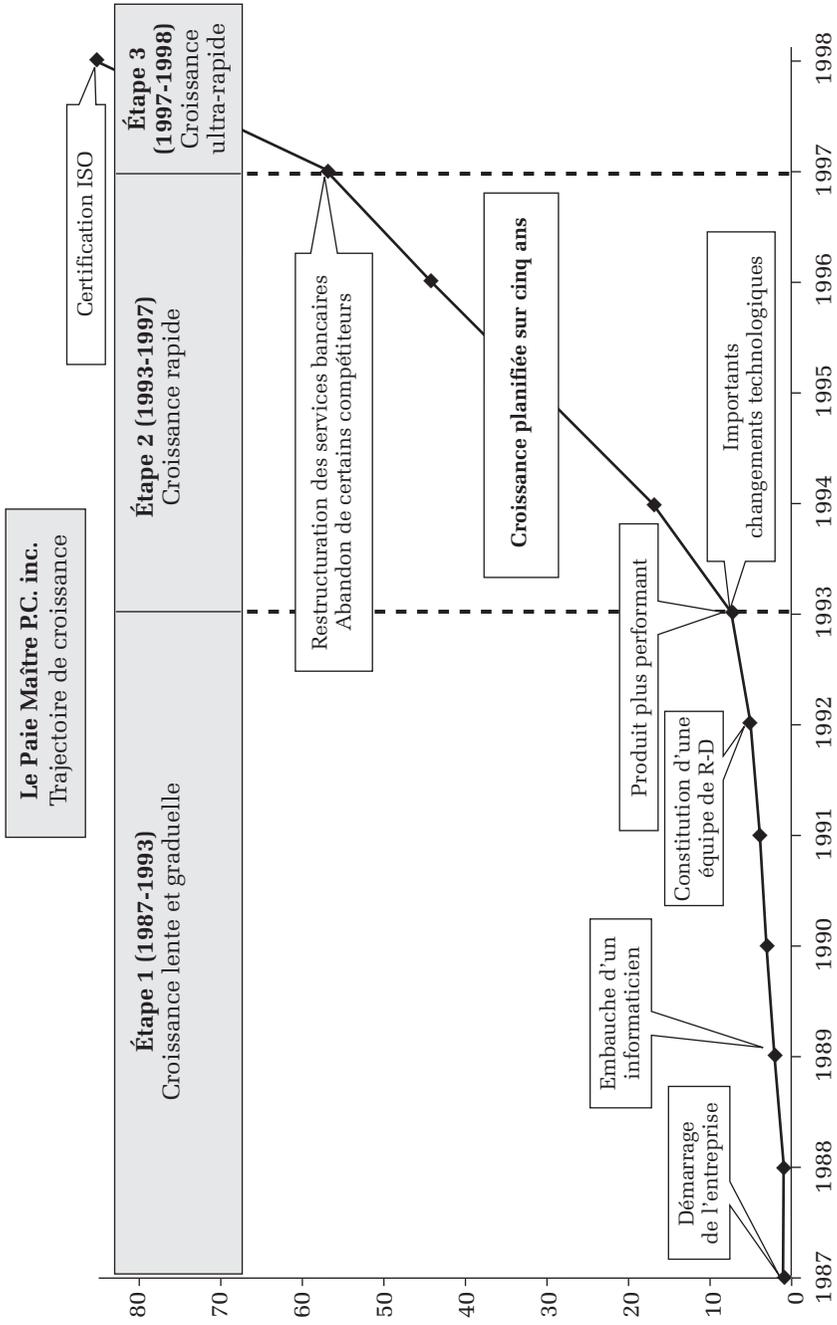
Comme le souligne M. Pantaloni : « *Le fonctionnement de nos systèmes informatisés se compare à un jeu Lego : vous choisissez les morceaux et les couleurs et nos programmeurs se chargent de les assembler.* »

À l'origine, l'objectif de l'entreprise visait seulement le domaine de la comptabilité ; mais dès les premiers rodages du nouveau logiciel de gestion, on observe une augmentation de la clientèle et du chiffre d'affaires. La direction procède alors à un changement d'orientation important et décide de se tourner vers d'autres secteurs d'activité. Elle met en œuvre un plan de croissance de cinq ans qui implique un renouvellement complet du parc d'ordinateurs et se tourne résolument vers les nouvelles technologies de l'information.

Avec ce changement d'orientation, l'entreprise augmente sa visibilité en étant de plus en plus présente dans les divers salons spécialisés ; on fait même un peu de publicité. Au cours des quatre premières années d'application du plan de croissance, le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente rapidement et le nombre d'employés passe de 7 à 57.

À la dernière année de l'application de ce plan d'action, les dirigeants de l'entreprise voient s'ouvrir une brèche dans l'environnement relativement hermétique des services de paie, dominés depuis toujours par les grandes banques à charte. En effet, l'année 1997 coïncide avec un important mouvement de restructuration du système financier canadien. Les fusions dans ce secteur amènent une réorganisation majeure des services fournis aux entreprises et les cures d'amaigrissement qui s'ensuivent rendent les banques beaucoup moins flexibles dans le champ des services de paie. Parallèlement à ce grand chambardement, certains compétiteurs du « Paie Maître P.C. inc. » décident d'abandonner le marché à la suite de problèmes de liquidités résultant de la crise boursière.

La direction décide alors de modifier son plan quinquennal pour profiter de cette nouvelle ouverture en investissant dans son personnel et dans son équipement. Elle augmente ainsi le personnel à tous les niveaux, en passant de 57 employés à 85. En particulier, elle engage de nouveaux spécialistes dans l'équipe de recherche-développement et acquiert du nouveau matériel informatique de pointe.



GRILLE SYNTHÈSE

Nom de l'entreprise : Le Paie Maître P.C. inc.

Étape 1 (1987-1993), Croissance lente et graduelle	
Nombre d'employés	De 1 à 7
Déclencheur	Période de démarrage et de rodage.
Sources	Élaboration d'un logiciel de comptabilité plus performant que ceux existant sur le marché.
Prise de décisions	L'entreprise veut bâtir sa réputation pour pouvoir percer le marché fermé du service de paie. Le PDG décide de mettre graduellement en place une équipe d'experts bien rodée qui peut aussi offrir des conseils pratiques et structurer les comptes des clients.
Problèmes	Marché monopolisé par les banques.
Ressources	Engagement d'un informaticien pour développer leur propre logiciel de gestion de la paie. Mise en place d'un département de R-D.
Changements	On passe d'un service comptable traditionnel à un service dynamique de comptabilité qui cherche à répondre aux besoins spécifiques de chacun des clients.
Étape 2 (1993-1997) Croissance rapide	
Nombre d'employés	De 7 à 57
Déclencheur	Changement technologique important. Renouvellement du parc d'ordinateurs et introduction de nouvelles technologies de communication.
Sources	Produit performant. Le logiciel de base est désormais fonctionnel et efficace (expérimenté auprès de la clientèle).
Prise de décisions	Fait partie d'un plan de croissance établi sur 5 ans au niveau des emplois, du marketing et surtout du chiffre d'affaires.
Problèmes	Les banques continuent à monopoliser les services de paie dans la grande entreprise.
Ressources	Embauche de trois représentants sur la route pour offrir le meilleur service possible à la clientèle.
Changements	Changement d'orientation. L'entreprise est de plus en plus présente dans les divers salons spécialisés et fait maintenant un peu de publicité.

GRILLE SYNTHÈSE

Nom de l'entreprise : Le Paie Maître P.C. inc. (suite)

Étape 3 (1997-1998) Croissance ultrarapide	
Nombre d'employés	De 57 à 85
Déclencheurs	1 : Restructuration des banques et réorganisation des services aux entreprises. 2 : Certains compétiteurs délaissent le marché.
Sources	1 : Les banques deviennent moins flexibles dans le champ du service de paie. 2 : Les entreprises de service ont besoin de plus de liquidité.
Prise de décisions	Modification au plan quinquennal pour profiter de cette brèche. Ouverture de succursales.
Problèmes	Il faut former le nouveau personnel et les clients pour maximiser le rendement du logiciel de traitement de la paie et offrir une meilleure qualité de service.
Ressources	On engage du personnel à tous les niveaux et on augmente l'équipe de recherche.
Changements	L'entreprise obtient la certification ISO. On confie à l'équipe de R-D l'établissement d'un réseau de communication intégré entre les clients et l'entreprise.

EXPLICATIONS DE LA CROISSANCE

Parmi les facteurs de succès de l'entreprise, Claude Pantaloni et Jean Saint-Hilaire font remarquer l'importance de la personnalisation de leurs produits et de leurs services. Au moment où les entreprises veulent décentraliser leur système de paie afin d'éviter que la responsabilité et le contrôle de ce service ne soient entre les mains d'une seule personne, Le Paie Maître P.C. inc. répond à ce besoin. Il rassure en quelque sorte les clients en leur offrant un service plus humain et surtout plus flexible que celui proposé par les grandes banques.

Le service fourni par Le Paie Maître P.C. inc. est beaucoup plus près de la clientèle que celui qui est offert par les grandes institutions financières. On signale par exemple l'absence de répondeurs téléphoniques au sein de l'entreprise afin de mieux répondre aux demandes. Un spécialiste est disponible 24 heures sur 24, sept jours par semaine pour répondre aux questions de la clientèle.

Le logiciel de traitement de la paie développé par l'entreprise est son principal atout de croissance et les investissements technologiques ultérieurs permettent d'améliorer continuellement le produit, de sorte que Le Paie Maître P.C. inc. garde toujours une longueur d'avance sur la concurrence. Actuellement, le système offert peut être tout aussi fonctionnel pour les PME d'une centaine d'employés que pour des grandes entreprises de mille employés et plus.

Enfin, l'entreprise est toujours à l'écoute de sa clientèle et cherche à s'adapter aux besoins particuliers de cette dernière. Selon son président, cette flexibilité est le principal gage du succès de l'entreprise.

PRATIQUES DE GESTION ET CONTRÔLE DE LA CROISSANCE

Tout en s'inscrivant dans le cadre du plan quinquennal de développement, la gestion des activités courantes se fait de façon quotidienne, voire à l'heure. La saine gestion financière est des plus importantes, puisque que c'est l'entreprise elle-même qui avance, dans un premier temps, l'argent à ses clients. L'entreprise doit manipuler de grosses sommes d'argent, d'où une extrême sensibilité aux fluctuations du loyer de l'argent.

En matière de traitement de la paie (production), on vise un potentiel de 300 %, en ce sens qu'il est possible de tripler la production pour répondre aux besoins spécifiques d'un client en moins de 24 heures. Au besoin, l'entreprise embauche du personnel.

Pour ce qui est du marketing, il se fait par l'entremise des représentants et non par la publicité ; dans ce secteur, les clients sont en effet peu perméables à la publicité.

En ce qui concerne les ressources humaines, la gestion est décentralisée au niveau des différents directeurs de département et des chefs d'équipe qui ont pour tâche de motiver leur personnel. Cette motivation est nécessaire, notamment à cause des longs horaires de travail. Par ailleurs, même si, comme on l'a souligné, il pourrait avoir une augmentation de productivité de 5 à 10 %, les dirigeants préfèrent améliorer l'esprit d'équipe et favoriser un climat de travail intéressant.

Cet aspect humain est très important, surtout quand les employés ont parfois des semaines de travail d'environ 50 heures. La direction est à l'écoute de ses employés et offre un salaire de 10 à 15 % supérieur

à ce qui est offert sur le marché. Il en résulte un très faible roulement de personnel et la plupart des employés qui avaient quitté l'entreprise y sont revenus. Il est toutefois prévu de stabiliser sous peu le nombre d'employés, puisque l'entreprise dispose du personnel nécessaire pour obtenir un chiffre d'affaires de 4 à 6 fois supérieur.

En matière de formation, l'entreprise consacre près de 10 % de son budget total à la formation de son personnel, surtout en raison de ses nombreux investissements dans les nouvelles technologies de l'information. À moyen terme, ce pourcentage devrait toutefois diminuer, puisque les nouveaux diplômés arrivent sur le marché avec des connaissances techniques plus grandes. Dans ce cas, toutefois, les connaissances acquises sont essentiellement théoriques, ce qui impliquera toujours une formation pratique, non négligeable, à l'interne. Bref, ces différents éléments touchant le personnel répondent à la troisième condition clé des PME à forte croissance, soit une organisation « apprenante ».

Pour ce qui est de la R-D, l'entreprise y consacre 30 % de son budget total et cet investissement se situe tant sur le plan de l'équipement que du personnel. L'équipe de recherche est composée d'experts de différents domaines : gestionnaires, actuaires et informaticiens travaillent en équipe avec de l'équipement à la fine pointe de la technologie. M. Pantaloni insiste sur le fait que l'entreprise doit faire du développement afin de poursuivre sa croissance et de conserver l'avance qu'elle a sur la concurrence.

FREINS POSSIBLES À LA CROISSANCE

Parmi les freins pouvant ralentir la croissance, on relève, dans un premier temps, la force des principaux concurrents, soit les institutions financières. Pour l'instant, les banques canadiennes concentrent encore leurs énergies à restructurer le système financier et à consolider leur position face à la concurrence des banques étrangères. Comme les services de paie ne sont pas considérés comme une activité prioritaire pour elles, cette situation laisse encore suffisamment de latitude pour une entreprise de service de paie comme Le Paie Maître P.C. inc.

Dans un second temps, M. Pantaloni insiste sur le manque de personnel qualifié. Au dire du président, les tendances actuelles sont à la réduction du temps de travail. C'est toutefois différent dans le

domaine de la paie où le service doit être offert 24 heures sur 24. C'est dans cette perspective que l'employeur cherche des gens dévoués qui ont la volonté de participer à la croissance de l'entreprise.

Comme nous l'avons dit, l'entreprise songe à ouvrir de nouveaux marchés dans le reste du Canada et aux États-Unis. Ce marché extérieur reste cependant relativement hermétique. La direction espère pouvoir pénétrer le marché américain en passant par ses clients au Québec qui ont des filiales à l'étranger. De plus, l'entreprise a déjà conclu des alliances avec deux gros syndicats américains, ce qui devrait, en principe, faciliter l'entrée du Paie Maître P.C. inc. sur ce marché.

QUESTIONS

1. Est-ce que l'entreprise pourra continuer à croître tout en gardant sa flexibilité? Est-ce qu'on pourra recruter du personnel compétent, capable de travailler en équipe et intéressé à relever le défi?
2. Une fois les restructurations terminées, est-ce que cette PME pourra continuer à concurrencer les grandes entreprises bancaires? Croyez-vous que l'expansion planifiée vers le marché national et international soit une avenue prometteuse pour l'entreprise?

Des liens forts avec les clients

PLC inc.
Senneterre

MARIO CARRIER

HISTORIQUE

En 1994, Germain Fournier et son associé décident de transformer leur entreprise spécialisée dans l'entretien et la réparation d'équipement de scierie pour en faire une entreprise qui, tout en continuant à offrir ces services, fabriquera aussi ce type de machinerie. Située à Senneterre en Abitibi, petite municipalité forestière d'environ 4 000 habitants, l'entreprise prend le nom de PLC inc. et compte une quinzaine d'employés. Les deux associés viennent alors de se donner un avantage comparatif sur les entreprises de l'extérieur de la région : leur entreprise peut maintenant offrir un service complet non seulement d'entretien, mais aussi de fabrication. De plus, elle se trouve à proximité géographique d'importants clients, puisque plusieurs grosses scieries exercent leurs activités autour de Senneterre.

Le président de l'entreprise raconte ainsi ce qui a servi de déclencheur à cette mutation : « *En 1994, on s'est vraiment lancé dans le domaine de la fabrication, tout en gardant le service d'entretien, après qu'une importante scierie située à trois kilomètres de notre entreprise nous ait confié le contrat d'entretien complet de l'usine, ce qu'elle offrait habituellement à des entreprises du Lac-Saint-Jean et de Québec.* » La scierie appartenait à la compagnie Norbord, une filiale de la multinationale canadienne Noranda, très présente en Abitibi,

particulièrement dans le secteur minier et métallurgique. Dans ce contrat d'entretien étaient comprises aussi la fabrication et l'installation de composantes de scierie appelées « transferts » et qui servent à assurer le transport des pièces. Les convoyeurs, les mêleurs, les égoutteurs, les démêleurs, les classeurs, etc., sont des exemples de ces transferts que PLC inc. allait dorénavant fabriquer. Comme le fait remarquer M. Fournier, ce contrat avec Norbord, d'une valeur de 1,7 million de dollars, était énorme à ce moment-là pour une petite entreprise comme la leur, qui était habituée à compter de huit à quinze employés. Le nombre d'employés a alors grimpé à 45 ; et en trois semaines seulement ils ont pu fabriquer et installer les transferts commandés par Norbord.

De 1994 à 1997, PLC inc. passe de 15 employés à 84, et son chiffre d'affaires, de 600 000 \$ à 5 millions de dollars. Cette croissance rapide s'est faite grâce à la grande connaissance de l'industrie des scieries qu'avaient les deux associés, à l'ingéniosité de certains des employés de l'entreprise et aussi grâce au leadership de son président, Germain Fournier. L'entreprise s'est bâtie beaucoup sur l'expérience et le savoir-faire des deux associés et de quelques employés du début, « *dont un, dira M. Fournier, qui était particulièrement imaginatif et efficace aux plans de la conception et de la fabrication des équipements de scierie* ».

Jusqu'à 1996, PLC inc. ne compte aucun ingénieur. Les piliers de l'entreprise sur le plan technique sont alors des mécaniciens expérimentés dans le secteur des scieries et quelques dessinateurs qui sont des employés qui travaillaient déjà pour l'entreprise et qui ont été sélectionnés par la direction pour aller se former à la polyvalente pendant un an et demi. Mais dans les deux années suivantes, à la faveur d'une croissance rapide, l'entreprise se structure davantage. En 1998, l'équipe de direction de PLC inc., en plus des deux propriétaires associés, compte un administrateur général, un comptable et un ingénieur. L'équipe de production est structurée autour de 4 dessinateurs, 5 techniciens et 6 contremaîtres.

UNE CROISSANCE RAPIDE

La très forte croissance de PLC inc. durant ces quatre années peut être divisée en trois phases reliées à autant d'occasions d'affaires déterminantes dans l'évolution de l'entreprise. La première opportunité, comme nous l'avons vu précédemment, a été l'obtention d'un important contrat d'une grosse scierie située à proximité de PLC inc. La

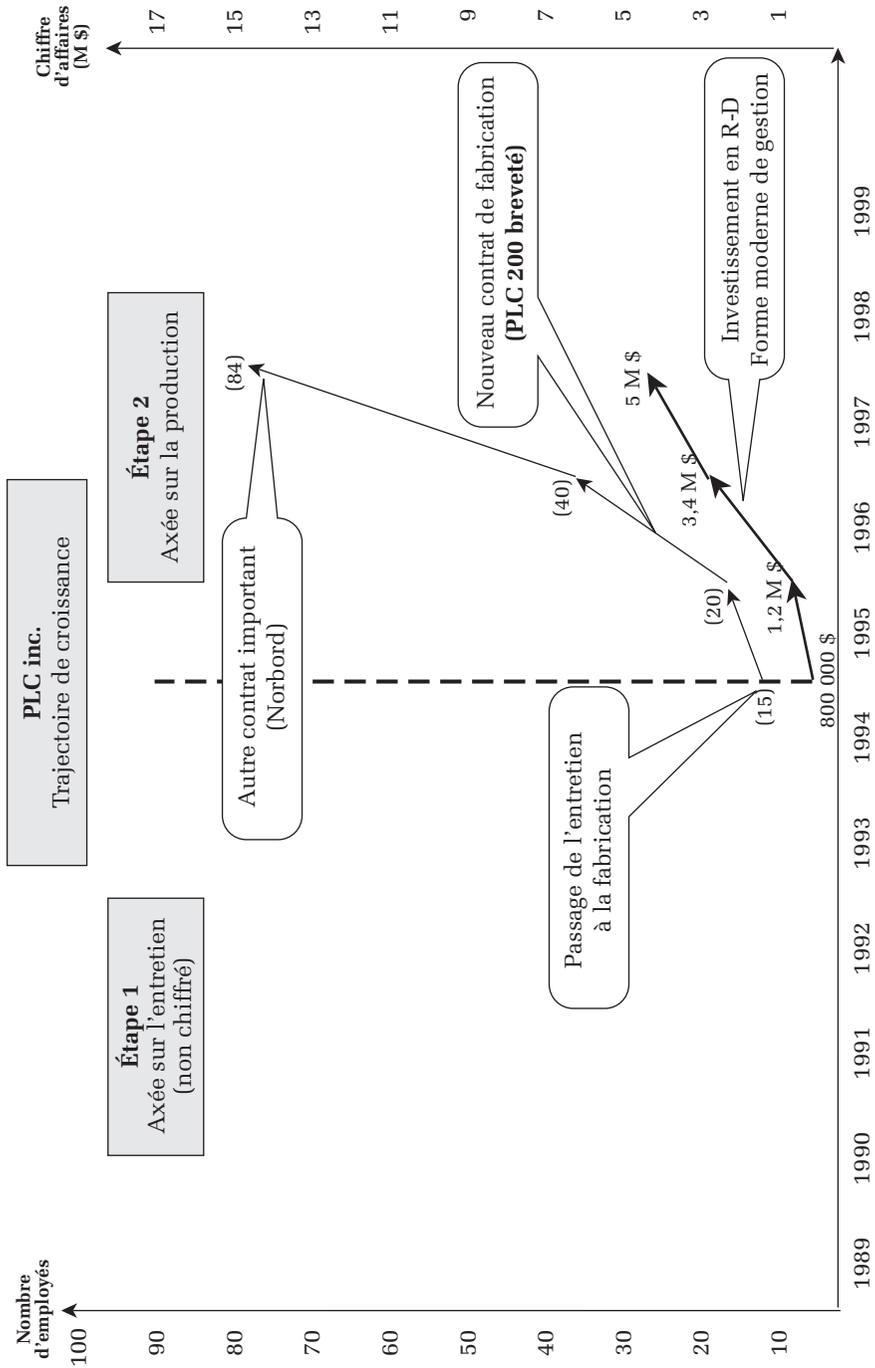
direction de l'entreprise a capitalisé sur ce contrat pour se faire une bonne réputation dans l'industrie, mais aussi pour innover. C'est ainsi qu'à travers l'apprentissage acquis en fabrication et en installation de « transferts » avec le contrat de Norbord, PLC inc. a travaillé à la conception et à la fabrication d'un « chargeur à pinces » qui devient un produit breveté de l'entreprise en 1995. Nous nous trouvons ici devant la deuxième occasion d'affaires. Ce nouveau produit sera nommé le PLC 200, et il fera l'objet d'une mise en marché efficace et rapide. Tout en capitalisant sur cette innovation, l'entreprise poursuivra la fabrication d'autres transferts de scierie et en développera la commercialisation. C'est l'innovation du PLC 200 et l'accent que mettra l'entreprise sur la fabrication des composantes et sur leur commercialisation qui permettront à PLC inc. de passer en 1995 et 1996 de 20 à 40 employés et d'un chiffre d'affaires de 1,2 à 3,4 millions de dollars.

Puis en 1996 et 1997 pour la troisième phase, c'est l'obtention et la réalisation d'un contrat pour une importante scierie située à Saint-Jean-sur-Richelieu en Montérégie, qui auront pour premier effet de hausser le nombre d'employés de 40 à 84 et le chiffre d'affaires de 3,4 à 5 millions. Avec ce contrat, PLC inc. a pour mandat de fabriquer toutes les composantes de la scierie reliées au transfert des pièces. Le président de l'entreprise établit un lien très net entre l'obtention de ce contrat et celui conclu avec Norbord en 1995. *« C'est le contrat à Norbord en 1995 qui nous a permis, deux ans après, à Saint-Jean-sur-Richelieu, de livrer une usine complète. Ce fut aussi un point tournant parce que là, de A à Z, on a vraiment construit l'usine (pas le bâtiment, parce qu'on ne touche pas à ça), soit toute la machinerie à l'intérieur, on l'a dessinée, fabriquée et mise en marche. »*

DES PRATIQUES DE GESTION INSPIRÉES

Cette croissance de l'entreprise PLC inc. s'est faite grâce à des pratiques de gestion par lesquelles la direction de l'entreprise s'est toujours appuyée systématiquement sur ses ressources humaines à l'interne et sur ses clients ou partenaires d'affaires à l'externe, deux éléments clés de la forte croissance.

Ainsi, depuis les débuts de l'entreprise comme manufacturier en 1994, les dirigeants peuvent toujours compter sur leurs employés les plus engagés et les plus imaginatifs. Des séances de remue-méninges ont toujours eu lieu régulièrement pour discuter de l'équipement à



développer ou du fonctionnement de l'usine. « *On fait une réunion aux deux semaines. Cette équipe, on l'appelle l'équipe R-D, ils font vraiment de la recherche et développement* », de préciser le président de l'entreprise. « *Sur cette équipe, on est à peu près cinq personnes-ressources : il y a moi, l'ingénieur, le contremaître, celui qui s'occupe du développement des chargeurs, puis quelqu'un du marketing ; et chaque fois on invite un ou deux employés dans l'usine qui vont donner leur point de vue là-dessus.* »

Dans sa gestion des ressources humaines, la direction applique le principe de la polyvalence des tâches et la division par petites unités de travail qui favorisent le contrôle, mais aussi la communication. Une formation continue est offerte dans le cadre de cette organisation du travail, et ce, dans l'optique d'une approche client-fournisseur. La communication écrite est largement utilisée à tous les niveaux de l'entreprise, avec notamment l'émission de « bons de travail ». Sur le plan de la rémunération, différents systèmes ont été mis en place selon les catégories de main-d'œuvre. Ainsi, les employés sont rémunérés à l'heure, les cadres à la semaine, l'équipe de vente à commission. Il existe un système de bonification pour les contremaîtres de chantier, et un pour ceux qui développent les produits. Certains employés ont le privilège de ne pas travailler les fins de semaine, pour les contrats d'entretien. Il s'agit d'une forme de prime pour ces employés. Bref, l'organisation participante est privilégiée d'une façon ou d'une autre.

En ce qui a trait à l'innovation, l'exemple vient de haut chez PLC inc. Ainsi, le développement du chargeur PLC 200 s'est fait à partir d'une idée du président de l'entreprise, raconte un employé qui a participé de près à cette innovation : « *C'est Germain (Fournier) qui a eu l'idée du chargeur. Il avait déjà travaillé auparavant à Chapais sur un chargeur à pincettes ; mais ce dernier fonctionnait à l'hydraulique. C'était trop compliqué. Lui, il voulait en faire un plus simple. Donc, on a commencé à faire de la recherche là-dedans. Puis au bout d'un an, un an et demi en développement, on est venu à bout de donner des résultats. Enfin, on est allé l'installer à Norbord en premier.* » Pour mener à terme cette innovation, PLC inc. a établi une alliance stratégique avec une firme d'ingénieurs à Saint-Georges en Beauce. Cette firme a travaillé particulièrement sur la conception et le dessin de la machinerie, selon Germain Fournier.

Cette pratique des PME à forte croissance de nouer des alliances stratégiques pour soutenir la croissance, comme on l'a vu dans les prologomènes, PLC inc. l'a particulièrement appliquée pour la commercialisation du chargeur à pinces PLC 200. Ils ont à cette fin contracté

des alliances avec différentes entreprises aux États-Unis, lesquelles leur ont permis de connaître d'autres entreprises en Europe avec lesquelles ils ont aussi conclu des ententes. Ils ont aussi établi une alliance stratégique avec SAWQUIP, une importante entreprise québécoise spécialisée dans la fabrication d'équipement de scierie à Lavaltrie.

Cette capacité de nouer des liens avec d'autres entreprises et de garder de bonnes relations d'affaires semble une caractéristique forte du président de l'entreprise PLC inc. Le contrat majeur obtenu à la scierie de Saint-Jean-sur-Richelieu est d'ailleurs relié, entre autres, au fait que M. Fournier a travaillé au début de sa carrière dans une grosse scierie à Chapais, située à 300 kilomètres de Senneterre. Cette usine appartenait à Yves Barrette, également propriétaire de l'usine à Saint-Jean-sur-Richelieu.

Chaque nouveau client, par ailleurs, semble une occasion pour M. Fournier de trouver des idées pour le développement de ses produits et de ses liens d'affaires. C'est ce qu'il exprime lorsqu'il souligne comment chaque client devient une source d'inspiration pour son entreprise. *« Le fait de vendre des chargeurs nous a renforcés, parce qu'on en a vendu 57 et dans à peu près 57 usines différentes. Cela nous fait vraiment voir les problèmes un peu partout. On trouve de bonnes idées partout. Nous sommes allés chercher ces idées dans plusieurs usines en cherchant toujours à développer des partenariats avec ces clients. »* La forte proximité avec les clients est la deuxième caractéristique majeure des PME à forte croissance.

Enfin, au cours de ces années de croissance, la direction de l'entreprise PLC inc. a su capitaliser également sur un réseau de sous-traitants locaux pour appuyer sa capacité de production. Dans les termes de M. Fournier, cela permet de mieux contrôler le marché. Il s'exprime ainsi là-dessus : *« J'ai même donné plusieurs contrats en sous-traitance pour garder le contrôle du marché, permettant ainsi d'offrir un service complet tout en contrôlant les fortes hausses dans la demande, autrement dit, les pics de production, où on ne pourrait pas fournir... Ainsi, on peut vendre l'idée d'être toujours capable de rencontrer la demande... »*

DES PROBLÈMES DE RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Une croissance aussi rapide n'a pas été sans causer à l'entreprise des problèmes de recrutement de personnel, notamment dans les catégories de soudeur et de mécanicien. Ces problèmes sont de deux ordres.

D'une part, en Abitibi, la main-d'œuvre est habituée à des salaires plus élevés que dans le sud du Québec. En prenant comme base de comparaison les travailleurs qui sont à l'usine de Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Fournier soulignera le fait qu'à cet endroit il peut trouver de la main-d'œuvre à neuf ou dix dollars l'heure, comparativement à quinze dollars en Abitibi. D'autre part, les problèmes de recrutement de PLC inc. sont aussi reliés à un manque de main-d'œuvre ayant la formation requise et capable de satisfaire rapidement les exigences de l'entreprise. Au-delà de la formation professionnelle acquise dans les écoles, il y a aussi une formation en entreprise qui est nécessaire afin que les employés soient bien adaptés aux besoins de la production.

... ET DE COMMERCIALISATION

Une entreprise de la taille de PLC inc. ne peut pas, fait remarquer son président, se payer un agent de commercialisation à temps plein. Cela serait trop coûteux. L'entreprise partage alors ce service avec d'autres fabricants, ce qui semble poser certains problèmes d'efficacité jusqu'à maintenant. En fait, le problème résiderait dans le fait que, lorsqu'un vendeur représente plusieurs entreprises, il doit y avoir, selon M. Fournier, une complémentarité ou, dans ses propres mots, une « chimie » entre ces entreprises. Si cette complémentarité n'existe pas, cela peut avoir des effets négatifs sur le plan de la vente, ce qui aurait été le cas à quelques reprises pour PLC inc.

CONCLUSION

La croissance qu'a connue une entreprise comme PLC inc. est révélatrice du potentiel de compétences que recèlent des milieux locaux dans les régions où l'économie est basée sur l'exploitation des ressources naturelles au stade de la première transformation, compétences qui peuvent très rapidement s'exprimer sous une forme entrepreneuriale. Évidemment, les donneurs d'ordres locaux doivent faire confiance aux entrepreneurs qui sont prêts à relever les défis et ceux-ci doivent faire preuve d'efficacité et d'innovation. Ces donneurs d'ordres servent ainsi de levier au développement de la jeune entreprise. Ce sont les conditions qui semblent avoir été réunies dans l'histoire de PLC inc. Toutefois, comme nous l'avons vu, la croissance a ses exigences et, si celles-ci ne sont pas satisfaites, elles peuvent rapidement devenir des freins au développement de l'entreprise.

QUESTIONS

- 1.** Qu'est-ce qui constitue, selon vous, les principales forces et les principales faiblesses de PLC inc. du point de vue de ses produits et services ?
- 2.** Quelle(s) solution(s) apporteriez-vous aux problèmes de recrutement de personnel que vit PLC inc. ?
- 3.** Quelles sont les voies de solution aux problèmes de commercialisation de ses produits que vit PLC inc. ?

De l'innovation fortuite et organisée

Micro-Thermo

Laval

DANIELLE LUC

Passer d'une entreprise de distribution de produits cosmétiques à une entreprise de conception et de vente de produits de haute technologie n'a pas effrayé nos entrepreneurs, experts en marketing et en vente. En 1986, Micro-Thermo démarrait ses activités, un an après une rencontre fortuite avec un inventeur. Celui-ci avait conçu un produit permettant de contrôler les températures des unités réfrigérantes dans les supermarchés.

Dix ans plus tard, l'entreprise connaissait une croissance accélérée au point de vue de ses ventes et du nombre de ses employés et récoltait, respectivement, en 1996 et en 1997, les prix argent et or de la meilleure PME au niveau régional et pour le Québec, décernés par la Banque Nationale. Le département de R-D venait de mettre au point un système intégré de gestion de l'énergie, sous plate-forme informatique, pouvant contrôler à la fois la réfrigération, la climatisation, le chauffage, l'éclairage et le système d'alarme.

Le nouveau président, Serge Desmarais, dans la jeune trentaine, suit activement toutes les transformations majeures dans le marché de la distribution alimentaire au Canada. Après un saut récent dans l'arène américaine, il rêve également d'étendre les tentacules de Micro-Thermo dans le nouveau monde planétaire.

UNE BELLE OPPORTUNITÉ POUR CE VENDEUR

M. Desmarais était, comme on dit, « un vendeur capable de vendre des frigos aux Esquimaux ». Qu'il s'agisse de produits cosmétiques, d'articles ménagers, de chauffeuses, ses succès sur le plan commercial sont bien connus. À plusieurs reprises, des gens sont venus lui proposer leurs innovations. En décembre 1985, un produit a retenu davantage son attention, un petit système électronique de surveillance de température. L'inventeur, un technicien en électronique, prétendait que les supermarchés en alimentation subissaient des pertes élevées en raison de la piètre performance des systèmes de réfrigération. Quelques rencontres et discussions avec des amis qui connaissaient un peu le marché de la distribution alimentaire ont suffi pour convaincre notre vendeur.

Déjà propriétaire d'une entreprise de distribution de divers produits de masse, Gaétan Desmarais envisageait depuis un moment déjà l'idée de créer une autre firme. La rentabilité de l'entreprise de distribution déclinait. C'était également une belle occasion d'intégrer ses deux fils, nouvellement diplômés en technique de vente et de marketing. Notre vendeur décide de faire le saut : il achète l'idée. Micro-Thermo est incorporée en mai 1986 et le MT1 est lancé peu de temps après.

UNE CROISSANCE RAPIDE, MAIS UN APPRENTISSAGE PARFOIS DOULOUREUX

Le démarrage de Micro-Thermo : un lancement successif de produits

Une entente à l'amiable convient des rôles respectifs de chacun : la fabrication et l'installation sont données en sous-traitance à l'inventeur et la distribution revient à M. Desmarais, président de Micro-Thermo, et à ses deux fils. Le directeur des opérations ainsi que le comptable de l'entreprise de distribution des produits cosmétiques donnent également un coup de main : élaboration des contrats, rédaction des soumissions, mise en place d'un système de facturation, comptabilité.

Des ventes de 70 000 \$, dès la première année, faites pour la plupart auprès de propriétaires de supermarchés qu'ils connaissaient bien, confirment le potentiel de ce produit. En dépit de cet accueil

favorable, Gaétan Desmarais reconnaît que le MT1, le système de surveillance des températures, n'offre toutefois pas suffisamment d'avantages économiques et fonctionnels aux clients. Par ailleurs, la concurrence imitait déjà le produit qu'on avait omis de protéger par un brevet.

Ce produit novateur, le MT1, était en fait un simple capteur de température linéaire, pouvant être placé à une bonne distance des frigidaire, qui enregistrait les températures et sonnait l'alarme lorsque la température s'élevait trop. Après l'installation de quelques modules, la limite du MT1 est rapidement apparue : on devait multiplier le nombre de modules par le nombre de frigidaire, ce qui s'avérait très coûteux pour le client. Par ailleurs, les difficultés d'utilisation du MT1 que connaissent les premiers clients et l'expression de nouveaux besoins par des clients potentiels actifs dans des secteurs autres que l'alimentation amènent l'entreprise à intensifier ses efforts en matière de recherche-développement.

Les bénéfices sont réinvestis dans l'amélioration du produit, d'une part sur le plan technique et d'autre part dans le design ou l'architecture du produit. Le produit initial est amélioré de façon significative et des composantes sont ajoutées au module. De 1987 à 1990, Micro-Thermo met successivement sur le marché trois modèles. Le MT8, qui est une version améliorée du MT1, avec huit sondes de surveillance de température au lieu d'une seule, est destiné au contrôle des températures dans les moyennes surfaces (supermarchés, restaurants, hôpitaux, secteur biomédical) ; le MT8 automatique, breveté aux États-Unis, intègre au module de base un système d'alarme pour les réfrigérateurs ; le MTswitch inclut un module de communication et d'alimentation.

Pendant toutes ces années, la croissance annuelle des ventes est constante, de l'ordre de 30 %. À la fin de l'année 1992, les ventes de Micro-Thermo sont évaluées à plus de 600 000 \$ et l'équipe compte sept employés.

Des contacts profitables donnent le coup d'envoi

Les premières explorations du marché ontarien mettent en évidence les limites des produits, même ceux les plus techniquement avancés, comme le MT8 et le MTswitch. Les supermarchés d'alimentation de l'Ontario occupent de plus grandes surfaces que ceux du Québec,

exigeant une installation de plusieurs modules de contrôle pour surveiller les températures. Deux problèmes de taille se posent : le manque d'espace physique pour installer ces modules (qui prendraient presque un mur complet) et la gestion visuelle de toutes ces petites lumières qui clignotent en cas de panne. La direction conclut rapidement à la nécessité de développer un produit plus intégré et centralisé.

Au printemps de 1993, les fils Desmarais, à l'occasion d'une visite à une exposition de haute technologie, rencontrent des personnes-ressources du Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Ces dernières les mettent en contact avec le bureau régional de Laval, situé au collège Lionel-Groulx, tout près des bureaux du Centre de technologies des systèmes ordines. Ce centre est spécialisé en transfert de technologies des systèmes de contrôle à base d'ordinateur dans le domaine de l'automatisation industrielle. Avec ces conseillers, les deux frères examinent une technologie nouvellement mise au point par une firme de la Californie. Couplée au système d'exploitation du DOS, cette technologie, appelée technologie échelon, permet de distribuer l'intelligence dans les modules, rendant ainsi possible la création d'un produit nettement plus avancé.

La direction de Micro-Thermo, assistée du conseiller principal du CNRC de Laval, élabore un projet de recherche-développement et un plan d'affaires afférent. Une demande de financement est faite au CNRC et à la Banque de développement du Canada (BDC). Des demandes de subvention et de crédits d'impôt pour la recherche sont effectuées. Outre une subvention de 80 000 \$ pour développer le produit, le CNRC offre gratuitement ses services-conseils et le Centre de technologies des systèmes ordines prête ses installations. Selon Serge Desmarais, l'élaboration du plan d'affaires a été une étape importante :

[...] cela nous a aidés à comprendre qui on était, où on allait [...] à valider certains éléments [...] à se bâtir une vision [...].

Le président invite pour une journée, toutes dépenses payées, les acheteurs et ingénieurs responsables de l'aménagement et de l'équipement des grandes chaînes alimentaires du Québec et de l'Ontario. Toutes les bannières y sont représentées, notamment IGA, Métro, Provigo, Loblaws, etc. On leur présente un prototype du produit. Dans une séance de style « remue-méninges », on tente de dresser la liste des préoccupations, des besoins et des exigences de ces clients potentiels afin de concevoir les caractéristiques optimales de ce futur produit. Chacun des groupes de clientèle est ensuite invité, de façon individuelle, à préciser sa « liste de souhaits ».

Le MT2000 exigera un an de développement par les experts du Centre de technologies des systèmes ordonnés. Nettement plus avantageux pour le client, ce produit offre une seule interface usager ; il est plus visuel et permet de détecter rapidement les pannes. Pour l'entreprise, les frais d'installation sont moindres, le MT2000 pouvant incorporer à la fois tous les comptoirs de réfrigération. Le produit connaît rapidement le succès. En moins de huit mois, le chiffre d'affaires double. Les ventes atteignent 1,2 million de dollars en 1995. La direction étudie maintenant les possibilités d'exploitation des marchés de l'Ouest canadien avec l'intention d'occuper 80 % du marché canadien et, à moyen terme, de développer un produit suffisamment performant pour pénétrer le marché américain.

Cependant, en dépit des nouvelles sources de financement, le budget demeure insuffisant pour développer le produit de façon adéquate. L'utilisation de technologies moins coûteuses contribue à la désuétude rapide du MT2000. On n'a toujours pas réussi à créer un produit qui permettrait une gestion complète de tous les éléments énergétiques d'un supermarché. Le besoin de constituer une équipe de recherche-développement à l'interne se fait de plus en plus pressant.

UNE PERCÉE DANS LES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES SERT BIEN MICRO-THERMO

Dès 1994, la direction de Micro-Thermo s'était fixé comme objectif d'apporter des réponses progressives aux besoins exprimés par ses clients lors de la séance de remue-ménages. L'une de ces réponses était d'arriver à offrir un système de gestion de l'énergie ayant des capacités d'intégration plus grandes, donc un système capable de saisir et de contrôler l'ensemble des données relatives au système d'alarme, à l'éclairage, à la réfrigération, à la climatisation et au chauffage dans un supermarché.

La mise en marché de Windows 95 offrait, comparativement au système d'exploitation DOS, la possibilité d'améliorer le produit sous la forme d'une plate-forme technologique indépendante ou d'architecture ouverte, c'est-à-dire une plate-forme sur laquelle viendraient se greffer diverses applications utilisées par les supermarchés. La technologie échelon expérimentée par eux, et relativement encore nouvelle sur le marché, leur apparaissait suffisamment stable pour cela. Or, elle était compatible avec Windows 95, offrant ainsi la possibilité de développer et d'offrir aux clients un logiciel très puissant et de nombreuses interfaces usagers.

La direction de Micro-Thermo effectue sans tarder diverses études : de marché, de produit, de faisabilité, pour un montant de près de 100 000 \$. Un programme de recherche-développement, étalé sur trois ans (1996-1999), est lancé. L'objectif est de développer en trois phases consécutives une version améliorée et beaucoup plus performante que le MT2000. Ce sera le MTAlliance. L'innovation consiste à ajouter un système intelligent au produit ; c'est-à-dire que le produit ne fasse plus seulement du contrôle, mais gère les divers systèmes et analyse les besoins de chauffage et d'éclairage. Divers modules sont développés et greffés à la même plate-forme.

Très persuasif, Gaétan Desmarais recrute le directeur de la R-D du Centre de technologies des systèmes ordonnés du collège Lionel-Groulx. Ce dernier entraîne avec lui son assistant qui est également physicien et qui a travaillé à la conception du MT2000. Le département de la recherche-développement de Micro-Thermo s'organise. En moins de deux ans, l'équipe de la R-D compte 22 personnes.

Un nouveau plan d'affaires et un projet de financement sont présentés au CNRC et à la BDC. La première phase de développement du MTAlliance est finalisée, ainsi qu'il avait été prévu, au début de l'année 1997. Des ventes de cette version sont réalisées avec succès au Québec et en Ontario. Les prix gagnés au concours canadien de la PME ont procuré une certaine visibilité et notoriété à l'entreprise. Une représentante est embauchée à Toronto et un agent manufacturier à Calgary afin d'explorer le marché de l'Ouest canadien.

UNE RESTRUCTURATION QUI RÉPOND AUX NOUVEAUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

À la suite du décès de Gaétan en 1997, Serge, son fils, accède à la présidence de Micro-Thermo. Après plusieurs consultations, il opère quelques changements sur le plan de la propriété et du contrôle de l'entreprise, ce qui contribuera, selon lui, à soutenir, voire à accélérer la croissance de l'entreprise.

Les actions de certains membres de la famille (la mère et la sœur), qui ne désiraient plus s'impliquer, sont rachetées et vendues au comptable, qui suivait l'entreprise depuis ses débuts et qui devient le vice-président aux finances, et à un conseiller externe en gestion. Serge précise que :

Avec l'arrivée de nouveaux actionnaires, nous avons réussi à financer plus facilement la croissance de l'entreprise avec des fonds supplémentaires générés par la vente des actions et par des prêts bancaires plus substantiels, garantis par les actionnaires.

De plus, on formalise davantage le fonctionnement de l'entreprise. Selon le nouveau président :

Toute cette restructuration nous a permis de répondre à l'augmentation de la demande de nos produits et de hausser fortement les ventes au Canada.

Malgré la présence d'un concurrent américain, le marché de l'Ouest canadien s'ouvre tranquillement. Et au début de l'année 1998, une partie (4 vendeurs) de l'équipe de vente de ce compétiteur est recrutée. Cela donne le coup d'envoi pour le marché américain. Dans la même année, un bureau des ventes est ouvert aux États-Unis, à Atlanta en Georgie, juste en face de celui du compétiteur américain. Les produits sont annoncés dans une revue spécialisée américaine et sont exposés dans les foires technologiques. Ce déploiement donne naissance à une entente de partenariat avec une entreprise américaine qui reconnaît l'expertise de Micro-Thermo en technologie échelon et qui demande de développer un produit spécifique pouvant être intégré à la plate-forme technologique actuelle.

L'ÉVOLUTION DES STRATÉGIES ET DES MODES DE GESTION

La première période de croissance : de 1986 à 1992

Dès le départ, la direction de Micro-Thermo oriente ses efforts vers un produit innovateur, et ce, dans une niche de marché bien spécifique. Ses intentions sont de développer le marché du Québec dans un premier temps, et de poursuivre en Ontario, après les succès initiaux. Tout le produit des ventes est réinvesti dans l'amélioration du produit et dans la recherche de nouveaux potentiels afin de répondre aux exigences des clients intéressés mais insatisfaits des résultats préliminaires. À la fin de ce cycle, l'innovation et la diversification des produits permettent d'offrir une gamme de produits améliorés, qui répondent à des besoins différents pour des niches de marché spécifiques.

La sous-traitance reste la stratégie privilégiée. Reconnaissant que leur expertise se limitait à la vente et à la promotion des produits, les dirigeants ont, dès le début, laissé les activités de production et

d'installation à l'inventeur. Puis la croissance de la demande exige très tôt que l'on fasse faire les services d'installation en sous-traitance, par des gens spécialisés en installation de systèmes électroniques, mais sous le contrôle de l'un des fils, Patrick. La fabrication des produits et le développement sont alors sous la responsabilité de l'inventeur. Mais celui-ci est aussi rapidement débordé. On fait donc appel à un technicien en électronique pour qu'il développe en sous-traitance le MT8 automatique.

La recherche d'informations demeure informelle, et aucune véritable étude de marché n'est effectuée. Plusieurs banques de données sont tout de même épluchées et, avec la lecture de revues et de magazines spécialisés, on monte une liste de noms de supermarchés, d'entreprises de réfrigération et de firmes commercialisant des systèmes d'alarme. Plus de 3 000 appels auprès de ces entreprises ont été effectués par le directeur des opérations : « ... on voulait agrandir notre zone d'influence ». L'opération a permis de mieux connaître le potentiel des marchés québécois et canadien et de cerner les acteurs importants et les produits existants.

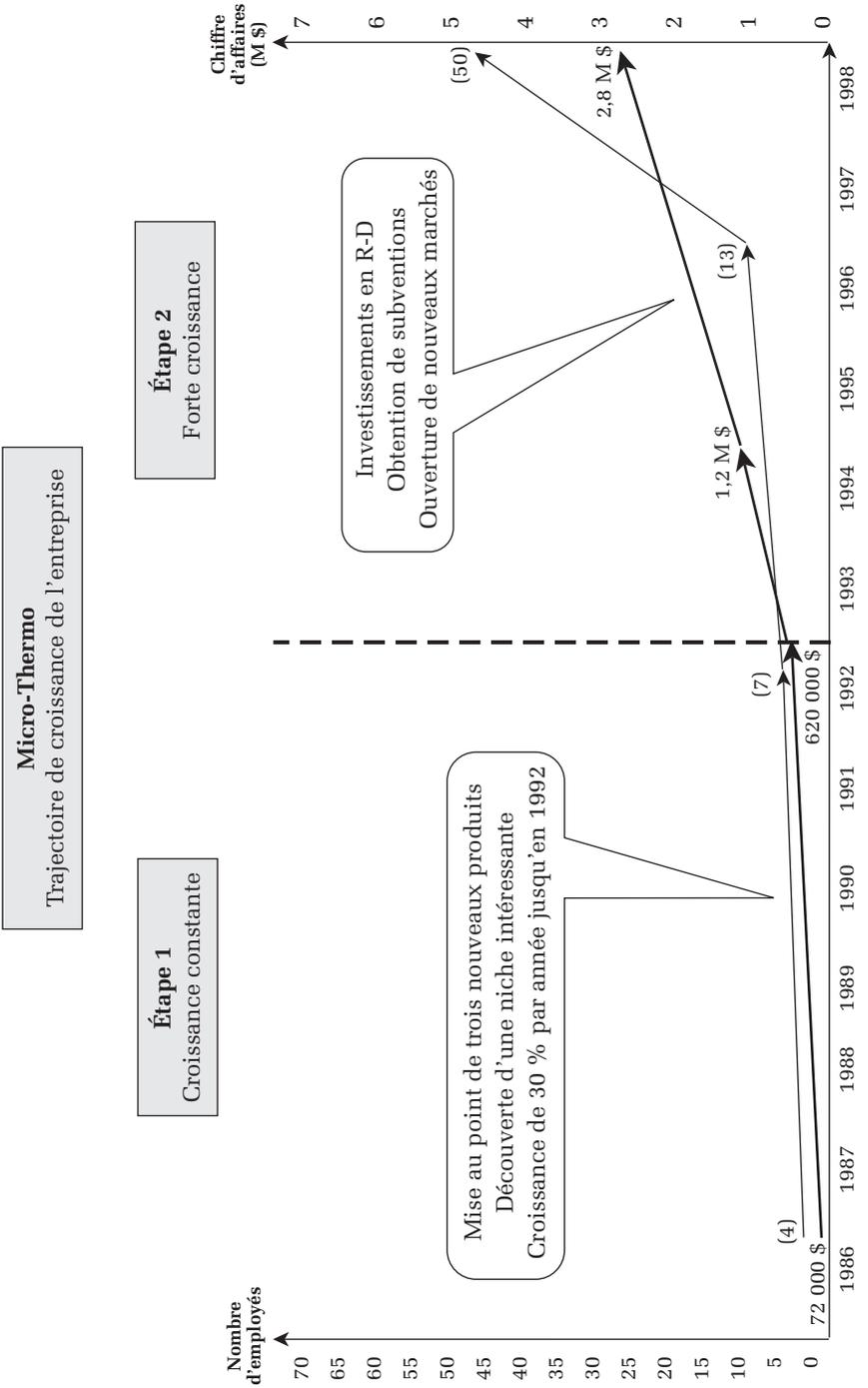
L'équipe d'installateurs, de vendeurs et l'inventeur se rencontrent fréquemment afin de préciser les besoins de la clientèle et de suggérer les améliorations pertinentes pour les produits. Un premier plan d'affaires est élaboré à l'interne en 1989.

La deuxième période de croissance : de 1992 à 1995

Les orientations stratégiques de Micro-Thermo changent peu pendant cette période : on se concentre sur l'innovation en matière de produits et l'on s'emploie à consolider ses acquis au Québec par la diversification des marchés. Un changement progressif apparaît toutefois dans l'identité de l'entreprise : celle-ci devient moins familiale, se laissant imprégner par les groupes externes.

Le processus de prise de décision s'étend à un plus grand nombre de personnes et est moins collégial, devenant plus rationnel. Autrefois limitée au président, à ses deux fils et au directeur de production, la consultation se fait graduellement avec les experts du CNRC et du Centre de technologies des systèmes ordonnés du cégep de Laval.

Ceux-ci convainquent la direction que les besoins s'intensifient en ce qui a trait à l'expertise qualifiée à l'interne. Le manque de connaissances en électronique, en réfrigération et en alimentation freine une juste compréhension des préoccupations et des besoins de la



clientèle. Il est également difficile d'évaluer les activités de recherche-développement des produits effectuées à l'externe. L'embauche de trois employés ayant des compétences plus techniques profite rapidement à l'entreprise : il s'agit du technicien en électronique à qui l'on avait confié en sous-traitance le développement du MT8 automatique, de l'épouse de l'inventeur qui s'occupera de la fabrication (ce qu'elle faisait déjà avec son mari) et d'un ingénieur qui aidera au soutien du transfert technologique.

La veille devient plus systématique et les pratiques de gestion s'ouvrent vers l'extérieur : recherche de données, parfois par l'intermédiaire des ambassades, pour connaître les marchés, les brevets disponibles ; participation à des salons et à des expositions technologiques ; recours à des techniques de créativité dans le processus de conception du produit ; utilisation des informations qui circulent en matière de financement ; recours à l'expertise externe pour aider à la structuration des processus administratifs et technologiques de l'entreprise (ingénieurs-conseils du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec [MIC] ; conseillers de la Banque de développement du Canada [BDC] ; Société québécoise de développement de la main-d'œuvre [SQDM] ; Société de développement industriel [SDI] ; Conseil national de recherches du Canada [CNRC]).

La troisième période de croissance : de 1995 à 1998

Le fonctionnement de l'entreprise se formalise. Un conseil d'administration est créé où siègent aussi des gens de l'externe, « des gens d'expérience ». Un premier organigramme est élaboré en 1996. Un comité consultatif est formé par les deux frères Desmarais ainsi que par le vice-président aux finances, le vice-président aux opérations et le conseiller externe devenu actionnaire (ce conseiller est ingénieur électrique et titulaire d'un MBA). Un comité de direction rassemble les directeurs des départements, pendant que des comités mixtes regroupant les responsables de la R-D, des ventes et du marketing et ceux des opérations sont formellement mis en place. On favorise à la fois la tenue régulière de rencontres ainsi que la structuration et la formalisation plus grandes des rôles et des relations de travail. Même si l'entreprise sous-traite à nouveau les principales fonctions, elle a gardé une équipe d'ingénierie-conseil afin d'aider les installateurs et une équipe de production.

L'équipe de direction, constituée des deux fils, du vice-président aux finances, du vice-président à la R-D et du vice-président aux opérations, distingue davantage les types de décisions. Elle s'appro-

prie les décisions de nature plus stratégique et délègue à chaque direction celles qui concernent les activités fonctionnelles de l'entreprise, notamment la production, le recrutement des ressources humaines, la recherche-développement. L'organisation, élément clé des PME à forte croissance, se structure ainsi pour devenir de plus en plus auto-changeante.

Toutefois, malgré les succès obtenus dans la recherche et dans la mise en marché des produits, le financement de la croissance se fait toujours avec beaucoup de difficultés, en grande partie au moyen des bénéfices générés par les ventes. Gaétan Desmarais avait toujours répugné à faire des emprunts bancaires. Serge, le nouveau président, est convaincu que cette stratégie privilégiée par son père, dans le mode de financement, ne convient pas dans le secteur de la haute technologie, où la vitesse de développement et de mise en marché des produits est un facteur clé de réussite. Il cherche donc de nouvelles façons de financer la croissance, tout en réduisant les risques supportés par les actionnaires familiaux :

[...] nous avons choisi d'être une compagnie de haute technologie axée essentiellement sur la recherche et le développement. À cet effet, nous avons décidé de sous-traiter à nouveau l'ensemble des activités de production et d'installation et de ne garder que celles qui concernent la R-D, le marketing et les ventes ainsi que le support technique.

Mais la sous-traitance amène parfois des difficultés insoupçonnées, comme des vols de documents par des employés peu scrupuleux qui les vendent aux concurrents.

[...] nous n'étions pas suffisamment protégés au plan de la propriété intellectuelle et nous avons souffert de cette compétition illégale.

Outre la difficulté de financer la croissance, Serge Desmarais déplore le temps qu'il faut consacrer à la formation continue des employés travaillant en R-D afin que ceux-ci soient à l'affût des nouveautés et puissent mettre à jour leurs connaissances dans leurs domaines respectifs.

[...] même si c'est louable, il n'en demeure pas moins que cela freine la vitesse de développement des produits... ne devrait-on pas plutôt toujours recruter de nouveaux employés formés ?

La recherche d'informations se poursuit continuellement. La qualité des liens entretenus avec la clientèle et ainsi une proximité (2^e élément clé des PME à forte croissance) assurent un retour

d'informations privilégiées. Fréquemment, les clients appellent afin de suggérer des améliorations ou des applications potentielles aux divers produits. Même si les dirigeants de Micro-Thermo ont toujours concentré leurs efforts dans le secteur de l'alimentation, ce sont de nouvelles demandes qui les ont amenés à se diversifier dans les autres secteurs, le biomédical, par exemple. Ces demandes particulières viennent également, parfois, par la voie des foires commerciales auxquelles l'entreprise participe à une fréquence de trois ou quatre foires par année. Cette activité a donné lieu à quelques exportations en Tahiti et en Europe, mais elle demeure marginale pour l'instant.

QUELQUES MOTS SUR LES DIVERS ACTEURS

Le conseiller du CNRC, un intermédiaire

Ce n'était pas un véritable mandat que Micro-Thermo avait confié à l'expert-conseil du CNRC. Après la présentation des produits par Gaéтан Desmarais, Gilles Ouellette, expert en génie industriel et en gestion d'entreprise, savait que la technicité des premiers produits était limitée :

[...] c'étaient des produits matures, très artisanaux... même s'il n'y avait pas au départ d'indice important quant au potentiel de croissance de l'entreprise, l'ouverture d'esprit des dirigeants m'a beaucoup impressionné... Micro-Thermo serait probablement morte si elle n'avait pas fait le saut technologique...

Le conseiller organise une rencontre avec des personnes-ressources du Centre des technologies de systèmes ordines du collègue Lionel-Groulx. Le directeur de ce centre voit aussitôt le potentiel de développement de ce produit standard. Pendant que Gaéтан rencontre les acheteurs et les ingénieurs des grandes chaînes alimentaires, l'équipe du Centre monte un devis.

Pendant tout près de quatre ans, le conseiller du CNRC intervient de façon suivie. Il fait entre 15 à 20 visites par année et intervient sur plusieurs plans : élaboration d'un plan d'affaires connexe au projet de R-D (un diagnostic a permis d'analyser la faisabilité du projet, d'élaborer les stratégies nécessaires et les ressources utiles et d'établir les technologies essentielles), formulation des demandes de financement, subventions et crédits d'impôt. Son vaste réseau de contacts est mis à profit. Le conseiller facilite ainsi les rencontres suivantes : avec des responsables du financement et un conseiller technique de la BDC,

avec un docteur en informatique de l'Université McGill, avec un spécialiste en communication de l'Institut des technologies d'information d'Ottawa, avec des spécialistes de la mise en marché et du positionnement du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).

Le conseiller a aussi aidé au recrutement d'une dizaine de personnes, dont plusieurs experts techniques. Dernièrement, il a proposé l'expertise d'un ingénieur en production simultanée. Depuis 1998, il intervient davantage sur le plan du suivi, les visites se limitant à six ou sept par année et à un téléphone mensuel. La firme travaille donc avec un réseau particulièrement « intelligent », multipliant les signaux faibles porteurs d'innovation, quatrième élément crucial, surtout pour les PME technologiques à forte croissance.

Le vice-président des opérations, un gestionnaire

Psychologue industriel, Jacques Côté est davantage orienté vers la gestion de l'entreprise dans son ensemble. Son efficacité organisationnelle a permis à Micro-Thermo de poursuivre la croissance en dépit de ressources limitées. M. Côté était toujours à l'affût d'informations ou de contacts pouvant être utiles à l'entreprise. Très habile politiquement, c'est également lui qui fait le lien entre les divers responsables des départements. Il a réussi à convaincre Gaétan Desmarais, très réticent au départ, de laisser des experts extérieurs « fouiller » ses affaires, lui faisant accepter la nécessité de s'ouvrir aux expertises externes.

[...] on est maintenant une entreprise de haute technologie... On a rencontré plusieurs experts, on leur a posé de multiples questions... On a pris des cours de formation pour la planification stratégique, l'exportation, le financement, la budgétisation... on s'est structuré doucement... On est allé chercher les meilleurs consultants, le meilleur technicien en réfrigération au Canada... deux physiciens du Centre de technologies de systèmes ordinés... Les liens de coopération avec le Centre de technologies des systèmes ordinés sont maintenus. Des contrats de sous-traitance leur sont donnés de façon régulière... Enfin, la compétition a toujours été un élément de motivation pour nous...

Le directeur du Centre ordinique, un visionnaire

Jean Raymond, physicien nucléaire, avait rapidement décelé tout le potentiel qu'on pourrait soutirer du produit. D'autant plus qu'il avait vu, à l'occasion d'un de ses voyages en Californie, une technologie qui répondait tout à fait à ce qu'on voulait faire. Sa grande force est sa

capacité à marier les technologies informatiques en électronique et en réfrigération et à bien saisir les enjeux et les défis que posent les récents développements en télécommunications. Chercheur avant tout, cet homme est également habile à diriger son équipe de R-D qui compte 22 personnes. Pierre angulaire de l'entreprise, ce département fait, surtout aujourd'hui, de la recherche précommerciale.

Les Desmarais, le père et les deux fils, des vendeurs entrepreneurs

Distributeur de produits Amway pendant plus de trente ans, Gaétan Desmarais avait aussi créé une petite firme en construction où il était plâtrier. C'est son épouse qui l'a convaincu de s'embarquer avec elle dans une petite entreprise de distribution. Sans aucune formation, cet homme a connu beaucoup de succès ; il avait le verbe haut et savait convaincre son auditoire. Pressentant le déclin de son entreprise de distribution et devant la prolifération de produits asiatiques, il a saisi l'opportunité. Il a poursuivi la gestion de l'entreprise de distribution pendant encore quelques années. Président de Micro-Thermo, il délèguait beaucoup de responsabilités de vente à ses deux fils, pendant que lui suivait l'administration. Mais il était réticent à introduire des étrangers dans son entreprise et à rechercher du financement externe, préférant faire confiance à « son monde ».

La grande force de son fils Serge consiste dans son pouvoir d'influence :

Tout de suite, les premières ventes ont été faciles... la stratégie était les ventes directes, dans le porte-à-porte. J'ai fait trois fois le tour de tous les supermarchés du Québec... Puis on est devenu plus ambitieux... on a poursuivi notre porte-à-porte en Ontario et aux États-Unis... Les premiers temps, faute d'argent, on couchait dans nos autos...

Sa ténacité l'a aussi bien servi :

[...] celui qui analyse paralyse souvent... La force d'un entrepreneur est sa capacité à prendre des risques, à foncer... Mais on a toujours cru au potentiel énorme de ce produit... Il faut savoir rêver, avoir une vision...

QUESTIONS

À l'aube du nouveau millénaire, Serge Desmarais précise qu'il doit relever deux défis qui lui tiennent particulièrement à cœur : poursuivre le développement de ses produits à partir de la nouvelle plate-forme technologique et accaparer les plus grandes parts de marché au Canada et accroître celles que l'entreprise occupe aux États-Unis. Ses intentions s'expriment ainsi :

[...] au Québec, on contrôle 80 % du marché et on prévoit très prochainement la même proportion pour le marché canadien et plus ou moins 15 % pour le marché américain... À long terme, on désire accaparer près de 50 % du marché américain... tout en améliorant constamment les produits offerts...

Une mise en marché différenciée pourrait, croit-il, accélérer cette croissance. Il prévoit tripler ses ventes pour l'année 1999. Sa stratégie de marché à long terme va être déterminante pour le succès de Micro-Thermo, particulièrement sur le marché américain où les entreprises de même secteur que Micro-Thermo sont pratiquement intégrées, parainées par des multinationales.

1. Comment Micro-Thermo réussira-t-elle à se distinguer parmi ces grands joueurs ? Est-ce qu'une mise en marché différenciée sera suffisante ?

L'avantage concurrentiel de Micro-Thermo, selon son président, est qu'elle peut maintenant compter sur des compétences technologiques de haut niveau. Il croit que le développement des produits avec la plate-forme technologique actuelle est pratiquement infini. L'entreprise peut aisément suivre l'évolution de l'Internet, permettre l'échange des données au niveau des grands réseaux, des chaînes de magasins d'alimentation. À ce jour, plus d'une trentaine de produits, de modules ont été développés.

2. Connaissant la vitesse avec laquelle les produits deviennent obsolètes et la rapidité de certains concurrents à fabriquer des produits semblables, comment réussir à maintenir cette distance si précieuse ?

Aujourd'hui, la famille Desmarais recherche plus rapidement les avis des experts afin de combler les diverses lacunes de l'entreprise. En dépit d'une compétence spécialisée en vente et d'une expérience entrepreneuriale élevée, Serge Desmarais est conscient que le développement du marché américain va exiger des apprentissages différents. Il devra ainsi améliorer sa capacité de gestion et se concentrer sur les relations personnelles et politiques. Il sait également que les facteurs qui ont contribué au succès de l'entreprise jusqu'à maintenant ne seront pas suffisants.

- 3.** Le président et son équipe sauront-ils développer et acquérir les compétences et habiletés nécessaires pour poursuivre cette expansion ?

Mais Serge Desmarais ne veut surtout pas oublier qu'avant toute chose son entreprise et la cinquantaine d'employés qui la composent se sont toujours préoccupés de savoir s'ils répondaient bien aux besoins et exigences des clients :

[...] nos clients nous ont toujours informés de leurs besoins et on s'arrangeait pour les aider... c'est notre mission.

- 4.** Est-ce que cette proximité avec la clientèle peut être maintenue en se développant sur le marché international ? Ou comment maintenir cette proximité ?

Une innovation graduelle

Pocatec ltée

La Pocatière

LUC DESAULNIERS ET FARID BEN HASSEL

Posant un regard sur les cinq dernières années, Carl Cassista se montre à juste titre fier des réalisations de l'entreprise qu'il préside. Rarement un premier plan stratégique a-t-il visé aussi juste, propulsant Pocatec sur une trajectoire de croissance rapide. De concepteur et de producteur généraliste, l'entreprise est devenue un sous-traitant spécialisé dans les systèmes de communication pour l'industrie du transport. Ce faisant, Pocatec s'est radicalement transformée, notamment en diversifiant sa production sur deux sites, l'usine principale de La Pocatière et une usine d'assemblage à Plattsburgh, dans le nord de l'État de New York.

Ayant goûté au succès et à l'excitation qu'engendre le développement rapide d'une entreprise, le jeune président aimerait bien poursuivre sur cette lancée. Le second plan stratégique peut certes s'appuyer sur les acquis récents de Pocatec, mais il devra également ouvrir de nouveaux marchés. De plus, il faudra s'assurer que l'organisation interne pourra soutenir les efforts de développement afin de donner confiance aux créanciers. En somme, il faudra planifier le rythme de croissance.

HISTORIQUE

Pocatec échappe au modèle entrepreneurial classique, puisqu'elle est née de la volonté de trois enseignants du cégep de La Pocatière qui souhaitaient s'impliquer dans le développement économique de leur milieu. En 1974, ces professeurs en technologie physique fabriquaient des modules destinés à l'enseignement, conçus à partir de leurs propres besoins en technologies d'avant-garde. Très tôt, ils en sont venus à proposer ces produits aux commissions scolaires et aux autres collèges. Un peu plus tard, ils ajoutèrent une gamme de blocs d'alimentation. Lorsque Carl Cassista s'est joint à l'entreprise en 1982, avec son diplôme d'ingénieur en électronique de l'Université Laval, l'entreprise occupait toujours des locaux dans l'ancienne bibliothèque du collège. Avec seulement quatre employés, il fallait réduire les dépenses et accepter tous les contrats qui se présentaient.

Cette même année, Pocatec est entrée pour la première fois en contact avec Bombardier, qui possède une importante usine d'assemblage à La Pocatière, usine rattachée à la Division des transports en commun. La réalisation d'un important contrat de wagons de métro posait des problèmes au niveau des équipements de sonorisation. La petite entreprise n'allait pas manquer cette occasion de diversifier ses activités. Dès 1984, Carl Cassista prenait la direction générale de Pocatec et pouvait envisager l'avenir avec plus d'assurance.

Pendant les années 1980, la croissance a été constante, mais lente. En 1992, l'entreprise comptait quinze employés et offrait une vaste gamme de produits. Puis tout se bouscule. Encore aujourd'hui, il est difficile de reconstituer l'ordre exact des événements tant les changements sont survenus rapidement. Un élément déclencheur a certes été l'obtention d'un contrat majeur pour le métro de New York. Non seulement ce contrat a-t-il permis à la petite usine de fonctionner à plein régime, mais il a constitué une extraordinaire carte de visite. Pour gérer cette croissance, la direction a réalisé son premier plan stratégique de développement. Désormais, Pocatec allait proposer une expertise de pointe dans les systèmes électroniques pour l'industrie des transports. Afin d'appuyer ce virage sur des assises solides, la direction a effectué un premier appel au Fonds de développement technologique. Cet investissement en R-D de près de un million de dollars s'est révélé un catalyseur pour la jeune firme. C'est également à la même époque que Carl Cassista s'est porté acquéreur de 55 % des actions de Pocatec, ce qui faisait de lui le principal actionnaire et le président de l'entreprise.

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Au terme du premier plan stratégique, Pocatec compte 40 employés. L'entreprise a donc connu une croissance supérieure à 30 % par année grâce à une série de contrats qui confirment sa réputation et son savoir-faire en Amérique du Nord. Le tableau 1 présente les réalisations les plus récentes.

Liste des réalisations

Année	Projets	Caractéristiques
1992	Métro de New York	Prototypes du métro du nouveau millénaire présentant plusieurs premières technologiques.
1992	Métro MBTA	Applications du projet de New York.
1993	HEP II (Via Rail)	Ajouts technologiques au projet HEP I.
1994	Transports Québec	Applications des technologies du MBTA pour le projet de véhicule électrique du ministère des Transports du Québec.
1995	MNCR	Développement d'un AAR convivial pour les équipements de Midwest Electronics.
1996	New Jersey Transit	Utilisation du système de localisation GPS pour les annonces aux passagers.
1996	Train rapide Amtrak	Système complet d'information et de divertissement.
1996	Affichage d'autocars	Signalisation haute visibilité et lecture facile avec caractères LCD pour les parcours interurbains d'autocars.
1997	Affichage d'autobus	Adaptation de la signalisation interurbaine pour les autobus urbains.
1997	Californie du Sud	Affichage extérieur pour le réseau ferroviaire.
1997	San Joaquin	Affichage extérieur.
1997	NYCT R-142	Système complet d'information visuelle sur 680 voitures.

La stratégie de Pocatec est désormais claire et s'articule autour de quatre axes :

- une spécialisation dans l'industrie du transport ;
- une orientation vers la sous-traitance, avec la réputation de respecter scrupuleusement les délais ;
- des produits à la fine pointe de la technologie et de l'innovation ;
- une capacité à réagir et à s'adapter rapidement.

En termes de produits, deux gammes distinctes sont proposées aux clients : les systèmes de communication audio et les systèmes d'affichage. Voici comment le matériel promotionnel présente l'offre de Pocatec :

Systèmes de communication audio

Technologie numérique ou analogique de pointe assurant l'émission de messages clairs et audibles. Nos systèmes sont modulaires afin d'être compatibles avec les équipements existants, tout en permettant aisément des améliorations et extensions futures. De plus, ils simplifient l'interface commune au réseau ferroviaire, réduisent le nombre des lignes de transmission requises et auto-identifient tout problème. Quant à leur entretien, il a été éprouvé.

Systèmes d'affichage

Pocatec fabrique ses propres systèmes d'enseignes électroniques afin d'assurer un parfait jumelage avec l'architecture audio. D'entretien éprouvé, les panneaux d'affichage au cristal liquide formés d'une mosaïque de caractères offrent la meilleure lisibilité qui soit. Nos panneaux à diodes électroluminescentes (DEL) permettent de composer des messages à partir de matrices faites de points. Ils s'avèrent visuellement dynamiques et multifonctionnels à l'intérieur des véhicules ferroviaires en étant lumineux.

Pour maintenir sa présence sur les marchés, Pocatec mise sur un investissement constant en R-D. Environ 10 % du chiffre d'affaires y est consacré chaque année, en tirant avantage des crédits d'impôt offerts par les gouvernements. D'ailleurs, l'entreprise ne proclame-t-elle pas : « *On fabrique ce qu'il y a de mieux ; et lorsque cela ne nous satisfait pas, on invente mieux encore.* » Du côté des usines, l'accréditation ISO 9001 a été obtenue en janvier 1997. Pour garantir la qualité, Pocatec cherche à intégrer le plus complètement possible sa production. Ainsi, la conception et la fabrication du matériel informatique sont réalisées à l'interne, de même que le développement des logiciels. Il arrive cependant que des contrats d'assemblage soient donnés en sous-traitance, car ce marché est très concurrentiel et les marges sont minces.

La filiale américaine a pour nom PCS Technologies et son usine est située à Plattsburgh. Cet investissement peut sembler risqué pour une PME, mais Pocatec n'avait pas le choix : 75 % des ventes sont ultimement destinées au marché américain et les fournisseurs doivent se conformer au *Buy America Act* lorsqu'il s'agit de contrats publics. Au demeurant, l'usine américaine augmente la visibilité et permet de mieux comprendre ce vaste marché.

L'équipe de cadres est à la fois jeune (âge moyen de 32 ans) et expérimentée (dix années en moyenne au sein de l'entreprise). Un conseil d'administration, qui comprend toujours deux des fondateurs de l'entreprise, se réunit de façon régulière. Le comité de gestion compte sept membres : deux ingénieurs, la comptable, le contremaître de production, le responsable de la qualité, l'acheteur et un représentant des employés. Le personnel est surtout composé de techniciens qui viennent du Bas-Saint-Laurent. Environ 2 % de la masse salariale est consacrée à la formation des cadres et du personnel. Il existe chez les employés un souci constant d'améliorer leurs compétences et l'entreprise souhaite encourager cette préoccupation. La direction de Pocatec a compris que son principal avantage stratégique repose sur sa flexibilité, étant elle-même tributaire d'une main-d'œuvre compétente, relativement autonome et responsable.

GESTION DE LA CROISSANCE

Le chiffre d'affaires de Pocatec est passé de 1,5 million de dollars en 1992 à 5 millions en 1996, puis il a doublé pour atteindre 10 millions de dollars en 1997. Une telle progression s'explique par l'obtention de contrats majeurs qui ont été livrés au cours de la dernière année.

L'année 1998 laisse entrevoir une pause dans la croissance, étant donné que plusieurs contrats sont terminés et qu'ils n'ont pas encore été remplacés. M. Cassista refuse cependant d'y voir un plafonnement du marché et souhaite s'offrir un second plan stratégique axé sur le développement accéléré de Pocatec. Lui-même possède une bonne connaissance du potentiel de sa firme car il consacre beaucoup de temps à la commercialisation. Sa qualité d'ingénieur lui confère une grande crédibilité auprès des clients lorsqu'il s'agit de négocier des ententes pour des produits hautement spécialisés.

Lorsqu'on lui demande comment il organise son entreprise pour mieux gérer la croissance, Carl Cassista répond : « *J'ai toujours eu pour principe de mettre en place une structure qui peut paraître trop grosse sur le moment ; mais cela permet de la roder et par la suite d'être prêt lorsqu'on passe à une étape d'expansion.* » Il cite en exemple l'accréditation ISO 9001 qui s'est révélée très exigeante, mais qui a forcé Pocatec à acquérir une discipline propice à la réalisation de contrats plus complexes.

Il reste que la croissance entraîne son lot de difficultés, notamment sur le plan des ressources humaines. Jusqu'ici, Pocatec recrutait

son personnel technique dans les environs immédiats de La Pocatière et son personnel universitaire à Québec. Comme la région de La Pocatière connaît une forte expansion économique, cette stratégie se révèle moins efficace puisque les grandes entreprises offrent des conditions très attrayantes aux nouveaux diplômés, ce qui laisse moins de marge à Pocatec. N'oublions pas que la PME doit souvent recruter en toute hâte du personnel pour réaliser un contrat urgent.

De plus, il ne faut pas se faire d'illusion : travailler au sein d'une PME ne convient pas à tout le monde. Jusqu'ici, l'entreprise a plutôt procédé par essais et erreurs. Certaines recrues s'épanouissent dans ce climat d'autonomie et de responsabilité, d'autres préfèrent le cadre de travail plus structuré qu'offrent les grandes entreprises. Ces dernières personnes ne restent généralement pas longtemps chez Pocatec.

En ce qui concerne les ventes, le secteur des transports a été porté par un vent favorable au cours de la dernière décennie. La difficulté a surtout consisté à bien définir le créneau de l'entreprise et à se familiariser avec le marché américain. L'approche privilégiée est le contact direct avec le client, dans le but d'établir une relation à long terme. Comme le dit le président : « *Des graissages de pattes ou de l'argent par en dessous, ça existe dans le marché. Sauf que moi je me tiens loin de ça. À moyen et à long terme, c'est de la bonne stratégie de travailler le plus proprement possible.* »

L'idée de construire une usine aux États-Unis est d'ailleurs intimement liée à la volonté de se rapprocher du plus grand marché au monde. Les villes et les États sont les principaux donneurs d'ordres pour les systèmes publics de transport en commun, et les concurrents américains ne manquent pas d'y exercer un lobby politique. Au-delà des contraintes du *Buy America Act*, il s'avère donc impérieux d'avoir une adresse d'affaires aux États-Unis avec du personnel américain. Cela entraîne toutefois des dépenses que n'ont pas à déboursier les concurrents locaux, sans compter les difficultés de communication inhérentes à la gestion de deux usines situées à 500 kilomètres de distance. Lorsqu'un ralentissement s'annonce, comme cela semble être le cas en 1998, il faut maintenir du personnel dans les deux usines pour préserver la capacité de chaque unité.

Quant aux systèmes internes de gestion, la croissance soutenue signifie leur perpétuelle remise à jour. À titre d'exemple, les systèmes informatiques viennent d'être complètement renouvelés et déjà de nouveaux besoins pointent à l'horizon.

FACTEURS DE RISQUE

Dans le domaine de la technologie, les marges bénéficiaires sont généralement intéressantes, mais le risque d'un dérapage est toujours présent dans un contrat en particulier. Le contrôle des coûts s'avère donc essentiel, de même qu'une gestion rigoureuse des projets. Plusieurs membres de la direction ont d'ailleurs suivi des cours en gestion de projet au cours de la dernière année afin d'améliorer leur compétence à cet égard.

Le succès de Pocatec a attiré l'attention d'un grand manufacturier américain associé au secteur de la défense. Dans un but de diversification, celui-ci a récemment participé à une soumission pour des produits de sonorisation. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact du nouvel arrivant, mais la direction de l'entreprise ne semble pas trop s'en faire. Même si les produits de ce concurrent apparaissent de bonne qualité, il ne travaille pas d'une façon aussi étroite avec les clients ainsi que le fait Pocatec. La proximité constitue un atout important pour conserver la clientèle.

La direction réalise néanmoins qu'elle devra développer un profil public plus important. Un cédérom exposant les principales réalisations de Pocatec est actuellement en chantier, de même qu'un site Internet. Il faudra de plus systématiser l'approche des marchés, possiblement par la mise en place d'un réseau de représentants pour couvrir les principales régions du Canada et des États-Unis.

La vulnérabilité de Pocatec est aussi liée au départ possible de personnes clés. Comme le souligne son président : « *Comme n'importe quel gestionnaire de recherche, on avait une crainte quasi mortelle de voir partir certaines ressources.* » Cette menace est d'autant plus réelle que l'année 1997 a été marquée par une importante pénurie d'ingénieurs au Québec. Certaines entreprises de la région n'ont pas hésité à faire du maraudage. Consciente du danger, la direction soutient que le meilleur moyen de retenir le personnel est de lui offrir des défis professionnels renouvelés. La croissance rapide devient alors un élément de solution, puisqu'elle amène les gens à se dépasser devant de nouveaux problèmes.

Enfin, la vie trépidante qu'implique le travail d'une entreprise en croissance possède également son prix : les cadres de Pocatec font souvent le sacrifice de leurs vacances et, malgré leur jeune âge, il n'est pas

dit que l'épuisement professionnel ne les touchera pas. Pour le moment, le moral est bon et le défi stimule les troupes, mais il leur faudra apprendre à trouver un équilibre entre le travail et la vie privée.

PERSPECTIVES FUTURES

Que sera Pocatec dans cinq ans ? La direction de l'entreprise fait preuve d'un optimisme prudent. L'objectif est de doubler les ventes, mais tous sont conscients qu'il faudra pour cela modifier la stratégie.

Une plus grande diversification des produits s'avérera sans doute nécessaire. Le créneau de la sonorisation demeure intéressant, car il répond à un besoin impératif des sociétés de transport public : pour des raisons de sécurité et de confort, il faut communiquer le plus clairement possible avec les passagers, et ce, même dans un environnement bruyant.

Depuis 1996 s'est ajoutée une gamme de produits d'affichage. Ce marché se révèle beaucoup plus gros et prometteur que le premier, car il est aussi lié au secteur de la publicité. Pour les sociétés de transport, il peut devenir un investissement rentable.

En combinant le savoir-faire en sonorisation avec le savoir-faire en affichage, il sera possible d'offrir dans le futur des produits de divertissement. Les clients des transports publics passent souvent de longs moments d'attente confinés dans des lieux encombrés et bruyants. Toute initiative susceptible de réduire l'inconfort engendré par cette situation devrait attirer l'attention des donneurs d'ordres.

D'autres possibilités existent également dans la diversification des marchés. Déjà en 1996, Pocatec s'est associée à Prévost Car (aujourd'hui Volvo) pour adapter ses produits d'affichage aux autobus interurbains. Les compagnies ferroviaires montrent aussi de l'intérêt à l'égard d'éventuelles expérimentations des produits de divertissement.

À plus long terme, qui sait si des produits fabriqués à La Pocatière ne se retrouveront pas dans l'aéronautique, un marché qui connaît actuellement une croissance très forte.

Enfin, l'importance de s'établir solidement aux États-Unis ne doit pas masquer l'existence d'autres marchés, en Europe et en Asie, qui pourraient accueillir les produits de Pocatec. Le principal obstacle à

une expansion à l'extérieur de l'Amérique du Nord se situe dans la capacité à bien servir cette nouvelle clientèle. Pocatec ne possède pas pour l'instant les ressources nécessaires pour envisager une telle expansion.

Existe-t-il d'autres options pour soutenir la croissance ? Jusqu'ici, Pocatec a développé ses propres produits, parfois en collaboration avec des centres de recherche ou d'autres entreprises. Contrairement à l'industrie de la sonorisation, le secteur de l'affichage réunit un grand nombre de petits fabricants, dont certains pourraient constituer des cibles d'acquisition. L'achat d'un concurrent pose cependant de nombreuses difficultés, notamment au point de vue de l'intégration des ressources humaines. Mais l'addition de produits déjà établis diminue certainement les risques associés à l'innovation.

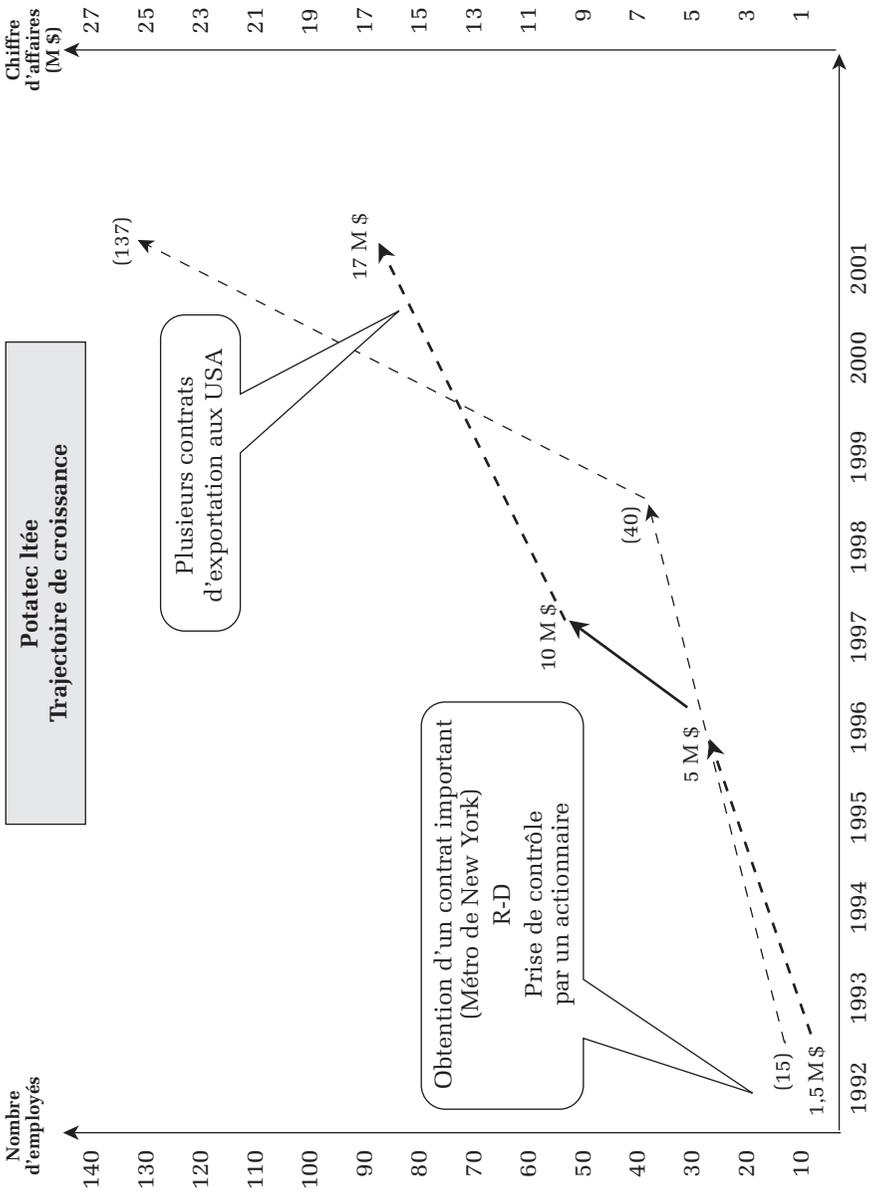
En somme, le nouveau plan d'affaires doit miser sur les forces de Pocatec et permettre de saisir les occasions qui se situent à la périphérie des activités actuelles. Cette expansion doit se réaliser sans mettre en péril la survie de l'entreprise.

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

En janvier 2001, Pocatec comptait 135 employés, pour un chiffre d'affaires de 17 millions de dollars. La forte croissance, déjà annoncée plus haut, s'est donc poursuivie sans modification des grandes orientations stratégiques. Le développement de l'entreprise repose désormais sur trois principales gammes de produits :

- les communications audio ;
- l'affichage ;
- le divertissement.

Ce dernier secteur, plus récent, est ainsi défini par l'entreprise : *« Nos systèmes à commande numérique offrent aux passagers la possibilité de choisir des pièces musicales, de visionner individuellement une vidéo à partir de leur siège ou de partager des écrans vidéo. Il y a aussi des jeux interactifs. Les attributs de notre technologie de transmission sont un câblage minimal, la clarté des signaux, la facilité d'apporter des améliorations et d'effectuer des ajouts. Grâce à un ensemble totalement intégré qui combine la communication audio et la signalisation électronique, tous les besoins des passagers en termes de renseignements sont comblés. »*



Récemment, Pocatec s'est portée acquéreur de Technologies Balios, qui compte environ 25 employés et se spécialise dans l'affichage destiné aux autobus. L'intégration se déroule bien et d'autres acquisitions pourraient suivre.

Au début de 2001, Pocatec exploitait deux centres de recherche et d'ingénierie, à La Pocatière et à Lévis, en plus d'un bureau régional des ventes à Oxford, en Ontario.

Depuis les débuts de la phase de croissance, en 1992, Pocatec n'a pas véritablement fait de pause. Le graphique précédent illustre le développement de l'entreprise sur dix années.

QUESTIONS

1. Quels sont les facteurs qui ont fait le succès de Pocatec jusqu'ici ?
2. Quelles sont les opportunités de marché les plus intéressantes pour réaliser les objectifs de croissance de Pocatec dans le cadre de son prochain plan quinquennal ?
3. Quelles sont les principales menaces qui pourraient nuire au développement futur de l'entreprise ?

Une forte connaissance du marché

Torpedo inc.
Saint-Narcisse

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

HISTORIQUE

La création de Torpedo remonte à 1945. L'entreprise se spécialise alors dans la fabrication de produits domestiques en bois. À cette époque, l'entreprise contrôle verticalement toutes les étapes de production. Ainsi, elle procède elle-même à la coupe du bois, qu'elle achemine vers son propre moulin à scie, avant de faire sécher le bois dans ses propres séchoirs. Par la suite, le produit est transformé en produits finis, comme des lits de bébé, des jouets, des traîneaux, etc.

En 1988, l'entreprise est en faillite en bonne partie parce qu'au cours des années elle a trop diversifié sa production. Selon les anciens administrateurs, certains secteurs étaient peu rentables, par exemple la coupe forestière, qui ne fournissait pas toujours un bois de qualité, ce qui demandait à l'usine des efforts additionnels dans la finition du bois utilisé. Ce contrôle vertical, pourtant très populaire durant ces années d'abondance (les « trente glorieuses »), n'avait plus sa place et fut remplacé progressivement par une spécialisation croissante des étapes de production. Mais les coûts sans cesse croissants, attribuables à une spécialisation de plus en plus grande de l'équipement, ont accablé les problèmes. Spécométal, un fournisseur de pièces métalliques pour Torpedo, décide de racheter les actifs rentables de l'entreprise.

Au moment de l'achat, il est convenu de conserver le nom de l'entreprise et de concentrer la production sur deux produits en particulier : les traînes sauvages et les traîneaux. En fait, nous assistons beaucoup plus à une fusion des deux entreprises qu'à un achat, Spécométal comptant rendre complémentaires la production de métal et celle de bois.

Plusieurs décisions sont prises dans le but de relancer l'entreprise, dont celle de maintenir l'ancien propriétaire (M. Brouillet) au poste de directeur des ventes.

ON RESTRUCTURE L'ENTREPRISE

L'un des éléments de cette restructuration est le recours à des conseillers externes dans tous les champs d'activité ciblés. Par exemple, pour réorganiser la production, on fait affaires avec un conseiller spécialisé. On préfère acheter le bois, ce qui permet de choisir une meilleure qualité. En dépit du coût d'achat plus élevé de cette matière première, l'informatisation du contrôle des inventaires génère des économies substantielles. De plus, on informatise la comptabilité et, par extension, les prix de revient, les achats, les budgets. Sur le plan du marketing, on fait aussi appel à un conseiller externe qui participe à l'élaboration d'un catalogue des produits offerts. On modifie l'apparence de certains produits pour les rendre plus attrayants. L'accent est mis sur la prospection de grandes chaînes de distribution dans tout le Canada. Ainsi, de 1988 à 1992 Torpedo compte parmi ses clients des magasins à grande surface, comme Canadian Tire, Woolco, Zellers, Wal-Mart et Sears. L'ensemble des modifications, tant sur le plan de la production que du marketing, se fait conjointement avec la participation d'un conseiller en informatique.

Cette réorientation permet à l'entreprise de traverser sans heurt la récession de 1990-1993 et même d'augmenter sa part du marché.

À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS

Plusieurs événements incitent Torpedo à s'attaquer à d'autres marchés. La disparition d'un compétiteur américain en 1991 et les résultats intéressants que connaît l'entreprise depuis sa restructuration lui font entrevoir des possibilités du côté du marché américain. Cependant, cet objectif ambitieux ne sera possible qu'avec une augmentation de la productivité et, ainsi, une diminution des coûts.

À cet effet, l'entreprise procède à l'achat d'une nouvelle machine spécialisée dans la fabrication de luges (nouveau produit pour Torpedo). Malheureusement, l'achat de pièces métalliques mal adaptées au produit augmente le temps d'ajustement des pièces, ce qui allonge les délais de livraison. Les clients sont mécontents et ne renouvellent pas leur commande. L'entreprise réagit rapidement et importe une autre machine très précise afin de produire elle-même ces pièces. L'objectif d'augmenter la production et de réduire les coûts de production est finalement atteint. L'accessibilité au marché américain est ralentie, mais non compromise. On embauche alors un directeur des ventes pour les États-Unis. Par ailleurs, l'obtention de subventions du ministère de l'Industrie et du Commerce du gouvernement du Québec permet de participer à des expositions aux États-Unis et de promouvoir les produits. En 1992, on installe un bureau permanent aux États-Unis. Peu après, on constate cependant une saturation du marché des produits récréatifs fabriqués en bois. Or, la part de Torpedo sur ce marché est de plus de 90 %. Il faut trouver d'autres créneaux.

UN NOUVEAU CRÉNEAU POUR L'ENTREPRISE

Quelques années auparavant, de gros clients laissaient entrevoir des possibilités intéressantes pour les produits en plastique (jouets et traîneaux). Cependant, les coûts prohibitifs des moules utilisés dans la fabrication d'objets de plastique exigeaient l'occupation d'une part importante de marché. Sa percée récente du marché américain permet maintenant à l'entreprise d'envisager sérieusement cette possibilité.

C'est pourquoi, en 1993, l'entreprise procède au démarrage à Montréal-Est d'une usine spécialisée dans la fabrication de produits en plastique. Elle produit immédiatement un nouveau catalogue et établit en permanence des liens informatiques avec le bureau américain. L'année suivante, le lien informatique est étendu à toute la structure, permettant ainsi de relier l'usine de produits en bois et l'usine de produits en plastique.

NOUVEAU CRÉNEAU, NOUVEAUX PROBLÈMES

La fabrication au moyen du plastique diffère énormément de la fabrication à partir du bois. L'un des principaux inconvénients rattachés à l'utilisation de cette matière est, comme on l'a dit, le coût élevé de la fabrication des moules. De plus, il faut tenir compte des délais souvent interminables pour obtenir ces moules, ce qui demande une bonne

planification non seulement sur le plan de la production, mais aussi sur le plan du marketing, puisque le choix du bon moule déterminera le choix du modèle. À cela, il faut ajouter les délais nécessaires à l'apprentissage des nouvelles techniques de production. À cet égard, le contrôle de qualité ne sera vraiment résolu qu'au cours de l'année 1995.

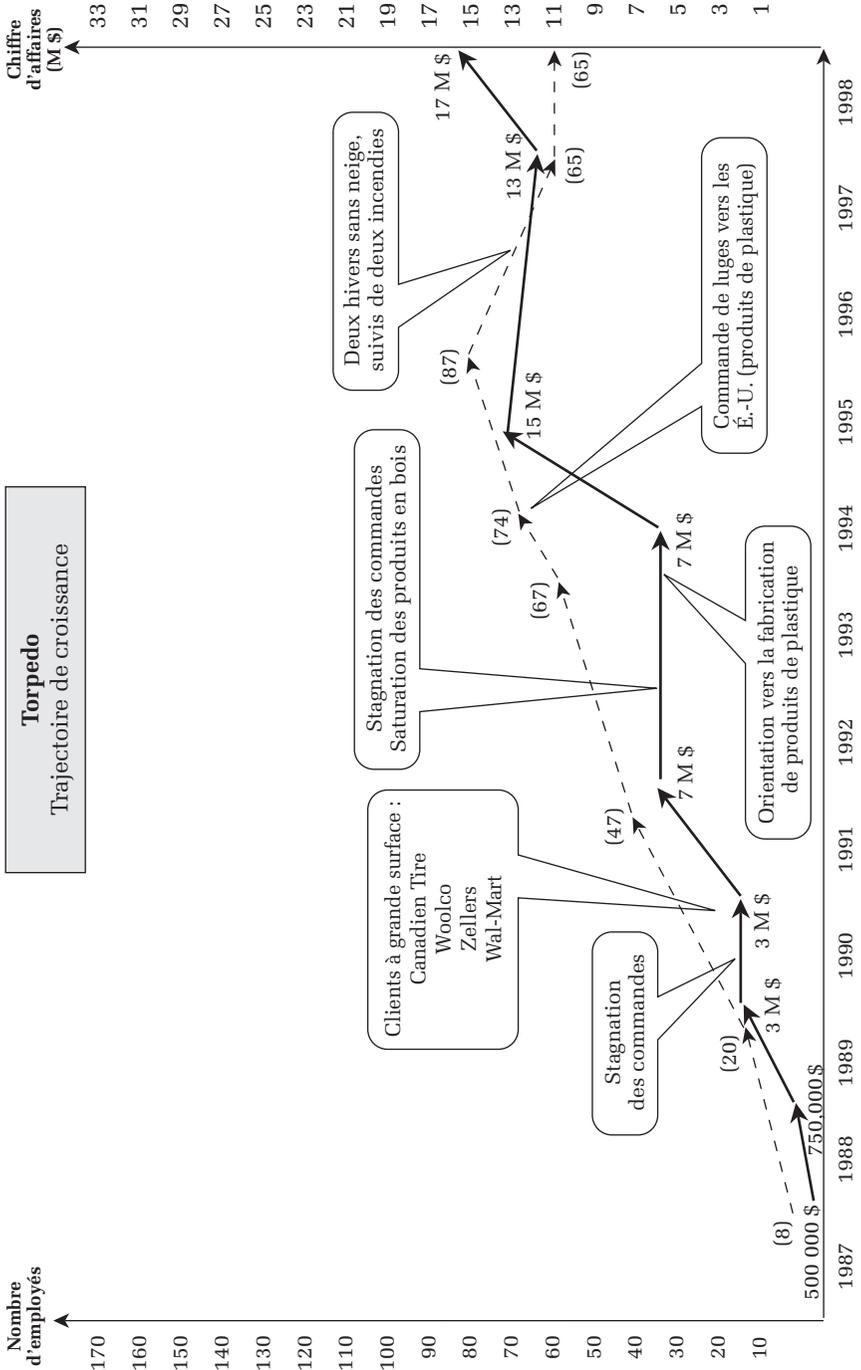
UNE CROISSANCE MARQUÉE PAR LES IMPRÉVUS

En 1995, la demande de luges est très forte sur le marché américain (plus de 10 000 exemplaires pour une seule commande). Pour y répondre, la production fonctionne sur quatre quarts de travail, sept jours par semaine. Dans les premiers mois, le retour de marchandise, causé par le mauvais ajustement des machines, augmente les coûts de production. Cependant, ce problème est résolu la même année, les rejets se stabilisant autour de 0,5 %. On commence aussi à exporter au Chili et le chiffre d'affaires ainsi que la création d'emplois connaissent une forte croissance, dans ce dernier cas le personnel passant de 74 à 87 employés.

Les années 1996 et 1997 connaissent des hivers sans neige, ce qui a des répercussions directes sur les commandes. Afin de diminuer la dépendance à l'égard de ces fluctuations incontrôlables, le conseil d'administration entend diversifier la clientèle. Le marché européen est ciblé et l'on choisit d'exporter la planche à neige en bois en Finlande, en Suède et en Norvège. Malgré les exigences élevées en qualité, les exportations commencent au début de 1997.

En 1998, une autre tuile s'abat sur Torpedo. En effet, deux incendies surviennent lors des travaux de rénovation d'une bâtisse acquise qui allait permettre de déménager l'usine de produits de plastique. Non seulement cet événement retarde les prévisions de production, mais la totalité de l'inventaire de ces produits s'envole en fumée. Afin de livrer la marchandise à la clientèle, l'entreprise doit avoir recours à la sous-traitance, ce qui diminue la marge de profit. De plus, les assurances ne couvrent qu'une partie de l'inventaire. L'entreprise doit emprunter au pire moment de l'année, puisque la saison morte commence bientôt. Il y a manque de liquidités; l'entreprise vit des moments difficiles.

L'année 1998 est marquée par une certaine décroissance des emplois. Cependant, Torpedo détient toujours près de 50 % de la part des produits de plastique offerts, ce qui représente maintenant les deux



tiers du chiffre d'affaires. L'ensemble de la production est exporté dans une proportion de 80 %. De nouveaux marchés sont exploités, comme celui de la planche à neige en plastique, qui succède à la planche de bois pour la Finlande, la Suède et la Norvège.

LA SOLUTION : DIVERSIFIER SA PRODUCTION

Afin d'atténuer les effets saisonniers, la direction envisage la mise au point d'un nouveau produit qui serait fabriqué en hiver pour permettre une production toute l'année (les autres produits étant surtout fabriqués en été pour être vendus en hiver). On travaille à un projet de piscine entièrement en plastique pour la saison estivale.

LES FORCES DE L'ENTREPRISE

Bonne connaissance des marchés

L'une des principales forces de Torpedo réside sans doute dans sa connaissance approfondie des marchés. En effet, au moment de la fusion de 1988 le conseil d'administration retient les services de l'ancien propriétaire au poste de directeur des ventes. Cette connaissance des marchés, établie depuis 1945, constitue un avantage qu'il convient de conserver. Du point de vue du marketing, le maintien du nom de l'entreprise permet de garder une visibilité de longue date qui rassure la clientèle : « *Nous sommes en affaires depuis 1945...* »

Grâce au marché américain, la fabrication de produits de plastique devient la seconde étape obligée pour une entreprise qui excelle dans une production axée sur le « volume ». En effet, les coûts élevés et risqués des équipements ne peuvent être supportés que par un large marché.

Recours à des conseillers externes

Il est intéressant de constater que le recours à des conseillers externes s'est fait immédiatement au moment de la fusion en 1988. Avant même que surviennent quelques difficultés, le conseil d'administration restructure l'entreprise avec l'aide de spécialistes extérieurs qui mettent rapidement l'entreprise sur la voie de la forte croissance. La rapidité d'intervention avec laquelle l'entreprise réagit aux difficultés n'est pas étrangère à cette aide externe qui complète la structure

administrative. On intègre ici le quatrième élément des PME à forte croissance, c'est-à-dire de forts liens avec un réseau informationnel complétant les ressources internes.

Positionnement dans un secteur économique rentable

La fabrication de produits récréatifs de plastique demeure un secteur très intéressant, mais qui ne se trouve pas à la portée de toutes les entreprises puisqu'elle exige une production en grande série. Torpedo a de plus l'avantage d'offrir un produit ayant un cycle de vie quasi illimité. En effet, la fabrication de soucoupes, de traînes sauvages et de traîneaux pour enfants demeure aussi populaire année après année, sans pour autant qu'on ait à modifier les modèles. Ce qui rentabilise l'utilisation des moules fort coûteux.

LA FAIBLESSE

En contrepartie, la production est soumise aux aléas de la température. Ainsi, la stagnation des commandes de 1990-1991 et de 1992 à 1994 ainsi que la forte baisse du chiffre d'affaires de 1996-1997, attribuable cette fois à deux hivers successifs sans neige, illustrent bien les problèmes d'un marché vulnérable aux caprices de la nature.

PRATIQUES DE GESTION

Torpedo est gérée de façon centralisée, ce qui s'explique par le fait que ces produits en plastique sont axés sur une production en grande série. Trouver une main-d'œuvre capable d'exécuter les tâches répétitives nécessaires au fonctionnement des machines à moulage ne pose pas de problèmes. La formation de la main-d'œuvre se fait à l'interne et prend environ une semaine. « *Pour le plastique, on entraîne la personne pour les presses. Pendant une semaine, elle va être liée à un opérateur chevronné et ensuite elle sera en mesure de remplir ses fonctions. Ce ne sont pas des travaux très spécialisés.* » Les compétences et le bon travail sont rapidement reconnus par des augmentations de salaire. La production n'est pas plus complexe pour les produits du bois et la main-d'œuvre nouvelle devient rapidement efficace.

Quant à la communication entre la direction et les employés, elle est basée sur l'information informelle. La recette de la direction est d'être systématiquement à l'écoute. C'est pourquoi le propriétaire-

dirigeant préfère travailler avec des petites organisations. « *Je crois beaucoup aux petites unités. Il ne faudrait pas dépasser 90 à 110 personnes. À cette dimension-là, ça se gère bien. Au-delà de ça, ça prend tellement de chefs d'équipe que tu te mets à avoir des chefs de chefs d'équipe...* »

QUESTIONS

1. Croyez-vous qu'une gestion de type participatif préconisée chez les PME à forte croissance pourrait améliorer le rendement de l'entreprise dans une industrie de production en grande série comme chez Torpedo ?
2. Comment la fabrication de produits en bois a-t-elle favorisé le passage à la fabrication de produits en plastique ?
3. Afin de réduire au minimum les effets négatifs des fluctuations saisonnières, l'entreprise étudie la possibilité de fabriquer des piscines pour le marché estival. D'après vous, quelles sont les difficultés que devra surmonter l'entreprise pour mener à terme ce nouveau projet ?
4. Le PDG de l'entreprise affirme préférer travailler dans de petites organisations plutôt que dans des grandes. Commentez.

La passion de l'innovation

Polymos inc.
Vaudreuil

DANIELLE LUC

Dans toutes ses décisions de croissance, Richard Bourbonnais, président de Polymos inc., entreprise de conception et de fabrication d'emballages spécialisés, vise toujours le même objectif pour son entreprise, soit « *de faire des choses que les autres ne font pas* ». La compétence distinctive de Polymos inc. dans ses premières années tablait sur sa capacité à fabriquer de l'équipement de production adapté à ses besoins. De « *patenteux de machines* » qu'ils étaient, les dirigeants sont aujourd'hui reconnus pour être des innovateurs. Ils ont repoussé sans cesse les limites pratiques du procédé de transformation du polystyrène expansé. En fait, la stratégie du président consiste essentiellement à répondre de façon optimale, avec les ressources disponibles à l'interne et à l'externe, au contexte turbulent de son industrie.

Polymos inc. a maintenu au cours des trente dernières années une croissance moyenne annuelle de son chiffre d'affaires de l'ordre de 25 %, malgré quelques périodes de crise qui n'ont pas compromis son développement à long terme.

UNE CROISSANCE SOUTENUE MALGRÉ QUELQUES ALÉAS

Les jeunes années de Polymos inc. : de 1968 à 1980

Située à l'ouest de Montréal à Terrasse-Vaudreuil, l'entreprise Polymos inc. a été créée en 1968 par le père du président actuel. Les débuts ont été modestes : un bâtiment de 5 000 pieds carrés, une machine à presser des moules, construite par le fondateur lui-même, et une équipe de moins de cinq employés pour manufacturer des emballages spécialisés en polystyrène expansé. À partir de 1971, avec le boom du marché de la construction, Polymos inc. s'est engagée dans la fabrication en masse de panneaux isolants pour les toits. Une quinzaine de produits complétaient la gamme et le fondateur avait fait breveter cinq machines.

C'est d'ailleurs cette capacité à construire son propre équipement qui distingue alors Polymos inc. de ses concurrents. La croissance, de courte durée, est interrompue par la crise de l'énergie qui frappe l'économie mondiale à partir de 1973. Cette crise entraîne la rareté et des augmentations substantielles du coût des matières premières dérivées du pétrole, utilisées par Polymos inc. Les ressources financières limitées de l'entreprise et sa capacité de production insuffisante pour satisfaire un marché de masse sont des éléments suffisants pour qu'elle abandonne cette ligne de panneaux isolants.

Lorsque Richard Bourbonnais prend la relève de son père en tant que directeur général, en 1973, Polymos inc. est dans une situation précaire. Il doit rapidement redresser l'entreprise. Après une analyse rapide du marché du moulage, il constate qu'il pourrait concentrer ses activités dans la conception et la fabrication de pièces moulées pour le secteur des emballages spécialisés.

Des vendeurs ayant des compétences sur le plan de la technique et de la création sont embauchés. Leur mandat consiste à explorer les marchés en croissance, notamment l'électronique, l'informatique, l'électroménager et l'industrie pharmaceutique, et de déterminer les besoins de ces marchés en matière d'emballages spécialisés. Ces représentants, dont l'un est ingénieur, recueillent auprès des clients potentiels les données nécessaires à la construction de prototypes. Puis ils retournent offrir ces échantillons à un nombre toujours plus grand de clients, qu'ils sensibilisent aux avantages économiques et fonctionnels de ces produits.

Cette prospection de nouveaux marchés est combinée avec diverses activités de veille concurrentielle, notamment la recherche d'informations sur les concurrents et les produits vendus, la participation à des expositions de sous-traitance, la participation à des foires européennes afin de connaître les équipements de transformation du polystyrène récemment mis sur le marché et, enfin, l'organisation de rencontres avec d'autres mouleurs. Par ailleurs, leur fournisseur de matières premières contribue à les alimenter sur les nouveaux produits, les technologies intéressantes pour eux et l'évolution de ces dernières. Chimiste de formation, le représentant de ce fournisseur est devenu un acteur stratégique dans l'entourage de Polymos.

La période des années 1975 à 1980 voit l'entreprise se positionner comme un joueur possédant une grande expertise dans le secteur des emballages sur mesure. Les plus grandes difficultés résident dans le recrutement de personnel qualifié et, aussi, dans la maîtrise de la technologie du moulage. La direction investit alors beaucoup dans la formation de jeunes employés.

Un leadership technologique qui s'affirme : les années 1980 à 1990

Pendant la décennie suivante, soit les années 1980 à 1990, les dirigeants de Polymos inc. sont surtout préoccupés par les éléments suivants : comprendre davantage les propriétés et les technologies de la matière première afin d'améliorer les produits existants ; diversifier les gammes de produits et explorer de nouveaux segments de marché. La crise économique de 1980 suscite une prise de conscience quant à l'importance de réduire la vulnérabilité et la dépendance de l'entreprise. En effet, deux grands donneurs d'ordres qui éprouvent des difficultés financières annulent leurs commandes. Selon le président, « ... la croissance était trop intimement liée au succès de quelques clients. »

On se met alors à développer des produits à fort volume, comme des boîtes à fleurs, des emballages pour les meubles et des bacs à poissons. À nouveau, les rencontres avec les clients potentiels se font nombreuses afin de bien comprendre leurs exigences et de concevoir des produits qui répondent bien à leurs besoins. Par exemple, Polymos inc. a travaillé en étroite collaboration avec la chaîne de supermarchés Steinberg afin de développer un emballage capable de conserver le poisson plus frais. Elle conçoit le « bac-fraîcheur » et le fait approuver

par Air Canada pour l'exportation. Cet agrément permet à ses vendeurs de convaincre les pêcheurs de la Gaspésie d'utiliser ces nouveaux bacs. Ceux-ci sont aussi exportés dans la région de Boston.

Jusqu'en 1985, toute la machinerie et les équipements sont fabriqués à l'interne. Les ressources nécessaires pour développer à la fois la machinerie, les moules et les produits ne suffisent plus. Les diverses sources d'information (fournisseurs, clients, concurrents, revues, foires technologiques) confirment l'efficacité de nouveaux équipements récemment arrivés sur le marché.

M. Bourbonnais agrandit donc son usine et installe des machines allemandes. Il augmente ainsi son parc de machines à 40 presses avec quatre gabarits standards pour offrir une haute flexibilité de production pour les petites commandes et les plus grandes. Outre l'avance technologique et le développement accéléré de nouveaux produits, cet équipement assure une productivité accrue et un meilleur contrôle des paramètres de fabrication. En même temps, les activités de R-D se structurent davantage et les crédits d'impôt (la demande a été effectuée par le comptable, qui est un conseiller externe) incitent à travailler à la conception de produits plus complexes.

Une gestion plus dynamique des opérations : les années 1990 à 1998

Cette période marque l'affermissement d'une stratégie axée sur l'innovation technologique. La direction manifeste une nette volonté d'améliorer continuellement les capacités de la firme en termes d'apprentissage et de changement organisationnel. Polymos inc. ne mise plus uniquement sur l'optimisation des ressources, mais également sur l'enrichissement de celles-ci. La structure et les infrastructures sont revues afin de favoriser l'innovation.

Au début de cette décennie, dans le but d'acquérir une capacité de réaction encore plus rapide vis-à-vis du client, et surtout d'accroître son efficacité globale par une meilleure coordination des ressources, la direction de Polymos inc. revoit et améliore plusieurs de ses systèmes internes. Ainsi, les politiques générales, les divers processus et les procédures écrites sont révisés ; les activités administratives sont informatisées ; les moules sont maintenant conçus et développés par ordinateur (ce qui apporte rapidité et précision dans les dessins) et usinés par contrôle numérique ; le juste-à-temps devient un mode de

gestion courant ; deux ingénieurs sont embauchés, l'un qui travaille au service de production et l'autre qui coordonne l'implantation du système de gestion de la qualité ISO 9001. Ces réaménagements modifient grandement les façons de faire du personnel, mais le président ajoute : « *C'est aussi toute une valorisation de l'apprentissage collectif* », qui affecte toute l'organisation, comme on le voit dans les autres PME à forte croissance.

C'est donc également à cette époque que M. Bourbonnais décide de relâcher les contrôles, d'être plus stratégique et de délaisser les aspects opérationnels. Il affecte des employés à des postes clés, notamment comme chefs de service à l'usine et à l'atelier d'usinage des moules. Il embauche un directeur des ventes qui restructure le département. Un comité de gestion, constitué des chefs de service, des directeurs et du président, se réunit chaque semaine.

Cela m'a permis de me consacrer davantage au développement de l'entreprise et a donné plus de flexibilité dans les façons de faire à l'interne, de se dégager du temps, dirait-on, pour développer l'entreprise en laissant à l'organisation les routines et les semi-routines.

Les efforts et les ressources déployés dans les activités de R-D des dernières années portent aussi leurs fruits. De nouvelles résines, proposées par le fournisseur habituel, sont analysées et, avec le soutien du fournisseur des machines allemandes, l'équipe réussit à maîtriser suffisamment les caractéristiques et les données techniques de ces composantes. La gamme de produits s'élargit, favorisant l'accès à des niches de marché plus spécialisées et exclusives.

Le suivi, assez systématique, des activités et des mouvements des principaux acteurs de l'industrie permet de pénétrer un nouveau marché en croissance, celui des casques de vélo. En tant qu'experts dans le moulage technologique à haute densité, les gens de Polymos inc. travaillent en étroite collaboration avec les clients pour développer de nouveaux produits. Au dire des dirigeants de l'entreprise, le casque de vélo est un produit complexe qui doit répondre à des exigences de sécurité très strictes. C'est ce qui explique qu'au Canada cette technologie ne soit maîtrisée que par deux ou trois mouleurs. La réputation de Polymos lui permet de décrocher de nouveaux contrats alléchants. Entre 1992 et 1995, les ventes bondissent de 40 %. Puis, sans crier gare, les deux principaux clients suspendent leurs commandes. L'un est acheté par un producteur de casques de vélo américain et l'autre ferme son usine de casques.

C'est arrivé de façon soudaine, nous ne les avons pas vus venir... cela a pris un an avant de recouvrer 40 % des ventes perdues.

Ébranlée pendant un certain temps et contrariée de perdre certains employés expérimentés, la direction sollicite plus vigoureusement les clients potentiels. Des contrats intéressants sont signés pour la fabrication de casques de hockey ainsi que pour diverses composantes à haute densité et à valeur ajoutée.

En 1998, Polymos inc. fabrique une gamme de plus de 2 000 produits et ses ventes atteignent 10 millions de dollars. Elle lorgne actuellement le marché des constructeurs d'automobiles. Un marché immense, selon les propres termes de Richard Bourbonnais, mais qui impose d'énormes contraintes aux sous-traitants, notamment quant aux délais d'approvisionnement, à la régularité des livraisons et aux prix. Polymos inc. se propose d'attaquer progressivement ce marché au cours des trois prochaines années en se développant d'abord à l'interne, à petite échelle. Si l'expérience est concluante, peut-être envisagera-t-on alors de construire une nouvelle usine. On tente actuellement d'obtenir l'accréditation aux normes QS9000 de l'industrie automobile.

POLYMOS, UNE ENTREPRISE À L'IMAGE DE SON DIRIGEANT

Polymos. inc. est active dans le secteur de la sous-traitance. Ses produits couvrent un large éventail de besoins. L'entreprise fabrique, tout comme à l'origine, des emballages en polystyrène expansé pour des téléviseurs, des ordinateurs et une variété de produits qui nécessitent un emballage sur mesure. Ces formes protègent les produits contre les vibrations et les chocs lors du transport. La gamme de produits est variée et comprend également des « bacs-fraîcheur » pour conserver le poisson frais, des contenants isothermes utilisés par l'industrie pharmaceutique, sans oublier les casques militaires, de moto et de vélo. Depuis un certain temps, plusieurs entreprises, dont Bombardier, Bristol Aerospace, Générale Électrique et Venmar, remplacent par des résines mousses à haute densité des composantes qui étaient fabriquées auparavant en d'autres matériaux plus lourds et plus coûteux.

Polymos inc. ne vend pas seulement un produit, mais une gamme de services à partir de la conception du produit, de la fabrication de l'outillage (moules), de la production sur mesure et de livraisons juste-à-temps.

Le polystyrène expansé est un matériau cellulaire léger. C'est un sous-produit du pétrole. Moulé, il ne contient pas de chlorofluorocarbène (CFC), un composé nuisible à l'environnement. Le polystyrène expansé requiert très peu d'énergie pour sa transformation. Les produits qui en sont issus peuvent, après usage, être recyclés comme résine de moulage ou réutilisés dans différentes industries.

Polymos inc. occupe actuellement une usine de 130 000 pieds carrés, avec une capacité de production annuelle de 2 000 tonnes. L'entreprise a développé, depuis sa création, des milliers de produits pour des clients et des marchés très diversifiés. Le territoire desservi couvre un rayon d'environ mille kilomètres comprenant le Canada et une grande partie de la Nouvelle-Angleterre. Elle peut compter sur un effectif de 140 personnes, dont plus d'une dizaine ont des spécialités en administration, en ingénierie, en conception et en assurance de la qualité. D'une fabrication assez banale d'emballages, Polymos inc. est passée maître dans le moulage de composantes de nature plus « high-tech ». L'entreprise est beaucoup plus intégrée, elle dispose d'une chaîne de fabrication assez complète pour chacun des produits, notamment dans la conception, le développement de prototypes, la mise en production et le contrôle de la qualité.

Cinq à six entreprises fabriquent au Canada des produits à base de polystyrène blanc, dont le plus connu est la tasse à café. Dans le secteur des emballages sur mesure, trois joueurs se partagent le marché canadien : deux sont situés au Québec et un à Kitchener en Ontario. Le principal concurrent de Polymos inc. se trouve à Granby. Son président est un ancien associé du fondateur de Polymos inc. M. Bourbonnais qualifie cette rivalité de « *difficile, mais aussi nécessaire* ». Cette concurrence a maintenu Polymos inc. constamment en alerte, la poussant sans cesse à faire mieux.

La firme de Granby a un chiffre d'affaires trois fois plus élevé que celui de Polymos inc. Les deux entreprises, bien qu'elles s'attaquent au même marché, dominent chacune un segment différent : Polymos inc. maîtrise celui de la haute technologie et de la haute précision, tandis que son principal concurrent est chef de file pour la fabrication de pièces de grandes dimensions et dans le secteur de la construction. Ce dernier segment comportant de gros volumes, il exige une usine à grande capacité. M. Bourbonnais affirme que son concurrent a toujours voulu être le plus gros, le plus fort, le seul. Alors que lui, il préfère se concentrer sur des marchés plus exigeants techniquement, restreints, mais où l'on peut constamment innover.

Je voulais développer des marchés et offrir des choses que d'autres n'offrent pas. Au Canada, nous sommes seuls dans certaines applications de notre domaine... ce n'est pas un marché immense, mais un marché intéressant pour des gens qui aiment créer et innover dans les procédés et les produits.

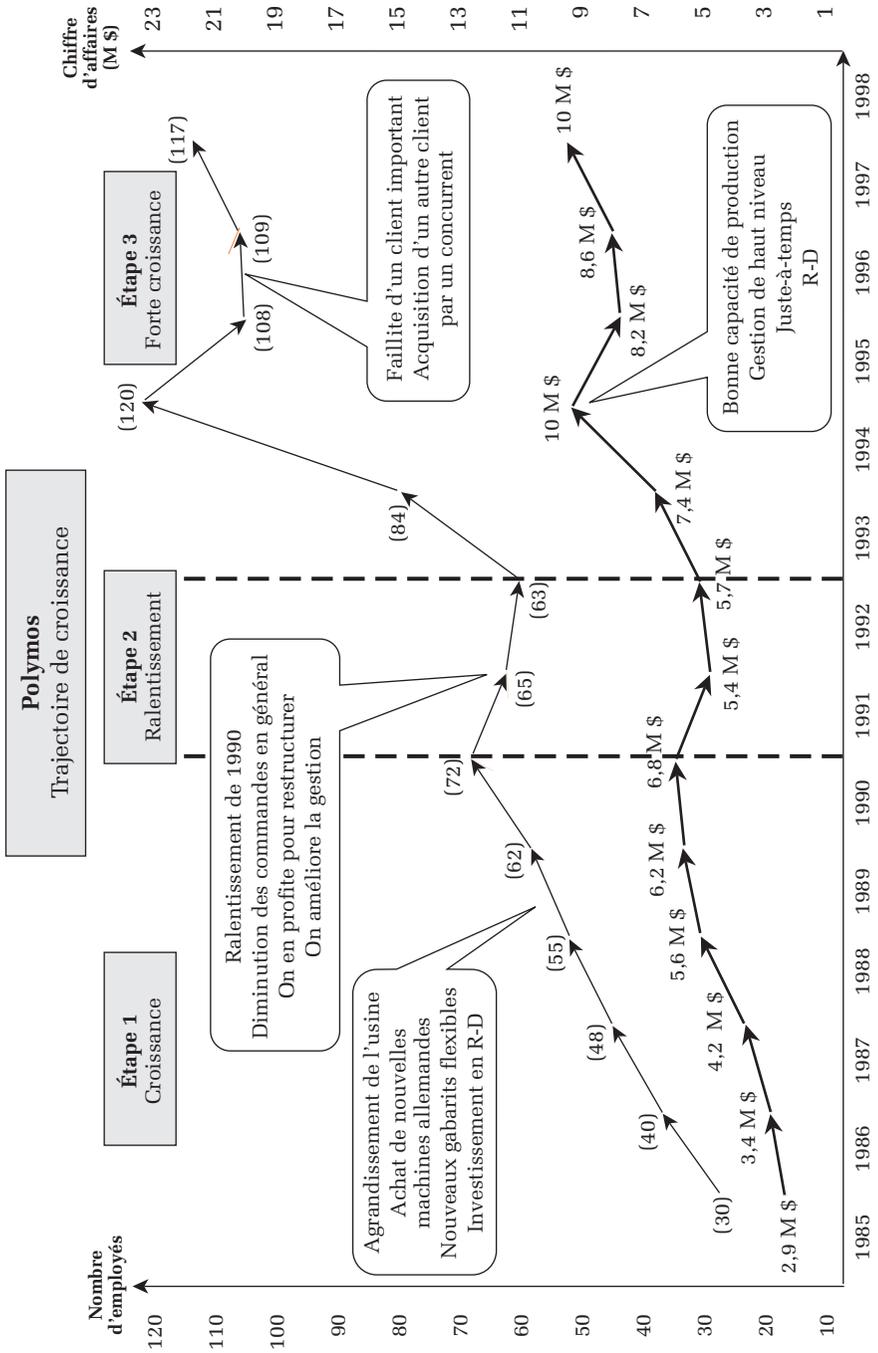
Âgé de 51 ans, Richard Bourbonnais est ingénieur de formation. Avant de rejoindre son père, le fondateur de Polymos inc., il a travaillé pendant deux ans chez Pratt et Whitney. Une expérience qu'il juge aujourd'hui riche d'enseignements. En 1969, alors jeune étudiant, il participe à la construction de l'usine, à la conception et à la réalisation des nombreuses presses à mouler. En 1973, il devient directeur général de Polymos inc., alors que l'entreprise est en crise profonde. Lorsqu'on lui demande pourquoi il a préféré l'entreprise familiale à une grande entreprise, il répond qu'il voulait faire ce qu'il aime. Il reconnaît aussi : *« Le côté technique, engineering, me passionne ; c'est ce qu'il y a de plus amusant. J'ai de la facilité... si on me demandait de choisir ce que j'aimerais faire, je prendrais cette tâche-là... c'est plus simple pour moi. »*

UNE APPROCHE D'AFFAIRES CIRCULAIRE

Plusieurs facteurs ont contribué à cette expansion remarquable : dynamisme d'une équipe qui s'est allié la collaboration loyale de ses fournisseurs, amélioration constante de l'équipement et des procédés, création de nouveaux produits qui exploitent avantageusement les caractéristiques des résines mousses et formation continue du personnel. Cette croissance est par ailleurs soutenue par une politique de service rapide et flexible.

Pour M. Bourbonnais, la croissance est une nécessité. Et elle passe par une intégration de toutes les parties intéressées à son entreprise. Le succès consiste, selon le président, à répondre de façon satisfaisante à toutes ces parties – ses employés, ses clients, ses fournisseurs – et, surtout, à leur faire comprendre la finalité de l'entreprise. Sa mission, « Grandir ensemble », résume bien cet esprit.

C'est à partir de 1975 que les dirigeants de Polymos inc. comprennent toute l'importance d'avoir des représentants. Leur présence assure une relation régulière et formelle avec les clients et permet une connaissance plus approfondie du marché. Il arrive également que Polymos inc. achète un brevet d'un inventeur indépendant. Mais la



plupart des innovations viennent des idées apportées par l'équipe des cinq représentants. Ceux-ci vont sur le terrain, regardent ce qui se fait chez les concurrents et écoutent ce que disent les clients.

Parallèlement, certaines idées sont proposées directement par des clients qui ont des besoins spécifiques. Dans ce cas, Polymos inc. développe un prototype qui est progressivement amélioré en fonction des desiderata du client. De la proposition du client à l'échantillon final, le processus s'est passablement raccourci depuis trois ans, avec l'implantation d'une méthode de conception (des moules) assistée par ordinateur. Une décision dont se réjouit aujourd'hui le président.

Notre nouvelle machine a accéléré énormément la courbe de mise en fabrication des moules. Nous pouvons usiner des pièces de moules en quatre heures, quand, avec la méthode conventionnelle, cela aurait pris quarante heures.

En plus des rapports entretenus avec ses clients, Polymos inc. a établi une relation peu commune avec son principal fournisseur. L'entreprise achète en effet plus de 80 % de sa matière première à BASF, une firme allemande spécialisée dans la production de polystyrène et d'autres plastiques. Partenaire de choix pour Polymos inc., BASF a joué un rôle important dans le développement de la firme. Son représentant technique, le même depuis plus de 25 ans, est un chimiste de formation qui sillonne le monde pour participer aux foires techniques et rapporter à ses clients les nouveautés dans leur secteur. Polymos inc. a ainsi profité d'une information de première main qui lui a permis d'exploiter à bon compte les perspectives offertes par les derniers développements dans la transformation du polystyrène. Cette alliance permet de mieux contrôler l'information actuelle et future, cruciale pour les PME à forte croissance. M. Bourbonnais ajoute : *« C'est une source d'informations stratégiques au niveau des nouveaux produits, des techniques et de l'évolution de la technologie. »*

QUELQUES ÉLÉMENTS QUI ONT NUI À LA CROISSANCE

Polymos inc. évolue dans un secteur très sensible aux cycles économiques. Ses périodes de crise sont donc associées aux récessions subies au cours des trois dernières décennies. Très tôt, l'entreprise a été frappée de plein fouet par la crise du pétrole de 1973. Celle-ci a créé une pénurie de polystyrène sur le marché. Le polystyrène, qui est un dérivé du pétrole, a vu son prix s'enflammer avec les cours de l'or noir. Pour faire face à cette flambée des prix, Polymos inc. a réduit sa

gamme de produits. Cette politique de rationalisation a conduit à l'abandon de la production de panneaux isolants pour les toits, un produit prometteur à l'époque, destiné au marché de la construction, pour lequel Polymos inc. avait pris une longueur d'avance sur ses concurrents locaux.

Ça n'allait pas bien, on manquait de matière première. On a dû rationaliser; éliminer certains produits qui consommaient beaucoup et garder ceux qui étaient mieux adaptés pour notre situation, ceux qui étaient plus rentables pour nous autres.

La deuxième crise économique et financière, au début des années 1980, affecte indirectement Polymos inc. Plusieurs de ses gros clients ferment alors leurs portes. Même si l'entreprise avait diversifié sa gamme de produits, les ventes se concentraient chez quelques gros donneurs d'ordres. Les nombreuses innovations, lancées rapidement, compensent les pertes. Des produits d'usage courant sont vendus à forts volumes, notamment les boîtes à fleurs, les emballages pour les meubles et les bacs à poissons.

Au début des années 1990, les premiers signes d'un nouveau ralentissement économique commencent à se faire sentir. À nouveau, des clients importants, surtout dans le secteur de l'électronique comme Philips, réduisent leur carnet de commandes. Les efforts consentis aux activités de R-D contrebalancent ces pertes par le lancement de nouveaux produits. Le président profite de l'occasion pour restructurer son entreprise et décentraliser le processus décisionnel.

J'avais beaucoup de chapeaux, reconnaît-il aujourd'hui, et il fallait que j'en laisse un peu. J'étais à la fois directeur général de l'usine, directeur des ventes, chef d'atelier et ingénieur des moules.

Il a, entre autres, réorganisé son équipe de vente, embauché un directeur et nommé deux autres chefs de service.

Avant, nos représentants répondaient tout simplement à la demande; nous sortions un nouveau produit et la demande était là. Dans les années 1990, il fallait être plus agressif.

Ces changements rapides dans la structure organisationnelle de l'entreprise ont nécessité un temps considérable d'adaptation. Le personnel a éprouvé des difficultés à s'adapter aux nouvelles façons de faire.

Cette nouvelle répartition des tâches entraîna une baisse de motivation chez les employés et se traduisit par un ralentissement des activités.

QUESTIONS

L'un des grands obstacles à la croissance de Polymos inc. est relatif à l'espace que l'usine occupe actuellement. L'entreprise commence en effet à se sentir à l'étroit et les possibilités d'agrandissement sont pratiquement nulles. Tous les terrains adjacents sont zonés résidentiels. Devra-t-elle déménager toutes ses activités ailleurs au Québec ? Ou préserver l'usine actuelle et en construire une aux États-Unis ? Or, la distance peut représenter un frein, si l'on tient compte du fait que plusieurs clients majeurs se trouvent en Nouvelle-Angleterre. Plusieurs concurrents américains de Polymos inc. profitent de l'avantage de la proximité avec le client. Que ce soit pour le besoin d'établir une relation de confiance avec le client afin de mieux comprendre ses besoins ou encore pour éviter les coûts de transport élevés dans le développement des marchés d'exportation, faut-il acquérir un concurrent américain ou construire une nouvelle usine dans la région avoisinante afin de faciliter la gestion et la synergie ? La direction s'interroge sérieusement sur la prochaine étape d'expansion de l'entreprise.

1. L'entreprise doit-elle bâtir une usine dans la métropole, près de la frontière américaine, ou carrément aux États-Unis ? Quels sont les avantages et les inconvénients pour chaque emplacement ?

Devant l'instabilité des marchés et la difficulté d'anticiper les intentions stratégiques des grands joueurs de l'industrie, la direction désire revoir sa stratégie de diversification des produits-marchés, qui sont plus de 2000.

« Aujourd'hui, nous remettons de plus en plus en question notre présence dans certains marchés. Nous avons l'intention d'être plus sélectifs. »

2. Quelles sont les variables à considérer pour ce choix ?
3. Le développement de produits à très petits volumes, les produits spécialisés, demande beaucoup de ressources. Le président devrait-il revoir le portefeuille de ses produits en termes de leur potentiel de croissance et des parts de marché existantes ? Le positionnement actuel des produits est-il optimal ? La politique d'investissement, en termes de coûts et de délais de développement, de fabrication et de promotion, est-elle adéquate, sachant que Polymos inc. dépense actuellement un peu plus de 5 % de son chiffre d'affaires en R-D ?

4. M. Bourbonnais admet qu'il n'est pas du genre à se fixer des objectifs précis et à s'engager à les atteindre à tout prix. Il préfère plutôt s'ajuster rapidement aux changements et s'investir dans les défis qui lui apportent le plus de plaisir. Avec le développement actuel de Polymos inc., la gestion de la croissance devient plus laborieuse. Sourire en coin, M. Bourbonnais rétorque que c'est un beau problème. Est-ce un élément important à considérer dans la stratégie d'une PME à forte croissance et, si oui, pourquoi ?

Un développement à base de R-D

Métal Marquis inc.

La Sarre

MARIO CARRIER

HISTORIQUE

En juillet 1979, les enfants de M. Albert Marquis de La Sarre, en Abitibi, achètent la moitié des parts de l'entreprise familiale Albert Marquis Forges et fondent l'entreprise Marquis et Fils enr., qui devient, en 1980, Métal Marquis inc. De 1967, année de la fondation de l'entreprise paternelle, jusqu'en 1979, seuls M. Marquis et ses fils travaillent dans cette entreprise de soudure qui fait l'usinage, l'entretien et la réparation de pièces métalliques dans un marché local dominé par l'industrie forestière.

Les années 1979 à 1986 sont marquées par l'arrivée des fils comme actionnaires ayant acheté la moitié des parts de l'entreprise. Celle-ci demeure jusqu'en 1984 une organisation où pratiquement seuls les membres de la famille travaillent, ce qui représente alors autour de cinq employés. En 1993, trois des fils Marquis achètent graduellement l'autre moitié des parts de l'entreprise à leur père. Enfin, à l'automne 1998, les trois fils Marquis intègrent à l'entreprise cinq nouveaux actionnaires, la plupart d'entre eux étant des cadres de l'entreprise. En 1998, la structure de la propriété était ainsi constituée : les trois frères avaient chacun 25 % des parts et les cinq autres actionnaires possédaient chacun 5 % des parts de l'entreprise.

L'un des trois fils Marquis, Guillaume, poursuit de 1981 à 1985 des études en génie mécanique à l'École polytechnique de l'Université de Montréal. Il obtient son diplôme en 1985 et effectue un retour dans l'entreprise de La Sarre à temps plein. Il avait continué à y travailler comme machiniste et soudeur durant la période estivale au cours de ses années d'études universitaires, tout en faisant partie, par ailleurs, du conseil d'administration. À la faveur du retour de Guillaume Marquis, l'entreprise prépare et réalise un projet d'agrandissement d'un demi-million de dollars en 1986-1987.

Entre 1984 et 1998, Métal Marquis inc. connaîtra deux importantes phases de croissance, faisant passer son nombre d'employés de 5 en 1984 à 55 en 1995, pour revenir à une cinquantaine d'employés en 1998. À partir de 1993, l'entreprise se lance dans la conception et la fabrication d'équipements forestier, minier et industriel, en plus de poursuivre les activités traditionnelles de soudure et d'usinage de pièces métalliques reliées à des travaux d'entretien et de réparation dans l'industrie. En 1998, l'entreprise a une équipe de direction composée de deux administrateurs dont un comptable, de deux ingénieurs et de deux gestionnaires rattachés aux achats, sans compter, par ailleurs, cinq contremaîtres. La présidence de l'entreprise est assurée depuis 1995 par Guillaume Marquis.

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

Pendant toutes ces années de croissance, ce qui a indéniablement constitué une force de l'entreprise a été son activité en recherche-développement. Métal Marquis inc. a ainsi mis au point de la machinerie spécialisée principalement dans le domaine forestier, une ébrancheuse-tronçonneuse, par exemple. Ces produits ont permis à l'entreprise de vendre sur des marchés à l'extérieur de la région. En fait, le retour de Guillaume Marquis à temps plein en 1985-1986, a insufflé un vent de renouveau au sein de l'entreprise; celle-ci s'est agrandie, s'est modernisée et, au cours des années 1990, elle a développé ses propres produits lui donnant accès à l'exportation. Les dirigeants ont su faire appel à des ressources financières et techniques gouvernementales pour les assister dans leur modernisation et leur développement technologique.

Si nous pouvons dire que les aspects techniques et la R-D ont constitué une force de l'entreprise, il n'en va pas tout autant de la

gestion des ressources humaines. L'entreprise a connu durant ses années de croissance plusieurs périodes de tension sur le plan des relations de travail et du climat organisationnel en général.

Par ailleurs, la direction générale a dû concilier les visions de plusieurs personnes issues, jusqu'en 1993 du moins, de la même famille. Même si depuis 1993 il ne reste plus que trois membres de la famille Marquis propriétaires et dirigeants de l'entreprise, il demeure que ceux-ci ont senti le besoin d'intégrer d'autres actionnaires pour participer notamment à la définition de la mission de Métal Marquis. La direction éprouve encore des difficultés, au point de vue de la planification stratégique, à mettre en place formellement un plan de direction avec des moyens appropriés pour atteindre les buts fixés et ainsi définir une identité d'entreprise.

DES PÉRIODES DE CROISSANCE RAPIDE ENTRECOURPÉES DE PÉRIODES DE STAGNATION

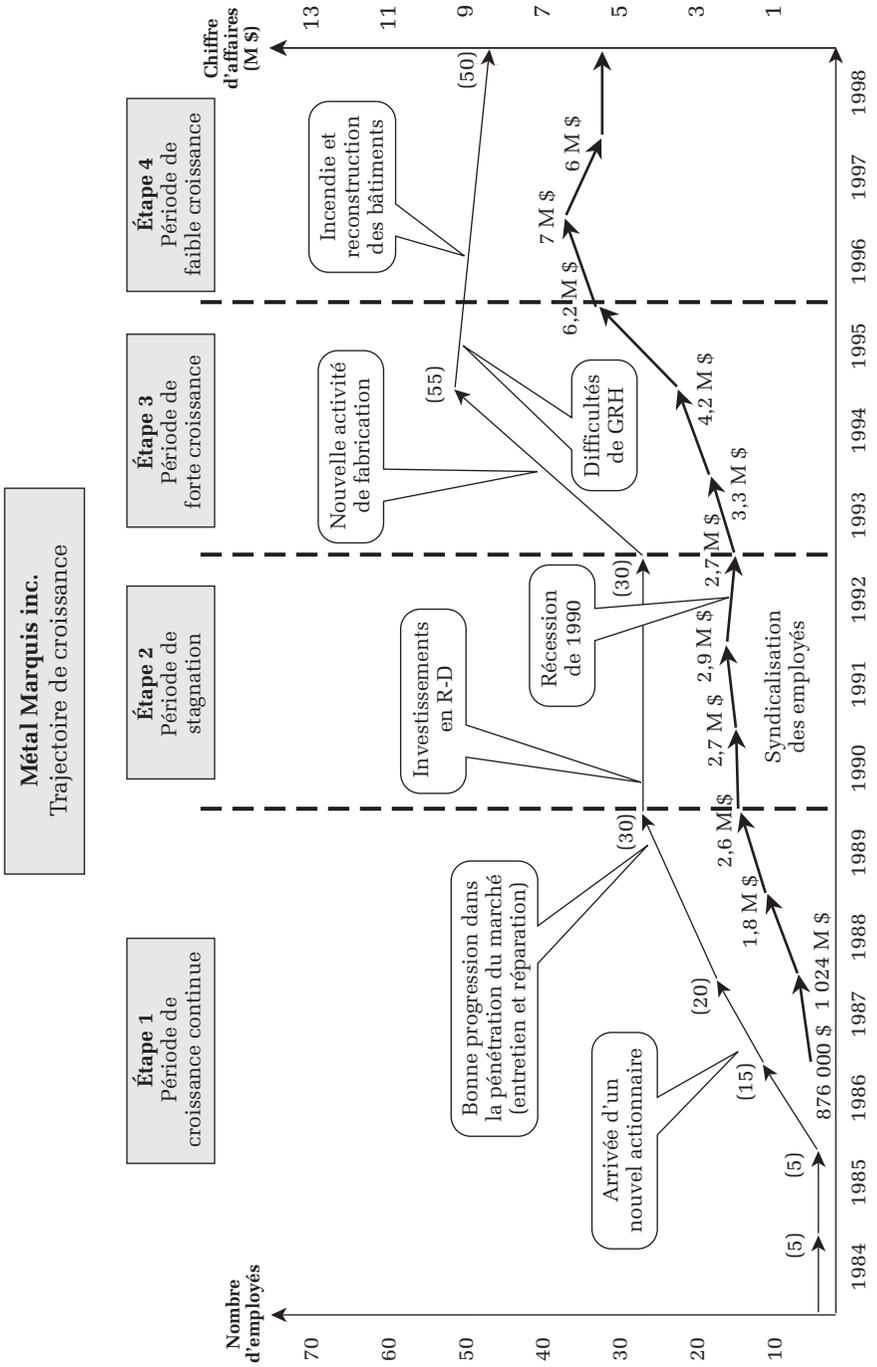
Bien que l'entreprise soit relativement jeune, elle a connu quatre phases distinctes dans son développement entre 1984 et 1998. C'est ainsi que de 1984 à 1989, à la faveur d'une période de croissance continue, elle est passée de 5 à 30 employés et de 876 000 \$ à 2,7 millions de chiffre d'affaires. Cette période coïncide avec l'achat d'une première moitié des parts de l'entreprise par les enfants de la famille. En fait, il y a à ce moment-là un marché local dont les besoins en fabrication, en entretien et en réparation de produits métalliques et d'équipements industriels, particulièrement dans les secteurs minier et forestier, ne sont pas comblés. L'entreprise s'approprie une bonne part de ce marché ! Cette première croissance de l'entreprise amène de nouveaux employés très motivés, comme le sont les membres de la direction. Employés et membres de la direction sont par ailleurs très attentifs aux besoins des clients et du marché en général.

Puis, de 1990 à 1992, durant le fort ralentissement de l'économie québécoise sinon nord-américaine, Métal Marquis inc. traverse une période de stagnation. Après la croissance des années précédentes, s'installe un climat de désillusion et de perte de confiance du personnel à l'égard de la direction. Les employés ont l'impression de ne pas recevoir leur dû des années de croissance précédentes. Aussi se syndiquent-ils en 1991. Par ailleurs, il faut ajouter que le marché local commence à être saturé ; plusieurs des besoins ont été comblés, sans compter la conjoncture défavorable.

La période suivante, de 1993 à 1995, constituera toutefois une phase de croissance encore plus importante que celle qu'a connue l'entreprise dans les années 1980. Le nombre d'employés passe alors de 30 à 55, pendant que le chiffre d'affaires, qui était de 2,7 millions de dollars à la fin de l'année 1992, atteint 6,2 millions à la fin de l'année 1995. Le déclencheur de cette phase de croissance est un feu dans les bâtiments de l'entreprise. Cet incendie suscite un projet d'investissement, lequel permet d'augmenter la surface de l'entreprise d'environ 10 000 pi². Des subventions gouvernementales viennent soutenir ce projet d'agrandissement. C'est dans ces années également que l'on commence à investir systématiquement dans la recherche-développement en utilisant, par exemple, des crédits d'impôt reliés à la R-D. Cela résulte en la création de nouveaux produits, lesquels sont vendus même à l'extérieur du Québec. Cette période coïncide avec l'arrivée de nouveaux actionnaires qui n'appartiennent pas à la famille Marquis. Sur le plan du management, il y a une plus forte implication des contremaîtres, ce qui a des effets positifs dans la gestion des ressources humaines, troisième élément clé de la croissance.

Enfin, les années 1996 à 1998 constituent globalement une nouvelle période de stagnation. Le chiffre d'affaires, qui était monté à 7 millions de dollars en 1996, revient aux environs de 6,3 millions en 1998, pendant que l'on passe de 55 à 50 employés au cours de ces mêmes années. Une nouvelle période de désillusion s'installe chez les employés et même chez certains membres de la direction, en particulier parce que les nouveaux produits développés ne se vendent pas autant que prévu. Les problèmes de fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise s'accroissent, pendant que la direction de l'entreprise montre aussi des signes d'essoufflement. Devant cette situation, de nouveaux partenaires sont intégrés à la direction de l'entreprise. De plus, un consultant en gestion est embauché pour travailler autant à la restructuration de l'entreprise qu'à la gestion des ressources humaines, en visant notamment l'implantation d'une nouvelle culture organisationnelle basée sur le savoir-être des employés.

Les problèmes de production semblent plus reliés à des problèmes de gestion des ressources humaines qu'à des problèmes techniques de gestion des opérations. La direction de l'entreprise est préoccupée par la mentalité, le savoir-être des employés, la culture organisationnelle présents dans l'organisation. La direction considère ces différents éléments comme étant nuisibles à la productivité et elle tente d'effectuer des changements sur ces aspects qui ont sans doute constitué des obstacles à la croissance.



FREINS ET OBSTACLES À LA CROISSANCE

En ce qui a trait au développement des produits et des marchés, il s'est réalisé là aussi sans grande planification. Par exemple, le principal dirigeant de l'entreprise dira que les exportations se sont faites le plus souvent « par accident », c'est-à-dire à la demande de clients qui ont vu leurs produits en visitant l'usine ou chez d'autres clients. Le développement des produits n'est pas bien appuyé par des études de marché. Certaines ventes projetées de nouveaux produits ne se sont pas réalisées selon les prévisions ou les « espérances », ce qui n'a pas été sans créer des déceptions engendrant des problèmes de mobilisation des ressources humaines. Le problème d'arrimage entre le développement des produits et la planification des marchés est d'autant plus critique pour le futur que la direction compte développer une gamme de produits plus standardisés au cours des prochaines années afin de stabiliser son nombre d'employés. Elle veut moins dépendre de la fabrication « sur mesure ». Ces faiblesses dans la planification ont aussi probablement freiné la croissance de l'entreprise.

CONCLUSION

Malgré ses difficultés de gestion, Métal Marquis inc. a connu une belle croissance depuis quinze ans. Les dirigeants de l'entreprise sont conscients de ces difficultés ainsi que des défis qui les attendent. Que ce soit pour passer d'une gestion familiale à une gestion plus formelle, pour dépasser la production « sur mesure » afin d'accéder à une production en série avec quelques produits « maison » bien ancrés sur le marché, ou encore pour arriver à une meilleure gestion du risque sur les plans technologique et commercial, la direction de l'entreprise est consciente qu'elle a des devoirs à faire. Le président a d'ailleurs amorcé les entretiens en spécifiant qu'ils étaient à revoir tous les processus de gestion au sein de leur organisation. En faisant le bilan de l'évolution de l'entreprise, il a constaté qu'après chaque période de croissance les membres de son organisation ont eu besoin de quelques années pour digérer tout cela. Aussi, en bon optimiste, il prévoit que l'entreprise connaîtra une nouvelle période de croissance au début du troisième millénaire.

QUESTIONS

- 1.** Pouvez-vous reconnaître quelques causes aux problèmes qu'a vécus l'entreprise sur les plans de la gestion des ressources humaines et du climat organisationnel ?
- 2.** Quelles recommandations pourriez-vous adresser à la direction de l'entreprise, sur le plan de sa structure organisationnelle, afin de surmonter les défis auxquels elle doit faire face ?
- 3.** Quelles recommandations feriez-vous à la direction de l'entreprise, en matière de pratiques de gestion, afin qu'elle augmente sa performance en innovation de produits bien ajustés aux demandes du marché ?

Une commercialisation bien articulée

Artel inc.
Boisbriand

DANIELLE LUC

En moins de dix ans, Artel est passée de la fabrication d'un seul produit alimentaire, par une douzaine d'employés, à la production massive de diverses lignes de produits par une équipe de plus de 250 personnes, au sein de ses trois usines. Elle est l'une des entreprises canadiennes à avoir enregistré la plus forte croissance entre 1988 et 1998. Au cours de cette période, les ventes ont augmenté de 437 %, alors que l'ensemble de l'industrie alimentaire connaissait une progression moyenne de 70 %.

John P. Geminari, président et chef de la direction de l'entreprise Artel, est l'artisan de cette ascension. La toile de fond de son modèle d'affaires repose sur une stratégie fortement orientée vers la croissance : par une hausse des ventes à l'interne et par des acquisitions. Plusieurs facteurs expliquent, selon lui, les succès obtenus jusqu'à maintenant, notamment :

- des partenaires financiers avec des expertises complémentaires, une direction avec du leadership et des cadres choisis avec soin ;
- une augmentation continue des ventes, stimulée par des produits de qualité, des programmes de publicité et de promotion ciblés et une équipe de vente compétente ;

- un niveau de rentabilité en croissance permettant de hausser les budgets de vente, de publicité et de promotion et de développement des produits ;
- un contrôle étroit des parts de marché ;
- l'originalité, la diversité et la qualité des produits ;
- l'extension de la distribution du Pogo au secteur du détail, alors que le produit n'était auparavant disponible que dans le secteur de la restauration.

On retrouve ici deux des éléments clés des PME à forte croissance : un leadership très dynamique et des relations fortes avec la clientèle.

Confortablement assis à son bureau, l'homme à l'aube de la soixantaine réfléchit aux enjeux qui marqueront la prochaine décennie. Certainement, l'expansion d'Artel sera encore l'une des préoccupations de M. Germinari et, avec elle, toutes les transformations qui seront nécessaires pour adapter l'entreprise à cette dynamique.

UNE MÉTAMORPHOSE IMPRESSIONNANTE EN UNE SEULE DÉCENNIE

Le fameux Pogo, qui fait le délice des petits et des grands, est le fer de lance d'Artel, une entreprise créée en 1962. Le président d'Artel inc., Leopold Kerr, occupe un petit local à Laval. En 1973, sa recette spéciale de pâte, qui enrobe une saucisse montée sur un bâtonnet, est tellement appréciée dans les restaurants et les casse-croûte que l'entreprise doit déménager dans des locaux plus grands. Artel installe un équipement plus sophistiqué, permettant d'automatiser les opérations, dans une usine à Terrebonne, localité de la couronne nord de Montréal. En 1988, Leopold Kerr prend sa retraite et vend ses actions à ETS Guyomarc'h, une multinationale française. Celle-ci recrute John P. Geminari et le nomme président.

UNE VISION « MARKETÉE »

Expert en ventes et marketing, M. Geminari mise en 1988 sur une nouvelle stratégie : il désire jouer sur les volumes en pénétrant de nouveaux marchés, soit les importants circuits de distribution des chaînes

alimentaires, et offrir le produit en emballages multiples de 10 et de 20 unités. Ces orientations seront renforcées un peu plus tard par des actions plus concertées en publicité.

J'avais remarqué qu'Artel avait un problème d'image. La publicité, ciblant des créneaux différents, devient un levier important afin d'accroître la visibilité de l'entreprise. En outre, cette entreprise était surtout limitée aux marchés institutionnel et de la restauration. Enfin, peu de ressources financières y avaient été investies pour augmenter la capacité de production.

Le président établit avec minutie un plan de marketing, des prévisions budgétaires et un plan de développement des marchés. Il conclut des ententes avec des courtiers en alimentation qui connaissent bien l'industrie alimentaire au Québec. En moins d'un an, les résultats sont spectaculaires : un accroissement de 29 % du volume des ventes, des profits à la hausse, une structure de distribution des ventes plus performante et une notoriété qui s'améliore. Une cinquantaine d'employés travaillent maintenant pour l'entreprise.

DEUX ACQUISITIONS ÉLARGISSENT LA GAMME DE PRODUITS

À la fin de l'année 1989, M. Geminari acquiert les actifs d'un fabricant québécois de rouleaux de printemps. C'est en examinant plus attentivement le secteur des produits congelés qu'il remarque que les « rouleaux de printemps asiatiques » ne sont distribués que dans les comptoirs de charcuterie. À l'instar des Pogo, cette ligne de produits offre de très bonnes occasions d'élargissement de marché et la possibilité d'utiliser la même stratégie de développement, c'est-à-dire travailler sur les volumes et la distribution. La fabrication manuelle des rouleaux est installée dans les locaux existants d'Artel. Une vingtaine de personnes sont recrutées et formées. De nouveaux formats d'emballages sont adoptés. La distribution du produit est négociée, plus facilement cette fois-ci, auprès des chaînes alimentaires du Québec.

Les courtiers sont remplacés par une douzaine de représentants de vente, nouvellement embauchés, afin de mieux répondre aux demandes des divers groupes de clientèle. Ces représentants, qui travaillent autant dans le secteur institutionnel que dans celui du détail, donnent un essor considérable aux ventes dans les années 1990 et 1991. Les marchés de l'Ontario sont convoités et des courtiers en alimentation sont sollicités pour développer ce secteur. Cette multiplication des réseaux de vente consolide le positionnement de l'entreprise.

Cependant, la croissance rapide du chiffre d'affaires affecte l'organisation interne : le département d'emballage éprouve des difficultés à suivre le rythme rapide des changements dans la multiplication des formats, la production manuelle des rouleaux demande une main-d'œuvre de plus en plus nombreuse, qui exige une formation continue à la tâche (dextérité et rapidité) et, enfin, les locaux deviennent exigus.

Toujours dans le but de poursuivre la diversification de ses activités, Artel achète, au début de l'année 1991, les actifs de production de Cuisifrance inc. et incorpore des mets préparés sous vide à sa gamme de produits. Sachant pertinemment que cette entreprise avait déclaré faillite faute de ventes suffisantes, le président explique son achat : « *On voulait maintenir une croissance globale de 20 à 25 % par année. La multiplication des produits sur les tablettes était donc nécessaire. On croyait que l'expérience acquise dans les mets surgelés allait être suffisante pour développer ce nouveau créneau. Par ailleurs, l'usine de production de Cuisifrance, installée à Boisbriand, allait combler nos problèmes d'espace.* »

Artel transfère l'ensemble de ses équipements de production à l'intérieur de l'usine ultramoderne de Boisbriand. Auparavant, une superficie de 10 000 pi² avait été ajoutée aux 40 000 pi² existants.

La difficulté de rentabiliser la vente des plats cuisinés sous vide conduit, en 1993, à l'arrêt de cette production. Après une croissance des ventes de 43 % en 1992, principalement attribuables aux ventes de Pogo et de rouleaux de printemps, la croissance se chiffrait à moins de 5 % en 1993. Loin de regretter cette acquisition, John Geminari la remet en perspective : « *On voit ici l'importance de prendre rapidement des décisions stratégiques. La fabrication de ces produits grugeait la marge de profit. Ces produits étaient peut-être trop avant-gardistes... les besoins pour ces produits pourraient bientôt s'exprimer à nouveau. J'ai décidé de garder ces équipements et de trouver de nouveaux produits pour les utiliser.* »

UNE PLUS GRANDE APPROPRIATION DES PARTS DE MARCHÉ

L'arrêt de cette ligne de production dégage des ressources suffisantes pour une réorientation de l'offre de services et la concentration des activités sur la production des Pogo et des rouleaux. Le processus de production des rouleaux de printemps est automatisé, rentabilisant davantage cette ligne, et un spécialiste des mets asiatiques se joint à

l'équipe de vente. On remplace également l'équipe des courtiers en Ontario par une équipe de représentants et des courtiers sont recrutés pour développer les marchés de l'Ouest et des provinces de l'Atlantique. Des campagnes publicitaires télévisées axées sur le Pogo, d'abord au Québec et un peu plus tard en Ontario, assurent une visibilité et confèrent une notoriété et une crédibilité essentielles pour l'entreprise. Cela se traduit par une croissance des ventes de Pogo de l'ordre de 75 %, représentant 30 % du chiffre d'affaires. Le président précise : « *Mon intention était de faire passer Artel à caractère plus régional à une entreprise d'envergure nationale en renforçant notre présence en Ontario et en développant une position forte sur les autres marchés canadiens.* »

Grâce aux contacts personnels du président dans l'industrie alimentaire, la diversification des produits se poursuit par l'obtention de deux contrats majeurs de fabrication de petits pains pizza sous marques privées. Une partie de l'équipement pour la production des plats sous vide est utilisée et quatre machines spécialisées sont achetées. Un nouveau département est créé et du personnel de production maîtrisant bien cette technique de fabrication est embauché. De 85 employés en 1993, l'équipe passe à 160 personnes en 1994 et son chiffre d'affaires bondit de 35 %.

Lorsque la firme française manifeste le désir de désinvestir dans l'entreprise québécoise, John P. Geminari sait que c'est l'occasion qu'il attendait. Avec l'appui d'un groupe d'investisseurs, il achète la majeure partie des actions. Quelques mois plus tôt, il avait retenu les services d'un consultant afin d'élaborer un montage financier approprié. L'apport financier des nouveaux investisseurs allait lui permettre d'appliquer son modèle d'affaires. M. Geminari présente, en 1995, la stratégie de croissance par acquisitions aux nouveaux actionnaires. Ces derniers acquiescent à cette orientation.

UNE NOUVELLE RONDE D'ACQUISITIONS

En 1996, Artel devient copropriétaire de *Paplo & Pepe*, un fabricant de mets mexicains établi à Laval. En moins d'un an, ces produits¹ conquièrent une importante part du marché québécois.

1. La gamme de ces produits est étendue : mexi-chips, coquilles à taco, assaisonnements à taco, bœuf assaisonné précuit, sauce salsa, tortillas, etc.

L'année suivante, Artel achète d'un syndic les actifs d'une entreprise installée à Saint-Romuald près de Québec, qui fabrique des pizzas. Les Aliments Del Maestro inc. sont la seule firme canadienne à produire, au niveau industriel, des pizzas cuites dans un véritable four à bois. Encore une fois, le flair et l'expertise en marketing du président permettent de faire grimper considérablement les ventes en très peu de temps. L'aspect physique des produits existants est grandement amélioré et trois nouveaux produits sont lancés. Cependant, les convictions de M. Geminari n'étaient pas partagées au début et il a dû les défendre : « *Le conseil d'administration n'était pas d'accord avec moi. Les résultats antérieurs de cette entreprise étaient très médiocres. J'avais pourtant une vision claire de ce qu'on pouvait en faire malgré qu'on n'avait pas fait d'étude de marché. Je voyais ces produits dans une niche différente des autres pizzas. On pouvait compter sur notre vaste réseau de distribution. Toutefois, je savais qu'on devrait changer les recettes, revoir les processus de fabrication et lancer une importante campagne de publicité afin de différencier ces produits aux yeux des consommateurs.* »

UN RENFORCEMENT CONTINUEL DE LA POSITION DE LEADER

Croyant fermement qu'Artel peut renforcer sa position avec son produit vedette, le Pogo, M. Geminari fait faire, en 1998, une étude de marché afin de dresser le profil des consommateurs. Combinée avec l'analyse des habitudes de consommation, cette étude a permis de mieux cibler la nouvelle campagne de publicité télévisée. Un bureau de ventes permanent est ouvert en Ontario, de nouveaux représentants s'ajoutent à l'équipe et un directeur est embauché pour piloter également l'équipe de courtiers dans l'Ouest canadien et celle des provinces de l'Atlantique. La capacité de fabrication des Pogo devient rapidement trop faible ; une troisième ligne de production est ajoutée. Malgré un réaménagement, la capacité de production de l'usine de Boisbriand demeure insuffisante. Le président déplore cette situation : « *Imaginez, je n'ai pas encore sollicité les grands distributeurs de type Price-Costco aux États-Unis... Je dois me retenir, choisir mes marchés et gérer la croissance selon les capacités des trois usines...* »

Le Pogo est devenu l'un des produits les plus vendus au Canada et sa marque de commerce est déposée dans près de 30 pays. Les parts de marché des autres lignes de produits ont également été raffermies : le rouleau de printemps est le chef de file dans cette catégorie de

produits, les petits pains pizza se maintiennent au deuxième rang, les coquilles tacos occupent 80 % de ce marché et, enfin, les pizzas cuites au four à bois constituent des produits vedettes à fort potentiel.

Afin de profiter de l'essor de la marque Del Maestro inc., la direction convient de pénétrer le marché des sauces pour pâtes alimentaires, dans la catégorie des produits surgelés. Les résultats d'une étude de consommation commandée à des étudiants en marketing déterminent les goûts et les formats à développer par l'équipe de recherche.

L'organisation se complexifiant, la stratégie de différenciation ne suffit plus, selon le président, et elle est maintenant complétée par une stratégie de coûts. Notamment, l'intégration d'un système informatisé de gestion a amélioré la planification de la production et le calcul des coûts de revient des produits. Elle a également accru la rapidité des divers processus.

Pour être le meilleur sur le marché, il faut également avoir les coûts les plus bas. C'est en ayant une gestion informatisée de la production qu'on pourra contrôler adéquatement nos coûts. J'ai aussi l'intention d'innover continuellement les produits et les processus et d'en améliorer la qualité. L'accréditation aux normes HACCP² va nous aider à percer le marché américain.

UNE CROISSANCE RAPIDE QUI EXIGE UNE CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS INTERNES

Trois périodes marquent l'évolution d'Artel : un positionnement audacieux et des acquisitions déterminantes (1988-1991) ; une structuration des activités et des rôles (1991-1994) ; une pénétration combative des marchés traditionnels et des apprentissages dans les marchés d'exportation (1994-1998).

L'arrivée de John P. Geminari caractérise le début de la première période. Il donne un nouveau souffle à l'organisation par son dynamisme, sa connaissance du secteur, son réseau de contacts et sa grande expertise en vente et marketing. On assiste à un développement d'une image d'entreprise plus forte.

2. HACCP est un système d'analyse des dangers et de maîtrise des points critiques pour les produits alimentaires.

La première ronde d'acquisitions d'entreprises a nécessité plusieurs transformations. Ce changement à caractère stratégique a pris la forme d'un redéploiement des activités, fondé sur l'élargissement de l'offre de services et de la pénétration de marchés. Des ajustements sont apportés aux structures, une normalisation des fonctions, des règles de fonctionnement et des postes standardise le fonctionnement de l'organisation, déterminant ainsi la deuxième période.

La troisième période est caractérisée par un contrôle plus poussé des parts de marché actuelles, par une deuxième ronde d'acquisitions et par des apprentissages dans l'exportation. Ces activités ont exigé la poursuite de la standardisation du fonctionnement de l'entreprise.

La première période de croissance

Dès 1988, la croissance rapide des ventes de Pogo oblige M. Geminari à coordonner plus efficacement les activités fonctionnelles de l'entreprise : les processus d'approvisionnement et de livraison sont revus. Un directeur des finances, un directeur pour coordonner les activités des courtiers et un contremaître d'usine s'ajoutent à l'équipe en place. Le processus d'allocation des ressources se formalise grâce à une planification des investissements en fonction des résultats.

Le président exige une attention plus soutenue aux relations avec la clientèle. L'accessibilité des produits dans le format désiré et leur qualité sont, précise-t-il, des critères importants pour fidéliser le consommateur.

Pendant cette période, les décisions sont majoritairement prises par le président, la plupart des fonctions étant centralisées autour de lui. La délégation de certaines activités de gestion demeure peu étendue. Hormis l'approbation des acquisitions, les autres actionnaires, agissant davantage comme administrateurs, sont peu engagés dans le processus décisionnel.

Le dirigeant glane ici et là des informations utiles pour son entreprise. Les courtiers en alimentation et les vendeurs à l'interne demeurent ses principales sources. Cette recherche informelle mais constante de renseignements d'affaires maintient et développe un réseautage fort pertinent mais, surtout, conduit à l'achat des actifs de production des rouleaux de printemps et de Cuisifrance.

À la fin de cette période, M. Geminari structure un département de recherche-développement afin d'accroître la différenciation de ses produits. L'équipe, constituée de trois personnes, travaille à développer de nouveaux produits à succès, populaires auprès des consommateurs.

La deuxième période de croissance

Le déménagement des activités à Boisbriand, en 1991, commande l'ajustement des structures administratives et l'intégration de deux cultures d'entreprise différentes³. Au-delà des multiples ajustements techniques rendus nécessaires par le réaménagement des opérations, la conciliation des façons de faire habituelles et l'apprentissage des habiletés nouvellement requises demeurent les grands problèmes de cette période. En dépit d'une amélioration globale de l'efficacité et de la productivité des opérations, l'adaptation des deux groupes d'employés à un nouvel environnement et à une nouvelle organisation du travail est laborieuse.

Les tâches et les rôles en production sont à nouveau redéfinis et répartis, les classifications sont réduites au minimum. Les postes sont revus, notamment en ce qui concerne le personnel de bureau et des ventes, afin d'éliminer le chevauchement des tâches. Les horaires, les conventions collectives et les systèmes de rémunération sont étudiés, puis harmonisés.

L'adjointe au président est nommée directrice des ressources humaines, alors que le contremaître devient directeur de la production. Un spécialiste, titulaire d'un diplôme universitaire en sciences et technologies des aliments, est recruté pour assurer le contrôle de la qualité. Les postes d'acheteur et de planificateur de production sont créés. Les départements de ressources humaines et d'assurance qualité sont formellement mis en place. Un réseau de courtiers à l'extérieur du Québec est embauché et formé afin de développer les marchés de l'Ontario, de l'Ouest du Canada et des provinces de l'Atlantique. On profite de cette réorganisation pour instaurer de nouvelles pratiques de gestion : des équipes de travail sont formellement mises en place, des organes de communication sont créés afin de résoudre les problèmes causés par cette fusion.

3. À l'achat de Cuisifrance, les employés (près d'une quarantaine) en place ont conservé leur emploi.

Le processus de prise de décision s'élargit en concertation avec une délégation accrue des activités de gestion. Les communications demeurent intenses entre le président et le personnel de vente et de production. Les discussions sont également nombreuses entre la force de vente, le personnel de production, le département de qualité et la direction des ressources humaines. Une dynamique plus équilibrée des jeux d'influence s'installe entre les principaux acteurs.

On agit ainsi sur le troisième élément clé des PME à forte croissance, soit une organisation impliquée et participante.

Les efforts d'ajustement structurel se poursuivent jusqu'en 1994. La croissance continue des ventes de Pogo et de rouleaux, le retrait de la ligne des produits cuisinés sous vide ainsi que l'ajout de la ligne des petits pains pizza bouleversent chaque fois les systèmes internes.

La troisième période de croissance

Le partenariat stratégique avec les dirigeants de *Pablo & Pepe* n'a pas posé de problèmes réels de gestion. Comme pour les premières acquisitions, où l'on a acheté la marque et les actifs, M. Geminari a choisi de s'allier avec les gens en apportant une expertise en vente et en marketing. La gestion à distance de l'usine à Saint-Romuald a été toutefois plus ardue. Cette intervention a donné naissance à une certaine résistance des employés en place. À nouveau, l'arrimage fonctionnel entre les deux entreprises a occasionné quelques maux de tête aux dirigeants d'Artel.

Dans un premier temps, la direction d'Artel a maintenu le processus de production et le personnel en place. Le rythme a été soutenu de façon à répondre à la demande existante. Des négociations intensives et fructueuses avec plusieurs distributeurs obligent la direction, peu de temps après, à ajouter deux nouveaux fours aux quatre existants. Un employé, contrôleur de qualité à l'usine de Boisbriand, est nommé directeur de l'usine à Saint-Romuald. Les activités de soutien concentrées à Boisbriand sont mises à profit. Par exemple, l'équipe de recherche et développement est renforcée par deux spécialistes en sciences et technologies des aliments nouvellement embauchés.

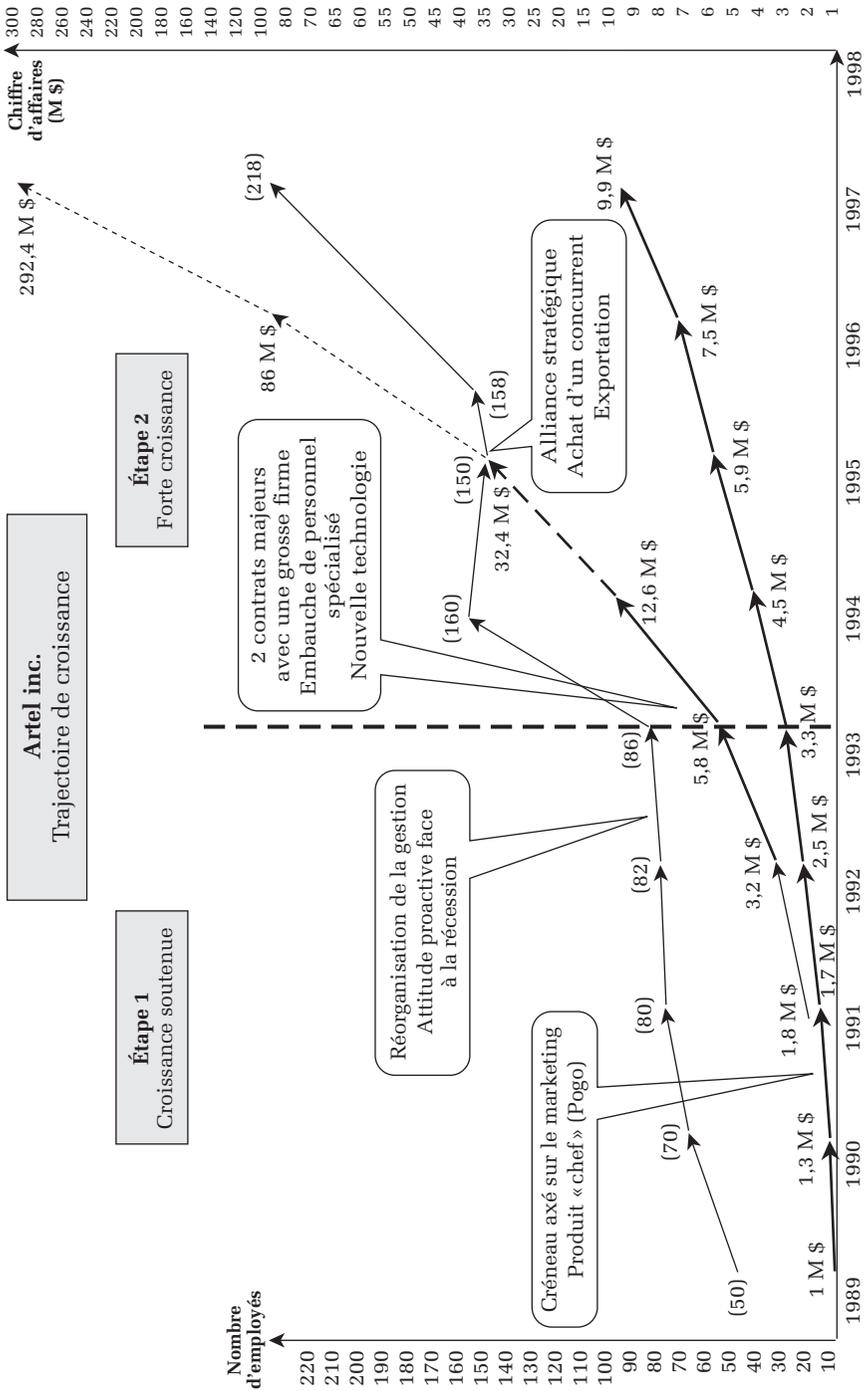
Pendant cette période, la veille s'élargit. En Europe ou aux États-Unis, M. Geminari est à l'affût de nouvelles technologies ou de procédés pouvant améliorer la performance de l'entreprise. Tout en poursuivant une veille commerciale informelle, c'est-à-dire auprès des

courtiers, des représentants, des fournisseurs, des distributeurs alimentaires et des clients, la direction répond à une invitation du gouvernement du Québec à participer à une mission commerciale au Mexique. Sans véritables efforts, Artel décroche un contrat d'exportation et, par la même occasion, est informée de la tenue prochaine d'un salon alimentaire en Pologne. Cette fois-ci, on monte un stand d'exposition des produits d'Artel et, à nouveau, les représentants reviennent avec un contrat en poche. Régulièrement, ceux-ci participent à une demi-douzaine de foires alimentaires par année, un peu partout en Amérique du Nord. Le président et chef de la direction prend alors conscience de l'importance d'une recherche systématique d'informations commerciales et concurrentielles.

La création d'un conseil d'administration formé de sept personnes⁴ complète également cette vigie. Les rencontres du conseil se font trois ou quatre fois par année, favorisant une plus grande concertation. Les nouveaux actionnaires sont aussi plus présents. La grande expertise que la plupart d'entre eux ont du milieu alimentaire profite grandement à la direction. Quoique les interventions des partenaires actionnaires tiennent davantage de l'orientation, elles permettent une réflexion élargie dans l'élaboration des stratégies et favorisent les échanges avec des personnes-ressources externes.

Artel a ainsi pu bénéficier de ressources spécialisées, par exemple de services financiers, d'informations particulières concernant les marchés nationaux et ceux de l'exportation, jouir d'un réseau de contacts très étendu, tant au niveau local qu'international. La formalisation de la gestion est aussi poussée. Les projets présentés au conseil d'administration doivent comporter une logique plus rationnelle. Cette association a permis à M. Geminari d'asseoir ses stratégies de croissance sur des bases plus solides. D'un profil entrepreneur plus intuitif, il passe à un profil entrepreneur plus gestionnaire : « *Un conseil d'administration discipline la direction d'une entreprise à organiser des*

4. Les personnes suivantes siègent au conseil d'administration : John P. Geminari, président et chef de la direction d'Artel, un représentant de la Caisse de dépôt et placement du Québec, soit le gestionnaire Robert Chouinard, deux représentants du Groupe financier Casavant, en l'occurrence Bernard Casavant et Claude Boivin, le président et chef de la direction de A.L. Van Houtte ltée, Paul-André Guillotte, le vice-président-directeur général, Québec et provinces atlantiques pour les boissons Cott inc., Michel Pelland, et, enfin, un représentant de la firme française.



rencontres régulières, à assurer un suivi, à impliquer des gens de l'externe qui apportent des idées nouvelles, une certaine complémentarité, bref, un style de gestion plus convivial. »

L'entreprise est devenue aujourd'hui plus complexe et ses ressources doivent être par conséquent plus professionnelles. M. Geminari a donc renforcé son équipe en embauchant des spécialistes selon les secteurs et en instaurant un programme de primes pour le personnel de direction et celui des ventes. Une attention particulière est apportée à l'organisation et à la coordination des activités. La multiplication des produits et donc des matières premières nécessaires à la fabrication et à l'emballage requiert une collecte de données imposantes pour l'analyse des coûts.

L'intégration d'un système informatisé facilite cet exercice. À cette fin, la direction a embauché du personnel spécialisé. Les structures de fonctionnement ont toutes été révisées. La rédaction des procédures de travail a ainsi permis une standardisation plus grande des processus et des procédés. L'implantation de ce système de gestion informatisé a cependant été laborieuse et pénible pour plusieurs employés et gestionnaires. Elle a exigé une grande collaboration afin de convenir et de s'entendre sur des procédures universelles. Cette documentation des façons de faire était également nécessaire pour mener à l'accréditation éventuelle aux normes HACCP. Un programme de formation intensif a été déployé à la même période pour l'apprentissage des normes et des standards de qualité.

LES RÔLES ET LES ENJEUX DES ACTEURS STRATÉGIQUES

Bachelier en marketing, John P. Geminari rêvait depuis longtemps au jour où il dirigerait son entreprise. Adolescent, il aidait souvent sa mère qui tenait un magasin général. Actif depuis plus de trente ans dans le secteur alimentaire, il a été tour à tour représentant, président d'une des divisions du groupe Schneider, vice-président marketing chez Pepsi, transféré d'abord à Toronto, puis à Mississauga et à Vancouver. Pendant toutes ces années, il bâtissait tranquillement un réseau de contacts qui, il en était assuré, lui servirait tôt ou tard.

Il n'a pas hésité un seul instant à accepter l'offre de présidence et de direction générale de la petite entreprise Artel : *« J'avais l'intention de bâtir quelque chose d'assez important et cela, très rapidement. Je voyais le Pogo tout comme l'eau gazeuse Pepsi, comme un produit*

magique, avec de grandes possibilités de développement. Je savais qu'en instaurant des programmes promotionnels agressifs avec les chaînes, je pourrais faire ce que j'avais réussi avec Pepsi, soit de maintenir une croissance de 20 à 25 % par année. Il faut savoir être visionnaire. »

Le désir, en 1994, des managers français de désinvestir dans l'entreprise québécoise a été l'occasion pour M. Geminari de hausser sa participation financière dans Artel, mais, surtout, de mettre en branle un projet majeur d'expansion. Auparavant, il avait pressenti un certain nombre d'investisseurs québécois potentiels. Deux groupes l'intéressaient plus particulièrement dans le choix des futurs partenaires : la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que le Groupe financier Casavant. Le premier pour son expertise organisationnelle et financière et le deuxième pour sa crédibilité dans le milieu alimentaire. Le rôle de John P. Geminari a été déterminant dans la sensibilisation et dans la conciliation des besoins et des préoccupations des divers groupes d'acteurs investisseurs. Une entente est conclue entre les partenaires, les managers français conservant moins de 15 % des actions en échange d'un solde de prix de vente.

Robert Chouinard, gestionnaire à la Caisse de dépôt et placement du Québec et membre du conseil d'administration d'Artel, prétend que cette entreprise avait beaucoup de potentiel de croissance : *« L'agro-alimentaire est un secteur peu cyclique... c'était à l'époque un partenariat intéressant... L'entreprise possédait un réseau de distribution bien développé et un produit vedette... ; ce qui permettait d'utiliser cette locomotive pour ouvrir des portes chez les distributeurs, entrer d'autres produits congelés et, éventuellement, pénétrer les marchés externes... John P. Geminari avait un profil intéressant, il inspirait confiance. Aujourd'hui, le président est quelqu'un qu'on respecte, quelqu'un de solide, qui livre la marchandise. »*

Bernard Casavant, président du Groupe financier Casavant, participe étroitement à l'administration d'Artel. Autrefois président-directeur général d'une entreprise de transformation de produits laitiers dans la région des Laurentides, il connaît très bien le secteur alimentaire. À l'instar des représentants de la Caisse, son groupe a contribué à accroître le réseautage, notamment dans les services professionnels, et la quête de nouveaux clients et fournisseurs.

John P. Geminari, ce dirigeant formé dans le métier de la vente et du marketing, voit son entreprise comme un produit à promouvoir. Il est assurément le meilleur vendeur de l'entreprise. Ses premières

préoccupations étaient donc axées sur la recherche de contrats pour l'accroissement du volume, peu importent les transformations que cela pouvait nécessiter à l'interne. Ayant œuvré dans de grandes entreprises, il était habitué à ce que la machine suive. Par exemple, un jeudi, il annonce qu'il a décroché un contrat pour des petits pains pizza et que, le lundi suivant, la ligne devra être installée et les gens embauchés.

Il est important que mon équipe soit forte, que mes gens puissent suivre le rythme rapide et qu'ils comprennent autant ma vision à court terme que celle à long terme.

Toutefois, la croissance continue de d'Artel l'a rapidement placé devant les problèmes génériques du management, dans des situations souvent urgentes. D'où des apprentissages qui ont fait émerger un style de gestion évoluant au fil des années.

Je dois déléguer de plus en plus et c'est ce que je trouve le plus difficile... Attendre les rencontres formelles afin d'en discuter, je ne peux pas toujours le faire... ; je fais alors le tour de mon monde pour savoir où ils en sont rendus...

La directrice des ressources humaines, Micheline Tremblay, qui a été l'adjointe du président depuis le début, soutient qu'un des facteurs de succès a été le choix judicieux des cadres supérieurs fait par M. Geminari. Elle ajoute que l'adaptation rapide des employés aux multiples changements a facilité cette croissance. La formation a ici joué un rôle déterminant. Les dépenses en formation varient entre 2 % et 3 % du chiffre d'affaires.

Cependant, je constate qu'en dépit d'un climat de travail serein et d'un syndicat réceptif et flexible, l'assimilation des changements successifs devient de plus en plus difficile pour les employés. On a peu de temps pour la tenue de rencontres plus formelles... On règle rapidement les problèmes et de façon ponctuelle... L'évolution continue de l'organisation rend rapidement caduques les structures en place. Les tâches et les rôles demandent d'être redéfinis, les programmes de formation doivent être reformulés selon les besoins... Les nouveaux sont formés et jumelés à des anciens... Ma principale préoccupation est d'éviter une usure prématurée des ressources et d'assurer des périodes d'apprentissage suffisamment stables pour le personnel.

UN MILLÉNAIRE PROMETTEUR POUR ARTEL

La participation à des foires alimentaires organisées à l'extérieur du pays, avec des contrats d'exportation en poche au retour, alimente les intentions stratégiques des actionnaires d'asseoir Artel non plus

comme une entreprise nationale, mais bientôt d'envergure mondiale. En plus d'exporter des produits dans les Caraïbes, on convoite aussi fortement les marchés du Brésil, de l'Argentine et des États-Unis. Le développement des marchés de l'exportation devient un objectif stratégique. Encore une fois, le président est convaincu qu'on atteindra ces résultats par une intensification des activités de marketing à l'extérieur du Canada.

Actuellement, nous recueillons de façon plus systématique diverses statistiques sur les marchés internationaux. Nous cherchons aussi à intégrer davantage les activités des départements de recherche et de vente dans le but de créer des produits répondant aux besoins des consommateurs d'ici et d'ailleurs.

Le plan stratégique quinquennal, élaboré avec l'aide d'une firme de consultants, stipule l'intention d'atteindre, à terme, un chiffre d'affaires de plus de 100 millions de dollars, incluant la croissance interne, l'exportation et les acquisitions. Artel compte y parvenir en misant sur une stratégie horizontale (c'est-à-dire avec un même réseau de distribution, le même acheteur, la même usine, la même soumission). La direction entend poursuivre la diversification du portefeuille des produits, mais toujours en se concentrant sur les produits surgelés, afin de réduire les risques au minimum. Enfin, la mise en œuvre d'un programme de modernisation à court terme des équipements et l'augmentation de la capacité de l'usine à long terme seront envisagées éventuellement. Bref, la cristallisation des ventes du produit vedette se poursuivra, la croissance des parts de marché des nouveaux produits sera recherchée et on misera sur l'exportation pour développer des volumes intéressants. L'idée de rendre l'entreprise publique afin d'effectuer une acquisition majeure n'est pas écartée.

Selon les dirigeants et les actionnaires, les défis seront multiples. Ils consisteront : d'abord, dans le maintien et le développement d'une vision à long terme, et « ... *le processus de plan stratégique influence déjà les comportements de l'entreprise en ce sens...* » ; ensuite, dans la diversification des ventes car « ... *le Pogo continue de représenter un pourcentage important de nos ventes* » ; et, enfin, dans l'ajustement continu dans l'organisation des activités « ... *afin d'atténuer la complexité croissante tout en préservant suffisamment de flexibilité pour le déploiement de l'entreprise* ». L'entreprise sera-t-elle en mesure de relever ces défis et de poursuivre le même rythme de croissance ?

Avec une équipe de plus de 250 personnes, Artel a pratiquement atteint l'un de ses objectifs, soit de devenir l'un des plus importants manufacturiers canadiens d'aliments surgelés. Quoique cette entreprise navigue dans des eaux tumultueuses et parmi des géants, comme Nestlé, McCain et Pillsbury, le projet d'être un joueur important dans l'exportation de produits alimentaires semble en bonne voie de réalisation, selon son président et chef de la direction. Le savoir-faire de l'équipe, la flexibilité des équipements permettant de fabriquer une grande variété d'aliments et les compétences développées dans la mise en marché de produits constituent, selon lui, les principales forces d'Artel et lui permettent de bien remplir sa mission : « *Offrir aux gens actifs et pressés une cuisine de qualité liée à l'art d'aimer la vie.* »

QUESTIONS

1. La fonction marketing agit ici comme élément générateur chez Artel. Est-elle suffisamment intégrée aux autres fonctions ?
2. La croissance rapide du chiffre d'affaires et les acquisitions ont obligé la direction à « fonctionnariser » l'entreprise. Le contrôle est plus dispersé même si le président sent toujours le besoin de voir à tout. Comment intégrer les activités ou plutôt l'appropriation d'une vision commune ?
3. Comment maintenir la disposition des employés à fournir des efforts considérables pour l'entreprise quand les changements sont si rapides ?
4. Comment faire face à ce qui pourrait être une saturation face aux changements successifs ? L'engagement organisationnel pourrait-il occasionner des coûts humains importants comme un accroissement du taux d'absentéisme, l'épuisement professionnel, le départ de certaines personnes compétentes ?

Un produit distinctif

Pro-Paillis inc.

Région Chaudière-Appalaches

LUC DESAULNIERS ET ROBERT CARRIER

Dans l'imagination populaire, la croissance rapide est surtout associée aux entreprises technologiques dirigées par de jeunes universitaires. Pro-Paillis inc. prouve qu'il est toujours possible de construire une organisation performante autour des ressources naturelles d'un milieu, tout en s'appuyant pour cela sur la tradition familiale.

En quinze ans, cette PME beauceronne a traversé toutes les étapes de la petite à la moyenne entreprise, portée il est vrai par la popularité croissante de l'horticulture. Lorsqu'on demande à Gaston Marquis, son président, si ce parcours a été parsemé d'obstacles, il répond modestement : « *On en a eu des problèmes, mais on n'a pas dû en avoir tant que ça... Regardez où on est aujourd'hui.* » En effet, qui aurait prédit qu'une petite scierie familiale en viendrait à commercialiser des produits à valeur ajoutée un peu partout dans le monde ? Et s'il n'en tient qu'à la direction de l'entreprise, ce n'est qu'un début.

PETITE HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE

L'intérêt de la famille Marquis pour l'exploitation du cèdre remonte aux années 1930. Le grand-père de l'actuel président possédait un vaste lot à bois ainsi qu'une petite scierie familiale. Cette entreprise fut vendue à l'extérieur de la famille, ce qui n'empêcha pas les parents de Gaston Marquis de construire une petite scierie vouée à la

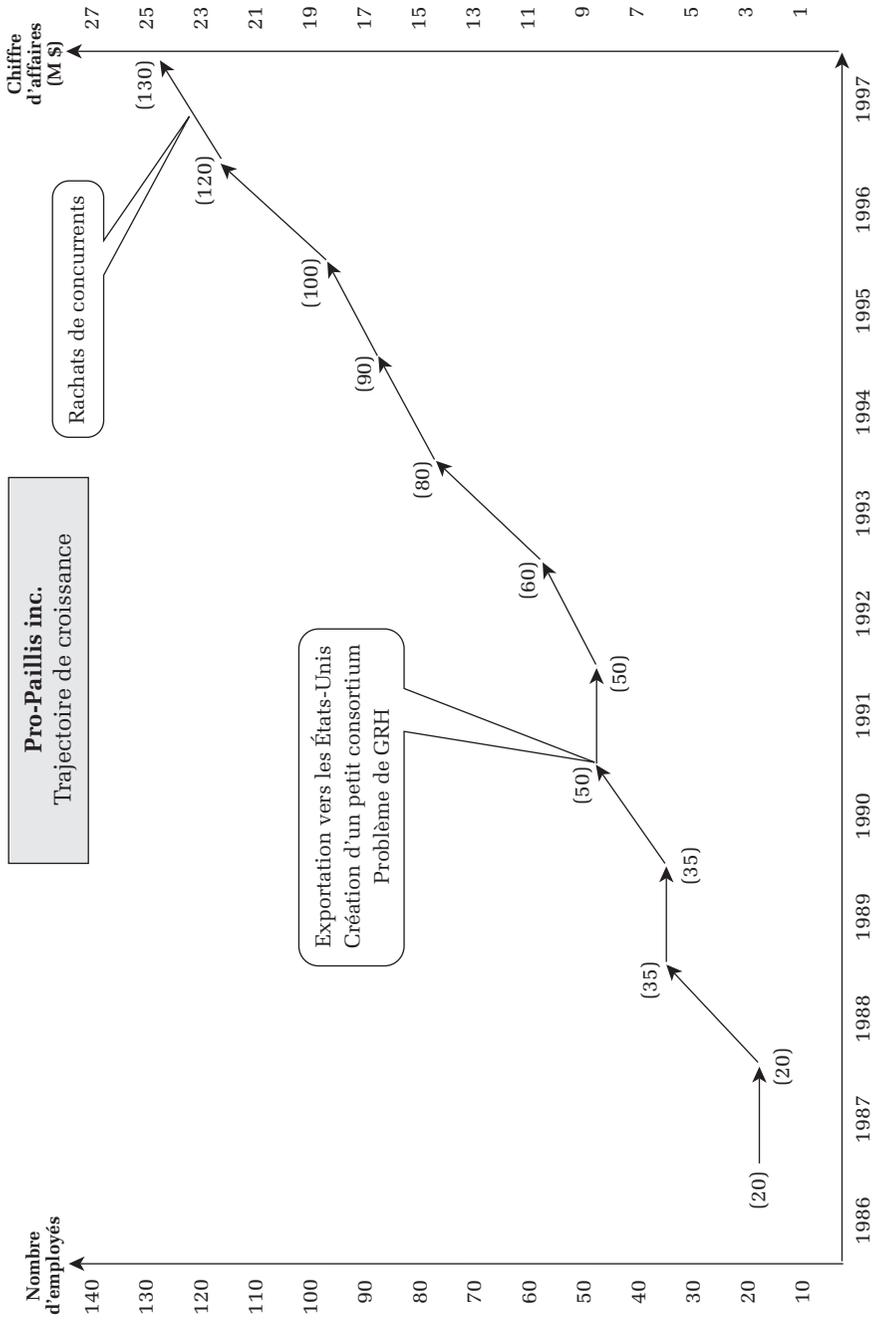
transformation du cèdre, quelques dizaines de kilomètres plus loin. Ils orientèrent la commercialisation vers le marché du détail, par l'intermédiaire de courtiers canadiens et américains.

Gaston lui-même préféra se diriger vers la mécanique, secteur dans lequel il travailla entre 1970 et 1980. À son retour dans l'entreprise familiale, il a compris l'intérêt de pousser la transformation du cèdre pour donner une valeur ajoutée aux produits. Il se montrait en cela profondément visionnaire, puisque le principal produit du cèdre, le bardeau, connaissait une grande faveur populaire aux États-Unis dans les années 1980. Malheureusement, ce marché s'est littéralement effondré quelques années plus tard. L'avenir, selon Gaston, résidait dans la fabrication de produits horticoles à base de cèdre.

Comme cette nouvelle orientation n'intéressait pas son père en 1984, il a fondé avec son frère Beauce Mulch inc., une toute petite entreprise dotée d'un équipement rudimentaire pour faire les mélanges et l'emballage du paillis, un résidu du cèdre. Bien entendu, les deux frères achetaient leur matière première auprès de l'entreprise familiale et chez les concurrents des environs.

Pour bien apprécier la stratégie de Beauce Mulch, il faut comprendre que les années 1980 ont coïncidé avec un regain de popularité de l'horticulture domestique. Les revues spécialisées et les émissions de télévision se sont multipliées, et cet engouement a créé une forte demande pour les produits commercialisés au détail. Plusieurs entreprises ont alors profité de cette tendance pour alimenter les réseaux de détaillants et populariser leurs marques de commerce auprès du grand public.

Plutôt que de saisir cette manne, Beauce Mulch a ciblé le secteur des professionnels avec des paillis spécialisés. L'idée était toute simple : « *On a été les seuls dans notre industrie à développer pour le client. Un client nous demande un paillis spécial, on va lui faire. On s'adapte aux besoins du client.* » Comme on le verra, il est parfois payant d'aller à contre-courant, de vouloir être « *complètement différent des autres* ».



ÉTAPES DE CROISSANCE

Les deux premières années de l'entreprise ont été fécondes, mais, selon les propriétaires, le véritable déclin de croissance s'est produit en 1986. Le parcours de l'entreprise peut être divisé en quatre étapes principales¹.

Étape 1 : Sécuriser un approvisionnement de qualité (1986-1987)

Pour percer le marché de l'horticulture professionnelle, l'ingrédient de base est la qualité du paillis. Au départ, Pro-Paillis inc. s'approvisionnait auprès de cédrières situées à proximité, en Beauce. Or, ces boisés qui étaient en exploitation depuis plusieurs années offraient une qualité de paillis plutôt moyenne. Très tôt, la jeune entreprise a voulu sécuriser son propre approvisionnement avec une matière première de qualité supérieure.

Tout s'est joué au cours de l'année 1986. À l'occasion de repérages au Maine, on a trouvé plusieurs cédrières qui n'avaient jamais été exploitées non loin de la frontière avec le Québec. La décision d'aller de l'avant fut prise rapidement par les trois dirigeants alors engagés dans l'entreprise. De l'équipement forestier fut rapidement déplacé aux États-Unis et le site fut mis en exploitation. La matière première était transportée à l'usine pour être ensuite mélangée et ensachée.

Même si tous conviennent que cette décision a véritablement lancé Pro-Paillis, elle comportait néanmoins son lot de risques. D'une part, il fallut construire une petite usine de débitage au Maine et la relier de manière logistique aux opérations beauceronnes. D'autre part, Pro-Paillis inc. s'établissait dans une communauté agricole, peu au fait des contraintes liées à la production industrielle. La tradition forestière étant beaucoup moins enracinée au Maine qu'elle ne l'est au Québec, au cours des premiers mois d'exploitation la rotation du personnel a été passablement élevée.

1. Ces données ne tiennent pas compte de tous les employés occasionnels qui sont embauchés pour les coupes forestières en été.

La principale contribution de cet investissement a été de situer la jeune PME comme un producteur de qualité. Pour gérer la croissance, la direction s'est également dotée de meilleurs outils de prospective. C'est d'ailleurs à cette époque que le *comité de planification stratégique* a été mis sur pied.

Étape 2 : Développer la distribution directe aux États-Unis (1988-1990)

Dans les années 1980, la plupart des producteurs de paillis optaient pour une stratégie d'expansion orientée vers le marché de détail. Pour y parvenir, rien de tel que le recrutement de courtiers, d'agents et de grossistes, notamment sur le vaste marché américain. Bien qu'elle soit appropriée à la commercialisation de produits standards, cette stratégie ne convenait pas du tout à l'approche personnalisée que préconisait Gaston Marquis. La décision s'imposait d'elle-même : il fallait remplacer les courtiers par des vendeurs rémunérés, afin de pouvoir communiquer directement avec la clientèle.

Le hasard a joué un rôle primordial dans la suite des événements. Bien sûr, l'entreprise s'est montrée proactive en visant le marché du Nord-Est des États-Unis. Le premier vendeur a été recruté dès le printemps 1988, mais il quittait l'entreprise quelques mois plus tard, retournant à son photocopieur et son télécopieur. À la deuxième tentative de recrutement, le candidat le plus intéressant habitait la Floride. Comme il possédait déjà son réseau de contacts dans cette région, on décida de le laisser sur place plutôt que lui demander de déménager en Nouvelle-Angleterre. Il faut dire qu'en matière de consommation de paillis la Floride se classe bon premier aux États-Unis, devant les États de la Californie, de l'Ohio et du Texas.

Bien sûr, les anciens courtiers ont offert un peu de résistance. Mais lorsqu'il s'agit de distribution, Gaston Marquis croit qu'il faut être patient. Un bon vendeur peut mettre quelques années avant d'atteindre son plein potentiel. Dans les faits, les ventes américaines ont véritablement pris leur envol en 1990.

Pour appuyer cette stratégie, Pro-Paillis inc. a formé un consortium d'exportation sur le marché américain avec deux autres petits producteurs de la région. Mais le savoir-faire commercial reposait sans équivoque au sein de l'équipe de Gaston Marquis.

Étape 3 : Diversifier l'approvisionnement (1990-1995)

À la fin des années 1980, les principaux éléments de la stratégie étaient en place. Le créneau de la qualité se révélait prometteur, l'équipe de gestion était rodée, les finances prenaient du mieux, la distribution américaine se structurait autour du vendeur de la Floride et la PME se permettait même des incursions à l'extérieur du continent nord-américain. Le nouveau défi était de répondre à la demande et d'accroître le volume des ventes.

La décision d'augmenter la cadence fut prise au cours de la réunion annuelle du comité de planification stratégique. Pendant cinq jours, les participants posèrent un diagnostic lucide sur la situation de l'entreprise : beaucoup de potentiel, mais également une grande vulnérabilité. La dépendance à l'égard de quelques boisés du Maine engendrait des risques majeurs : incendie, grève, etc. De plus, dans le secteur des ressources naturelles, l'accès à la ressource constitue le principal frein à la croissance.

Après quatre jours et demi de discussion, le projet de développer de nouvelles sources d'approvisionnement fut mis sur la table. Les réticences à l'égard de l'expansion ne tenaient pas au manque de moyens : en 1990, Pro-Paillis inc. possédait en effet les ressources financières, technologiques et commerciales pour s'attaquer à de nouveaux défis. Mais l'équipe de direction était « enterrée » par le travail, complètement dominée par les exigences des opérations. Ce qui manquait, c'était la capacité d'encadrement, de gestion de nouveaux projets. Le président a donc fait un tour de table pour connaître les besoins en ressources humaines : ingénieur, technicien, secrétaire, etc. Le plan d'action a vu le jour en moins d'une heure, chacun des participants étant convaincu qu'il fallait aller de l'avant.

Cette fois, le gouvernement du Maine s'est montré réservé quant à l'attribution de droits sur de nouvelles cédrières. Il a donc fallu acheter un site partiellement privatisé et négocier l'acquisition de la participation gouvernementale. Pour gérer l'ensemble du projet, l'administration interne a été réorganisée et les bureaux agrandis.

Parmi les membres de la direction, l'interprétation diffère quant à l'élément déclencheur de cette période de croissance. Pour certains, l'accès à la matière première constitue la clé. D'autres croient plutôt que ce sont les changements apportés à l'équipe de direction qui ont fait la différence. Les personnes recrutées à cette époque sont aujourd'hui bien intégrées à l'entreprise et peuvent prendre en charge de nouvelles responsabilités.

Étape 4 : Explosion (1996- ...)

La dernière étape de croissance n'est pas marquée par un projet unique, mais par plusieurs investissements importants qui viennent soutenir la stratégie d'expansion. Spontanément, les dirigeants utilisent le terme « explosion » pour décrire la période actuelle, car les projets semblent se bousculer les uns derrière les autres :

- une première usine de transformation a été construite au Maine pour éviter les frais de transport vers la Beauce ;
- l'entreprise Les cèdres du Témiscouata a été acquise pour augmenter la capacité générale de l'entreprise ;
- une première usine d'ensachage a vu le jour en Floride pour répondre à la forte demande dans cette région ;
- un troisième site d'exploitation forestière a été développé au Maine, en 1999.

Dans tous les cas, les projets ont fait l'objet d'une analyse par le comité de planification. Les difficultés inhérentes à une si forte croissance ont été atténuées par un taux de change très favorable par rapport au dollar américain. Notons également qu'au cours de cette période Pro-Paillis inc. a changé de nom pour adopter sa raison sociale actuelle. L'entreprise a également obtenu sa certification ISO 9001.

PRO-PAILLIS INC. EN L'AN 2000

À l'aube de l'an 2000, Pro-Paillis inc. forme un ensemble diversifié qui poursuit simultanément plusieurs stratégies : l'intégration verticale, avec la mise sur pied de son propre réseau de représentants ; la spécialisation, avec la production de mélanges sur mesure ; la diversification des marchés, en visant le secteur professionnel (70 %) et le secteur du détail (30 %) ; et, enfin, l'internationalisation, par l'implantation d'une usine en Floride et les efforts renouvelés auprès des marchés internationaux.

Cette complexité n'est cependant qu'apparente, puisque chaque unité opérationnelle possède une certaine autonomie et relève d'un cadre responsable. Quatre fonctions demeurent centralisées en Beauce : la commercialisation, la R-D, la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

Sur le plan des produits, l'entreprise distingue très clairement ceux qui s'adressent aux professionnels et ceux qui s'adressent au marché de détail. Dans la première catégorie, on compte essentiellement des mélanges et du paillis pur, broyé de façon plus ou moins fine. En réponse aux demandes particulières, Pro-Paillis inc. a élaboré plus de 100 recettes destinées aux professionnels. Les produits de détail sont essentiellement des paillis destinés au jardinage. Dans tous ces cas, le paillis de cèdre représente au moins 60 % de la composition du produit et les autres composants sont achetés auprès de fournisseurs réguliers.

Depuis l'obtention de la certification ISO 9001 en 1994, une première dans son industrie, Pro-Paillis inc. garantit la traçabilité de ses produits. Sur chaque étiquette, on trouve non seulement le lieu et la journée de l'ensachage, mais également le moment de la journée. Tous les fournisseurs de l'entreprise doivent également présenter des certificats de conformité et leurs produits sont échantillonnés à la réception.

Enfin, Pro-Paillis inc. se doit de maintenir un laboratoire avec des spécialistes en microbiologie et en chimie analytique. Diverses analyses y sont effectuées, parfois à la demande des clients.

LA GESTION DE LA CROISSANCE

Malgré une feuille de route impressionnante, l'équipe de gestion demeure relativement jeune, avec une moyenne d'âge de 41 ans et pas moins de dix années d'ancienneté dans l'entreprise. Bien qu'il s'agisse d'une entreprise à caractère familial, Pro-Paillis inc. est dirigée sur des bases professionnelles, avec un souci de construire pour le long terme. La direction est constamment à l'affût d'idées nouvelles : elle participe régulièrement à des conférences, colloques et congrès pour améliorer ses processus internes et son organisation. Gaston Marquis est particulièrement fier de son appartenance au Groupement québécois des chefs d'entreprise, une association qui vise l'entraide entre les dirigeants de PME.

Non pas que le passage d'un projet familial à un projet plus collectif se soit fait sans heurt. Le président reconnaît lui-même qu'il a dû évoluer à cet égard : « *J'ai toujours été présenté comme quelqu'un qui ne délègue pas beaucoup. Ça fait deux à trois ans que je travaille à déléguer.* » En fait, les années de démarrage étaient consacrées à éteindre des feux. Il a fallu attendre la constitution d'une équipe plus complète de gestionnaires pour que Gaston Marquis puisse occuper à

plein temps le siège de président. « *Au cours des dernières années, j'ai consacré entre 60 et 70 % de mon temps à la vente, et le reste à la direction générale. Lorsque nous avons travaillé notre plan stratégique l'an dernier, le comité de gestion m'a demandé de choisir entre les ventes et la direction générale.* » Toute la structure de direction a été revue et le bureau est passé de 14 à 26 personnes. Gaston Marquis se déclare enchanté de sa nouvelle définition de tâches, qui lui permet de se consacrer pleinement au développement de l'entreprise.

Avec les ans, des processus structurés de gestion ont vu le jour. Depuis 1993, un plan triennal est corrigé chaque année pour encadrer le budget annuel dans une perspective à long terme. Les décisions importantes sont prises par le comité de gestion, composé de huit personnes. Celui-ci se réunit très souvent, faisant en sorte que les projets appartiennent à tout le groupe et non pas à un individu en particulier. Cette propension à planifier tient sans doute au fait que la production forestière est saisonnière et que les commandes sont prises longtemps à l'avance.

Pro-Paillis inc. réalise une gestion financière plutôt conservatrice et cherche à éviter les emprunts. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les investissements sont fréquents et font intervenir de l'équipement de pointe, même des robots. En fait, les chaînes de production sont généralement réorganisées tous les dix-huit mois. L'entreprise fabrique elle-même certaines pièces d'équipement.

En ce qui concerne la commercialisation, Pro-Paillis inc. mise surtout sur la réputation de ses produits et sur son service direct à la clientèle, confirmant ainsi l'importance de la proximité avec le marché. Elle fait peu de publicité, mais recrute des vendeurs qui connaissent bien les produits et peuvent accompagner les clients. Elle offre une formation technique soutenue à ses représentants pour qu'ils maintiennent leur niveau d'expertise.

Sur le plan des ressources humaines, toute l'industrie offre des conditions à peu près semblables. La plus importante entreprise du secteur est syndiquée et négocie habituellement le modèle de relations de travail auquel les concurrents s'ajustent. Les salaires, notamment, s'établissent en comparaison avec le leader. Pro-Paillis inc. cherche à se distinguer par son programme de formation technique et ses communications internes. Sur ce dernier point, la direction encourage la circulation de l'information dans tous les sens. Même les employés de production sont informés du chiffre d'affaires et des résultats financiers de l'entreprise.

Lorsqu'on lui demande quelle philosophie de gestion il privilégie, Gaston Marquis aime rappeler une conférence à laquelle il a assisté. Tout se résume en cinq mots, qu'il aimerait bien voir associés à son entreprise : *Focus* (une stratégie claire), *Fast* (rapidité d'exécution), *Flexible* (flexibilité d'exécution), *Flat* (peu de niveaux hiérarchiques) et *Fun* (un projet qui stimule les employés et les cadres).

PERSPECTIVES FUTURES

Pour le moment, la stratégie de Pro-Paillis inc. semble porter des fruits et la direction est occupée à gérer la croissance. Elle entrevoit positivement l'avenir même si des obstacles pourraient surgir, notamment à long terme. Il faut comprendre que l'activité du groupe repose sur l'exploitation d'une matière première qui, bien qu'abondante, fait l'objet de nombreux usages. Dans ce type de production, le marché doit s'adapter à la ressource et non l'inverse.

Par ailleurs, les gouvernements interviennent de plus en plus pour encadrer les opérations forestières. Non seulement cela entraîne-t-il une augmentation des frais administratifs, mais il faut également s'attendre à ce que les activités de restauration des forêts deviennent plus coûteuses.

Enfin, l'augmentation rapide du nombre d'employés entraîne des difficultés bien connues de recrutement, de formation et d'intégration des nouveaux arrivants. La direction veut à tout prix maintenir la culture de l'entreprise à travers l'ensemble de ses opérations, car elle considère cette culture comme le meilleur gage de son succès à long terme.

QUESTIONS

1. Quels sont les facteurs qui expliquent le succès de Pro-Paillis ?
2. La trajectoire de croissance de Pro-Paillis inc. semble vouloir s'accélérer au cours des dernières années. L'entreprise peut-elle soutenir ce rythme de croissance encore longtemps ?
3. Quels sont les vecteurs de croissance les plus intéressants pour les prochaines années ?

DES ORGANISATIONS APPRENANTES

***L**a caractéristique la plus distinctive ou le plus important facteur de succès pour les PME à forte croissance est cette capacité de la direction à faire en sorte que l'organisation puisse régulièrement s'auto-réorganiser de façon à s'adapter systématiquement au changement, laissant à cette dernière le soin de l'orienter et de développer ainsi la firme. Cette distinction est claire par rapport aux autres PME en général, quand on sait que traditionnellement l'entrepreneur est la personne à tout faire dans ces entreprises, l'homme (ou la femme) orchestre. Cette concentration des pouvoirs est vraie dans à peu près toutes les petites entreprises dans lesquelles le démarrage repose en très grande partie sur les épaules et ainsi sur l'énergie de l'entrepreneur. On sait que celui-ci travaille souvent entre 60 et 70 heures par semaine pour finir par mieux contrôler ce démarrage et passer à un rythme mieux soutenu en déléguant graduellement des tâches à mesure que son organisation grandit. Et ce partage finit par être une condition de succès.*

On connaît trop de firmes dont la centralisation des pouvoirs, nécessaire au début, a fini par devenir un obstacle majeur de développement. Cette centralisation peut même entraîner une

crise fatale à l'entreprise : la direction est de plus en plus incapable de voir venir les choses et de résoudre les problèmes qui s'accumulent, jusqu'au point où il est trop tard pour donner le coup de barre nécessaire.

La métaphore de l'orchestre de jazz d'improvisation va justement à l'encontre de l'image de cet homme (ou femme) orchestre. Dans un orchestre traditionnel, la qualité exceptionnelle du chef est déterminante pour conduire celui-ci vers une renommée mondiale. On l'a vu dans le cas de Charles Dutoit avec l'Orchestre symphonique de Montréal. Il faut toutefois aussi des musiciens de grande valeur qui peuvent à bon droit influencer ce chef d'orchestre. Mais ce dernier demeure le leader qui, par ses connaissances, son expérience et sa sensibilité à la musique, explique la plus grande partie du succès. Dans le cas de l'improvisation, cela ne va plus, puisque tous les musiciens deviennent cruciaux du fait même qu'ils contrôlent une partie de l'harmonie et du rythme à mesure que se déroule la performance.

Comme les gazelles doivent systématiquement improviser du fait qu'elles changent tout le temps avec l'arrivée systématique de nouveaux employés et de nouvelles commandes dont certaines qui sortent des habitudes, elles ne peuvent être organisées comme un orchestre symphonique. Elles doivent être très décentralisées, laissant beaucoup d'initiatives à une grande partie du personnel, à la mesure de ses responsabilités. Ainsi, dans ces entreprises, comme on en conclut dans les prolégomènes, la gestion du quotidien, des routines et même les changements tactiques ou les semi-routines relèvent de l'organisation. La direction peut alors s'occuper de ce qui est stratégique, des grands changements, et ainsi du développement. Comme dans le cas de l'orchestre de jazz, la direction est avant tout rassembleuse (avec une culture d'entreprise) pour donner les grandes orientations à suivre (la vision et la stratégie) et pour pénétrer de nouveaux marchés.

Dans ces formes d'organisation non traditionnelles, il n'existe pas de recettes générales. Chaque cas est particulier. Mais la décentralisation complexe, à base de diverses disciplines et de complémentarité, et la responsabilisation du personnel sont au cœur de leur dynamisme. Toutefois, pour en faire des firmes apprenantes, il faut ajouter à cela beaucoup de formation (un budget annuel de plus de 5 % de la masse salariale) et d'échange d'information.

Les deux cas de cette partie sont probants. Ainsi, la treizième entreprise étudiée, Ressorts Liberté, a été justement fondée sur la participation, après que ses dirigeants eurent quitté une firme dans laquelle le patron centralisait tout et dirigeait son entreprise comme sa chose en se souciant peu de ses employés. Ces dirigeants ont fait de cette décentralisation et de la participation de tous les employés la base de leur entreprise et de son succès. Le quatorzième cas fonctionne aussi de même façon, mais avec en plus une direction complexe dans laquelle les cadres échangent et partagent systématiquement le quotidien et le long terme, se remplaçant même pour certaines tâches, créant ainsi une synergie extrêmement efficace pour répondre aux besoins de leurs clients tant nationaux qu'internationaux.

La participation comme premier facteur de performance

Ressorts Liberté
Montmagny

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

MISE EN SITUATION

La création de Ressorts Liberté est le fruit d'une réflexion d'anciens cadres d'une entreprise spécialisée dans le domaine du ressort de précision. Ces derniers se sentaient un peu à l'étroit chez leur ancien employeur et en étaient venus à la conclusion qu'il serait préférable pour eux de tenter leur chance à leur propre compte.

Une politique de contrôle de la qualité déficiente ainsi qu'une détérioration continuelle des rapports avec l'employeur ont été les éléments déclencheurs qui ont incité ces cadres à tenter l'aventure. Le manque de contrôle de qualité générait sans cesse une augmentation des coûts et une perte de satisfaction de la clientèle. Les énergies investies pour retenir une clientèle insatisfaite occupaient une large part du travail de l'un des cadres, M. Côté, ce qui l'empêchait de travailler à mieux contrôler les coûts de fonctionnement. Par ricochet, les primes en argent promises ne venaient jamais. C'est pourquoi l'idée lancée par M. Côté trouva une oreille attentive chez d'autres cadres qui vivaient la même situation.

HISTORIQUE

La nouvelle entreprise commence ses activités en février 1986. En plus d'une mise de fonds des actionnaires, un prêt sans intérêt de la Société de développement industriel du Québec (SDI)¹ est obtenu et on choisit un garage de 5 000 pi² pour enclencher les opérations. À peine un mois plus tard, l'ancien employeur procède à des poursuites judiciaires pour vol de dessins.

L'accusation ne sera pas retenue en cour, faute de preuve. Les frais d'avocats, qui s'élèveront graduellement à plus de 50 000 \$, ne font pas dévier les actionnaires de leur vision initiale voulant que leur entreprise soit « quelque chose de solide, de durable et, surtout, d'humain ». Aucun d'entre eux n'est intéressé à répéter les erreurs qu'ils ont vécues chez leur ancien employeur, époque marquée par la méfiance et le manque de communication. Au contraire, les associés projettent dès le départ d'adopter un style de gestion axé sur la communication et la transparence, mais aussi sur la participation financière de tous les employés. C'est ainsi que le premier comité créé au sein de l'entreprise en mai 1986 est celui de la santé et sécurité, qui a rapidement des effets positifs dans toute l'usine. Parallèlement à cette initiative, on planifie de façon particulière la production et on implante un système de qualité Acnor Z299.3. Les premières pièces sont fabriquées en juin. L'arrivée de deux autres investisseurs externes, qui amènent des liquidités additionnelles, permet de commencer à l'automne 1986 la construction d'une nouvelle usine de 15 000 pi² qui sera occupée dès décembre.

En 1988, l'entreprise doit effectuer un nouvel agrandissement de 5 000 pi². On profite de l'occasion pour transformer le processus de fabrication et on réaménage les nouveaux espaces en plus d'acheter de nouveaux équipements.

En 1989, l'ancien employeur fait faillite ; c'était un gros fournisseur de Bombardier. La volonté de récupérer cet important client est très grande. On vise aussi des clients dans l'industrie automobile. À cette fin, l'administration se fixe comme objectif de se structurer davantage. On implante une politique de standardisation des procédés et on procède à l'élaboration d'un manuel des procédures et des descriptions de tâches. Cet objectif est atteint en 1990.

1. Devenue Investissement Québec.

Les commandes augmentant, l'usine doit encore une fois être agrandie ; cette fois, on double la superficie, qui passe de 25 000 à 50 000 pi². Certaines machines sont modifiées pour en améliorer la performance. De plus, on procède à l'achat d'une machinerie neuve. On embauche un ingénieur responsable de la qualité totale. Par la suite, on instaure différents comités pour l'implantation et le renforcement du mode participatif des employés.

Cette période est marquée par une croissance jugée « trop rapide » pour l'entreprise. Les dirigeants iront même jusqu'à affirmer qu'ils se sentent « inconfortables », voire « inquiets » devant cette situation. La décision est prise de freiner volontairement la croissance de l'entreprise. On cesse toute prospection de nouveaux clients. Selon les dirigeants, cette stratégie est essentielle au maintien de la qualité de la production, puisqu'on ne saurait négliger les clients existants au profit de nouveaux. Cette exigence de la qualité s'ajoute au fait qu'il est très difficile de planifier à l'avance une production « sur mesure » qui exige des ajustements constants.

UNE GESTION FORCÉMENT RÉACTIVE

L'année 1991, dans la continuité de 1990, est marquée par une forte croissance attribuable au maintien de la conjoncture favorable dans l'industrie de l'automobile ainsi que par une croissance rapide chez Bombardier. Comme on l'a dit, la fabrication de produits peu standardisés empêche la direction de planifier trop d'avance la production. L'entreprise doit gérer au fur et à mesure les commandes qui doivent être livrées rapidement tout en assurant une bonne qualité. Le malaise de la forte croissance se fait toujours sentir. Le conseil d'administration se sent impuissant devant cette impossibilité de planifier la production. C'est pourquoi l'entreprise qualifie elle-même sa gestion de « réactive », car elle s'effectue toujours selon le même scénario : commande, discussion sur les termes, fabrication et livraison dans les meilleurs délais possibles.

UNE ORGANISATION PARTICIPATIVE FORMALISÉE

Afin de garantir la qualité dans ces délais, un effort important est mis sur le développement des pratiques participatives. L'année 1991 a d'ailleurs été marquée par une offre du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) de produire une vidéo sur l'entreprise en raison de sa réputation relative aux modes participatifs pour les employés.

En 1992, le principal client du secteur de l'automobile exige de l'entreprise qu'elle modifie sa gestion interne selon des critères précis afin d'augmenter l'efficacité et la communication entre les deux entreprises. Ces modifications sont jugées bénéfiques pour l'organisation. S'ensuivent l'instauration d'un contrôle des procédés informatisés ainsi que l'embauche d'un autre responsable de la qualité (ingénieur mécanique).

En 1993, le conseil d'administration met en place une planification stratégique formelle. Par la suite, il y a informatisation du contrôle des stocks et amélioration du système de prix de revient. Le long processus de la gestion participative amorcé au moment de la création de l'entreprise voit son aboutissement dans l'instauration d'un actionariat des employés, c'est-à-dire une politique systématique d'achat de parts par ces derniers.

L'entreprise adhère d'ailleurs au Cercle des chefs maîtres du Québec, qui préconise la participation comme élément de gestion pour des firmes dites de classe mondiale. Cette participation permet l'échange d'informations sur plusieurs autres éléments de gestion de « classe mondiale », telle cette planification stratégique formelle, et l'instauration d'un comité de direction et de planification stratégique, mis en place en 1994. Entre-temps, on a procédé à un nouvel agrandissement de 7 000 pi², à l'achat de nouvelles machines, à la réorganisation des processus de production et au réaménagement de l'équipement et on développe de nouvelles exportations vers les États-Unis et le Japon.

L'année 1995 est marquée par une meilleure structuration de la veille technologique et par la recherche d'informations techniques par l'intermédiaire de l'Association des manufacturiers de ressorts. On sait que le contrôle de l'information riche ou précompétitive est essentiel pour maintenir le rythme de développement des PME à forte croissance.

Sur le plan de la structure judiciaire de l'entreprise, des actions votantes sont vendues aux directeurs des ressources humaines.

En 1996-1997, il y a un nouvel agrandissement de 3 800 pi² et l'achat de nouvelles machines. Nous assistons aussi à une révision complète de l'évaluation des postes de travail, des descriptions de tâches et des échelles salariales. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme interne de formation technique ainsi qu'une entente avec la commission scolaire permettent de mieux adapter la formation aux

besoins spécifiques de l'entreprise. On complète ainsi les éléments clés facilitant l'auto-organisation des PME à forte croissance, comme on l'a vu dans les prolégomènes.

En 1998, les dirigeants de l'entreprise considèrent que le personnel est suffisamment formé sur le plan technique pour servir plus de clients. Cependant, cette appréciation semble être de courte durée, puisque les dirigeants remarquent encore une fois des problèmes sur le plan de la spécialisation et de la disponibilité de personnel technique. C'est que la demande des produits ne cesse d'augmenter et que, parallèlement, on désire approvisionner de nouveaux clients américains. On doit à nouveau freiner la croissance. Le recours à la sous-traitance ou à l'ajout d'un quart de fin de semaine est étudié pour pallier cette situation.

D'un point de vue technique, on informatise davantage avec l'instauration de codes zébrés (codes « à barres »). Cette même année, l'entreprise est accréditée QS 9000 et ISO 9001. Un nouveau programme de R-D à l'interne est créé pour un client coréen. Encore une fois, la décision est prise de ne pas faire de nouvelle prospection, faute de pouvoir répondre à la demande.

Sur le plan de la gestion participative, plus de 50 employés sont actionnaires. Comme l'entreprise est en excellente santé financière, il y a eu au cours des trois dernières années des remises additionnelles en partage de bénéfices variant entre 1 000 \$ et 2 000 \$ (dollars de 1998). Sur le plan de la gestion générale, on assiste à une restructuration du processus de production et à l'embauche d'un conseiller externe dans le domaine pour assister les ressources externes, appliquant ainsi le quatrième élément clé des PME à forte croissance.

LES FORCES DE L'ENTREPRISE

La gestion à l'interne

Les fondateurs de l'entreprise connaissent bien le domaine du ressort de précision. Leurs postes de gestionnaires chez leur ancien employeur leur ont permis de voir de près l'ensemble des éléments permettant d'assurer le bon développement de leur future entreprise. Le principe voulant que « seul l'apprentissage dans la douleur soit efficace » semble avoir eu ici des effets positifs. Ayant eux-mêmes souffert d'un manque de communication et de transparence dans leurs rapports avec la direction, les nouveaux partenaires ont appliqué, dès le départ, une

politique leur permettant d'éviter cette situation. Ainsi, en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines et en insistant sur une gestion dite participative, l'employeur a réussi à créer un climat de communication et de transparence favorisant la performance. Cette politique sera concrétisée par l'établissement de comités pour régler les problèmes de gestion des ressources humaines, favorisant ainsi la communication entre les employés. La participation aux bénéfices donnera finalement un sens à cet engagement additionnel demandé aux employés.

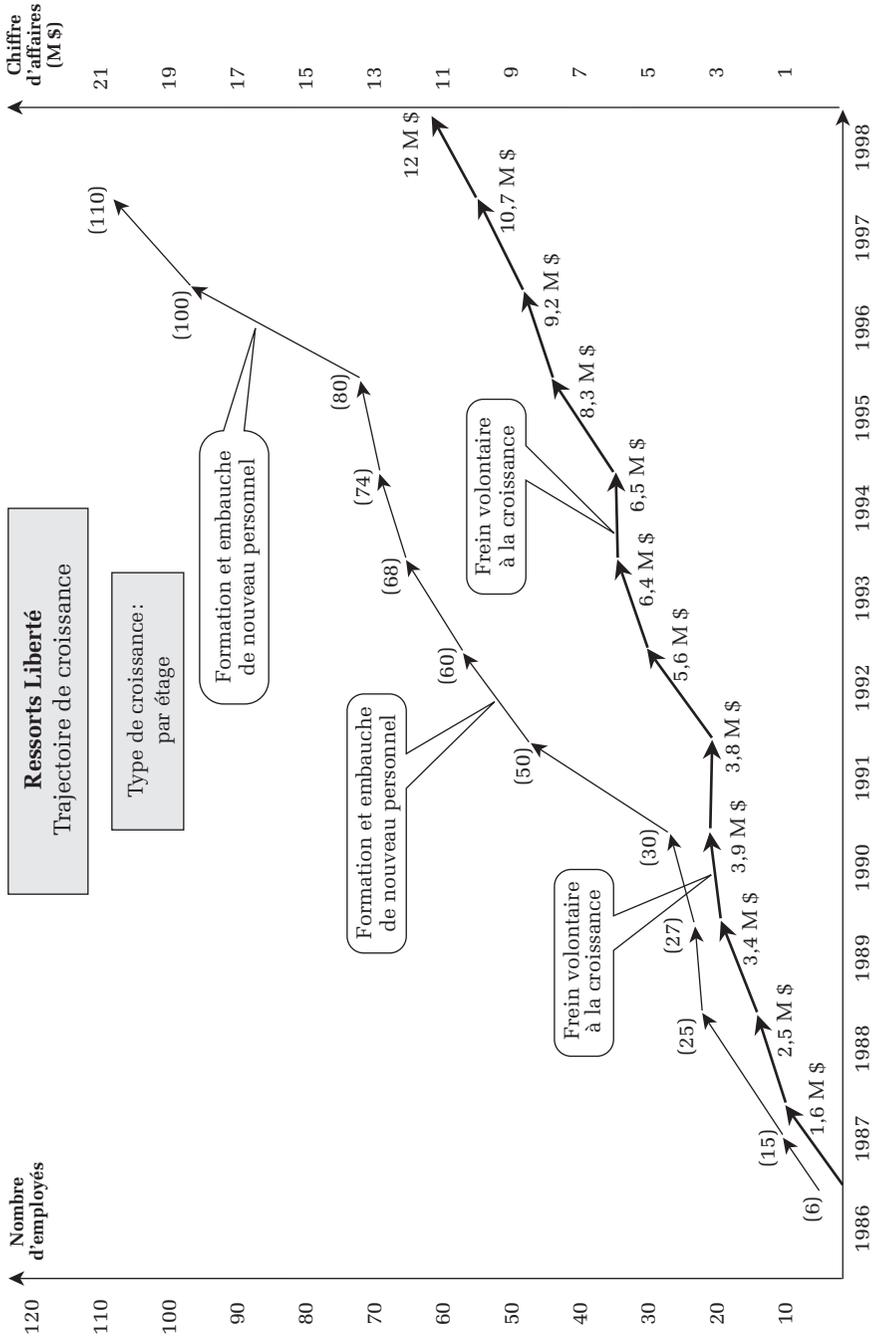
L'utilisation de ressources externes en gestion

L'une des forces de l'entreprise est son ouverture face aux influences extérieures en ce qui concerne l'amélioration de sa gestion à l'interne. Par exemple, le conseil d'administration n'a pas hésité à mettre en œuvre les recommandations d'un très gros fournisseur automobile pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. *« Les Américains de cette firme du secteur automobile sont venus et ont vu notre désordre... ; ils nous ont envoyé des recommandations sur 17 points... Nous avons "mangé la claque"... » Mais avec le comité de direction, nous avons travaillé très fort pour finalement appliquer les recommandations et régler le problème à la satisfaction de la grande firme. »*

L'entreprise n'hésite pas à utiliser des normes de gestion qui visent à standardiser les communications avec ses fournisseurs dans le but d'améliorer la qualité de ses produits. On assiste donc à l'implantation d'un système de qualité Acnor Z299.3 (en 1986) ou, plus tard, à celle des normes ISO 9001 et surtout QS 9000, celle-ci reconnue dans l'industrie automobile.

La flexibilité

Grâce à la grande flexibilité de toute son organisation, l'entreprise est capable d'applications concrètes selon les différentes contraintes qu'exige une production technologiquement adaptée à chacun des clients. La production « sur mesure » demande une bonne dose de flexibilité, puisqu'elle exige un réajustement constant des technologies de production. L'une des forces majeures de l'entreprise réside dans l'acquisition continue de nouvelles machines techniquement adaptées pour répondre aux contraintes récentes du marché et dans une main-d'œuvre capable de s'adapter très rapidement à un nouvel équipement.



La formation

Cette flexibilité commande l'apport des dernières connaissances nécessaires au fonctionnement des nouvelles machines. Les programmes de formation établis par l'entreprise constituent une autre force non négligeable. Devant la forte demande sur le marché de ce type de compétence, les dirigeants de l'entreprise ont établi une entente particulière avec la commission scolaire qui leur permet de développer une formation spécialement adaptée aux besoins de l'entreprise.

La rétention de la main-d'œuvre qualifiée

La capacité de retenir une main-d'œuvre qualifiée et familière des technologies de pointe constitue une force importante pour toute entreprise des secteurs de moyenne-haute technologie, comme c'est le cas pour Ressorts Liberté. La politique de participation aux bénéfices constitue un facteur important qui favorise cette rétention. Mais aussi l'entente particulière avec la commission scolaire dont nous venons de parler, qui permet une formation très spécifique pour l'entreprise, constitue une force appréciable dans un secteur où la main-d'œuvre qualifiée fait souvent l'objet de convoitise de la part d'entreprises concurrentes.

Le service personnalisé

La capacité de répondre à des demandes très pointues représente une autre force majeure de l'entreprise. En effet, comme l'a bien spécifié l'un des fondateurs, « *fabriquer des ressorts standards en grande quantité n'est pas rentable* ». En revanche, offrir un service personnalisé, axé sur une production limitée et à un coût avantageux permet de conserver une clientèle difficile. Cependant, cette capacité n'est possible que grâce à une grande flexibilité, tributaire d'une adaptation rapide aux nouvelles technologies.

LES FAIBLESSES

De l'avis des administrateurs eux-mêmes, la principale faiblesse de l'entreprise réside dans la dépendance extrême du chiffre d'affaires par rapport à deux grands clients. « *Nous sommes dépendants de deux clients, le premier à 55 % et l'autre à 25 %. Même si on dessert d'autres clients, ces deux gros clients sont en croissance constante, ce qui limite les possibilités de diversification. On doit donc être très prudent : si l'un d'eux tombait, on devrait pouvoir se retourner rapidement.* »

Mais, outre cette limite, existe-t-il de véritables faiblesses dans cette entreprise ? Une observation attentive laisse plutôt voir une gestion remarquable où la stratégie englobe tous les autres éléments qui permettent à l'organisation d'être cohérente tout en conservant sa capacité d'adaptation continue.

Une gestion décentralisée et participative permet de répondre rapidement à une demande « sur mesure » tout en demeurant flexible.

Dès la création de l'entreprise, les cadres fondateurs ont instauré avec succès la transparence dans les communications, la formation continue, la participation aux décisions et aux bénéfices. Bien plus que de formuler des vœux pieux, le conseil d'administration a dû inciter les employés à se familiariser avec ce type de gestion plus exigeant pour tout le monde : « *Au début, les employés se plaignaient qu'il y avait trop de réunions... ; par la suite, ils se sont habitués...* ». Non seulement cette politique permet-elle à l'entreprise de conserver sa main-d'œuvre qualifiée, mais celle-ci retient sa clientèle par la qualité remarquable de ses produits.

UNE POLITIQUE DE « FREIN VOLONTAIRE À LA CROISSANCE »

Cependant, évoluer dans ce contexte n'est pas chose aisée. En effet, l'achat périodique de nouveaux équipements augmente le risque d'erreur. L'amortissement de plus en plus rapide ainsi que le coût élevé de la machinerie laissent peu de place à des mauvais achats. Seuls une veille efficace et un suivi serré peuvent éviter l'acquisition de mauvais équipements qui aurait des répercussions catastrophiques sur la rentabilité. Une telle veille organisée et la participation à tous les niveaux hiérarchiques, tant administratifs que de la production, favorisent le développement d'une information proactive, fluide et privilégiée.

Une telle organisation suscite la forte croissance. Situation intéressante, certes, mais qui entraîne aussi son lot de problèmes. Nous avons vu que l'entreprise procède régulièrement à l'achat de nouvelles machines, à l'agrandissement des espaces nécessaires à leur installation et à la formation de nouveaux techniciens compétents. Cette situation qui peut être risquée est le prix à payer pour satisfaire une clientèle aux besoins grandissants et spécifiques. Mais comme il est impossible de connaître à l'avance les commandes des clients, le conseil d'administration n'a d'autre choix que d'appliquer ce qu'il

appelle le « frein volontaire à la croissance ». Ce frein volontaire permet à l'entreprise de réajuster ses moyens de production pour faire face à de nouvelles contraintes qu'exige la fabrication de produits « sur mesure ».

Mais peut-on parler ici de *faiblesse* ou plutôt d'une *difficulté* inhérente à la fabrication « sur mesure » ? Le frein volontaire accroît l'écart entre l'augmentation de la main-d'œuvre et la progression du chiffre d'affaires. De plus, nous remarquons que cet écart se creuse davantage lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre, comme cela fut le cas en 1990, 1992 et 1997.

DIAGNOSTIC GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE

Ressorts Liberté est l'exemple où un sous-traitant peut cumuler à la fois les fonctions de sous-traitant de spécialité et de capacité. Dans un premier temps, l'entreprise répond au besoin de sa clientèle en lui signifiant qu'elle possède le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour satisfaire son besoin spécifique. Cependant, l'entreprise ne dispose pas toujours de l'équipement de pointe nécessaire à la fabrication du produit. Sur ce point, il est intéressant de constater que le savoir-faire de l'entreprise est tel que le client est prêt à attendre un certain temps pour que l'entreprise puisse obtenir cet équipement, former son personnel et réarranger les espaces. Cette période de « frein volontaire à la croissance » est marquée par l'arrêt de la prospection ainsi que par une augmentation de la main-d'œuvre et l'achat de nouvel équipement. Lorsque tous les éléments de production sont en place et opérationnels, l'entreprise passe cette fois au stade de la production pure et simple. Au moment d'une nouvelle commande, le même scénario se répète toujours selon la même stratégie.

QUESTIONS

1. Devant une croissance jugée trop rapide, le CA utilise la stratégie du « frein volontaire à la croissance ». Quels sont les avantages et les désavantages d'une telle stratégie ?
2. Existe-t-il une façon de contourner cette stratégie du frein volontaire à la croissance ?
3. Pourquoi l'entreprise Ressorts Liberté n'utilise-t-elle pas la sous-traitance pour résoudre son problème de production ?

Une équipe de direction complémentaire bien rodée

Produits tubulaires Roy inc.
Saint-François-de-la-Rivière-du-Sud

PIERRE-ANDRÉ JULIEN ET MICHEL PÉRIGNY

HISTORIQUE

En 1982, M. Roy décide de se lancer à son compte dans le secteur du polissage de pièces de fonte. Son expertise a été acquise avec ses frères dans une entreprise familiale. Maintenant seul, il s'occupe avec un employé à polir des pièces de poêle à bois dans un petit atelier aménagé dans le garage à côté de la maison.

La découverte d'une nouvelle niche

En 1983, pour se procurer plus d'espace, il réaménage un ancien moulin. Son habileté à travailler le métal lui permet de décrocher des contrats dans l'aménagement de boutiques et de magasins qui ont un grand besoin d'autres produits d'étalages, tels que des étagères, des présentoirs ainsi qu'une panoplie de produits en métal. Rapidement, d'autres contrats de même nature se concrétisent. La découverte de ce nouveau marché augmente considérablement le chiffre d'affaires au point que Mme Roy doit laisser son emploi à la caisse populaire pour s'occuper à plein temps de la comptabilité de l'entreprise. Cette

période est caractérisée par une demande plus forte que l'offre. Aucune prospection ou planification à moyen ou à long terme n'est effectuée. Toutes les énergies de l'entreprise sont utilisées à répondre à la clientèle. On ne refuse aucun contrat même si les délais de livraison augmentent considérablement.

On structure l'entreprise

En 1989, on doit construire un nouvel atelier. Durant la même période, M. Roy embauche un spécialiste en gestion, M. Fortin, à titre de directeur général. Le nouvel employé informatise la comptabilité, fait de la recherche de subventions et s'occupe du financement. Pour sa part, M. Roy se concentre davantage sur la mise en marché de la production. Il développe une « pochette publicitaire » et fait les démarches auprès de la clientèle. Cette restructuration coïncide avec une augmentation de 20 % du chiffre d'affaires pour les années 1988 et 1989.

En 1990, M. Roy procède à l'embauche d'un chargé de projet capable de calculer le prix de revient. Au même moment, de nouvelles contraintes légales empêchent l'entreprise de procéder elle-même à l'installation de ses produits à l'intérieur des centres commerciaux. Cette nouvelle contrainte la force à se concentrer davantage sur la fabrication. En 1991, l'entreprise doit réaménager une seconde fois dans de nouveaux locaux pour contrer le manque d'espace.

Un marché en pleine expansion

De 1992 à 1993, on procède à une planification stratégique formelle basée sur une étude de marché et sur un diagnostic d'entreprise. En 1994 et 1995, on applique immédiatement les nouvelles politiques de l'entreprise tirées de ces procédures. On procède ainsi à l'embauche d'employés spécialisés, dont un en contrôle numérique. Les tâches sont établies plus formellement et de façon très claire, de même que l'échelle salariale s'y rattachant. S'ensuit une augmentation du chiffre d'affaires ainsi que de la qualité de la production. En 1997, on double la surface de l'atelier et on embauche un directeur des ventes. Les ventes aux États-Unis augmentent. Depuis deux ans, les prévisions de l'augmentation du chiffre d'affaires sont largement dépassées, celui-ci passant de 20 % à 50 %.

LA LOCATION DE MAIN-D'ŒUVRE, UNE SOLUTION ORIGINALE

Cette croissance accélérée apporte son lot de problèmes dont le plus immédiat est celui de la main-d'œuvre. En effet, la fabrication de produits sur mesure exige une certaine formation, voire une certaine spécialisation. Selon le conseil d'administration, le recours à la sous-traitance constitue une solution qui comporte certains risques, associés, par exemple, au contrôle de la qualité. Et c'est sans compter le fait que la sous-traitance est souvent onéreuse, surtout dans la fabrication sur mesure d'objets de métal. Afin de contourner cette difficulté, l'administration a recours à une solution originale qui consiste à louer du personnel, c'est-à-dire à utiliser du personnel qui occupe déjà un emploi, mais dont l'employeur consent à louer les compétences pour un certain temps. Ainsi, en conservant la gérance du personnel, et ce, à l'intérieur même de l'atelier, il est possible de maintenir la qualité de fabrication à un coût raisonnable. Cette stratégie connaît de bons résultats au point que l'on rapatrie en 1997 le travail de peinture qui, jusque-là, se faisait par sous-traitance. La sous-traitance est alors reléguée à des secteurs de fabrication moins névralgiques et en dehors des compétences distinctives de l'entreprise, comme la menuiserie.

UNE ENTREPRISE POUSSÉE PAR LA CROISSANCE

Depuis 1997, de nouvelles contraintes poussent l'entreprise à restructurer sa production. En effet, certains entrepreneurs de construction, clients de l'entreprise, obtiennent des contrats de plus en plus volumineux, variant de 50 à 200 boutiques pour un seul contrat. Cette nouvelle situation amène la direction à s'interroger sur les implications de cette nouvelle tendance. Sur le plan de la production, par exemple, demandera-t-elle une standardisation de la production ? Sera-t-il possible de conserver les plus petits clients qui exigent une fabrication « sur mesure » ? Actuellement, la tendance du marché de série ne cesse d'augmenter et l'on parle de contrats pour des chaînes qui comptent de 200 à 2 000 boutiques. Plus de 50 % des clients entrepreneurs de construction requièrent 80 % du chiffre d'affaires et la plupart du temps ces derniers exportent. Dans un tel contexte, il est de plus en plus difficile de servir les petits clients. Il faudra faire un choix.

LE PROBLÈME DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Pour faire face à ce marché en progression constante, le problème de formation de la main-d'œuvre est réglé à moyen terme grâce à une entente avec le cégep. Entente qui permet de développer des cours spécifiques portant sur des machines programmables que vient d'acquérir l'entreprise.

UNE GESTION QUI SE RAFFINE

Sur le plan de la gestion du personnel, on tient des réunions mensuelles pour informer tous les employés sur les projets en cours. Les cahiers de procédures sont de plus en plus précis et complexes afin de produire plus rapidement avec la même qualité. La polyvalence des employés demeure la principale force de l'entreprise dans un secteur encore basé à ce jour sur le « sur mesure ». Le conseil d'administration a établi un plan de primes pour les employés ainsi qu'un plan de participation aux bénéfices pour les cadres.

En 1998, l'entreprise procède à une nouvelle planification stratégique visant à mieux connaître la tendance des marchés. Le marché américain est particulièrement visé. Afin de se préparer à l'éventualité d'une percée sur ce marché, on fait appel à de l'expertise externe, surtout en matière de R-D. Cette orientation permet de faire l'acquisition d'une machinerie complexe mais très productive, bien adaptée aux besoins de l'entreprise. Actuellement, celle-ci est à la recherche de gestionnaires de haut niveau, comme un spécialiste en production et en gestion de projets, en prix de revient ainsi qu'en gestion des ressources humaines.

LES FREINS À LA CROISSANCE

Au dire même de M. Fortin, l'absence de planification et une gestion en général lacunaire ont été les principaux freins à la croissance de l'entreprise, surtout durant la période de 1982 à 1989. Cette période fut caractérisée par le court terme. Le manque de moyens financiers ne permettait pas d'acheter de la matière première en quantité suffisante pour avoir des prix compétitifs, situation jugée difficile. La main-d'œuvre était mal formée, faute de moyens. La division du travail était mal définie et peu efficace. C'était l'époque où l'on « éteignait les

feux ». La comptabilité se faisant à l'externe et le manque de disponibilité du comptable rendait toute analyse financière difficile. De plus, le manque récurrent d'espace affectait la productivité.

La construction et le déménagement de l'usine entre 1989 et 1991 déstabilisent la production pour un certain temps, ce qui augmente les délais de livraison. De plus, une définition plus claire des tâches de chacun amène, pour un certain temps, un ralentissement de la productivité, pendant que l'on se familiarise avec les nouvelles fonctions et les nouvelles procédures. Une meilleure définition des tâches entraîne une plus grande spécialisation du travail. La recherche de techniciens spécialisés devient difficile et l'on refuse de nouveaux contrats faute de main-d'œuvre. De plus, l'achat de machines plus précises devient impératif, mais le manque de liquidités retarde leur acquisition. Le problème d'espace persiste, ce qui ralentit la production. En 1993, l'usine doit encore une fois être agrandie, ce qui perturbe à nouveau la production.

De 1993 à 1998, l'augmentation rapide du nombre d'emplois cause aussi quelques difficultés qui entraînent une baisse de productivité. De 45 employés qu'elle avait en 1993, l'entreprise passe à 182 en 1998. Malgré le fait que les tâches soient mieux définies, la polyvalence des employés demeure une caractéristique essentielle pour l'entreprise. L'augmentation de la main-d'œuvre rend plus laborieux le contrôle de la circulation des employés dans l'usine. Ce qui rend difficile le contrôle du temps alloué à la production, entraînant du même coup une augmentation relative des frais d'exploitation. Selon M. Fortin, un autre élément important qui a ralenti la croissance de l'entreprise est la volonté de tout faire soi-même et de tout contrôler : *« Ce qui nous a freinés au niveau du chiffre d'affaires, ce sont les étapes de croissance dans lesquelles nous nous sommes trop impliqués sans pour autant s'être demandé au préalable si nous avions de réelles compétences pour les mener à terme. Pendant ce temps, la production de l'entreprise a beaucoup souffert de cette dispersion. »*

LES SOLUTIONS APPORTÉES PAR L'ENTREPRISE

Le problème de main-d'œuvre

Pour régler son problème de main-d'œuvre, l'entreprise a eu recours à la location de personnel. Cette solution particulière permet d'avoir une accessibilité à une main-d'œuvre spécialisée plus rapidement, tout en

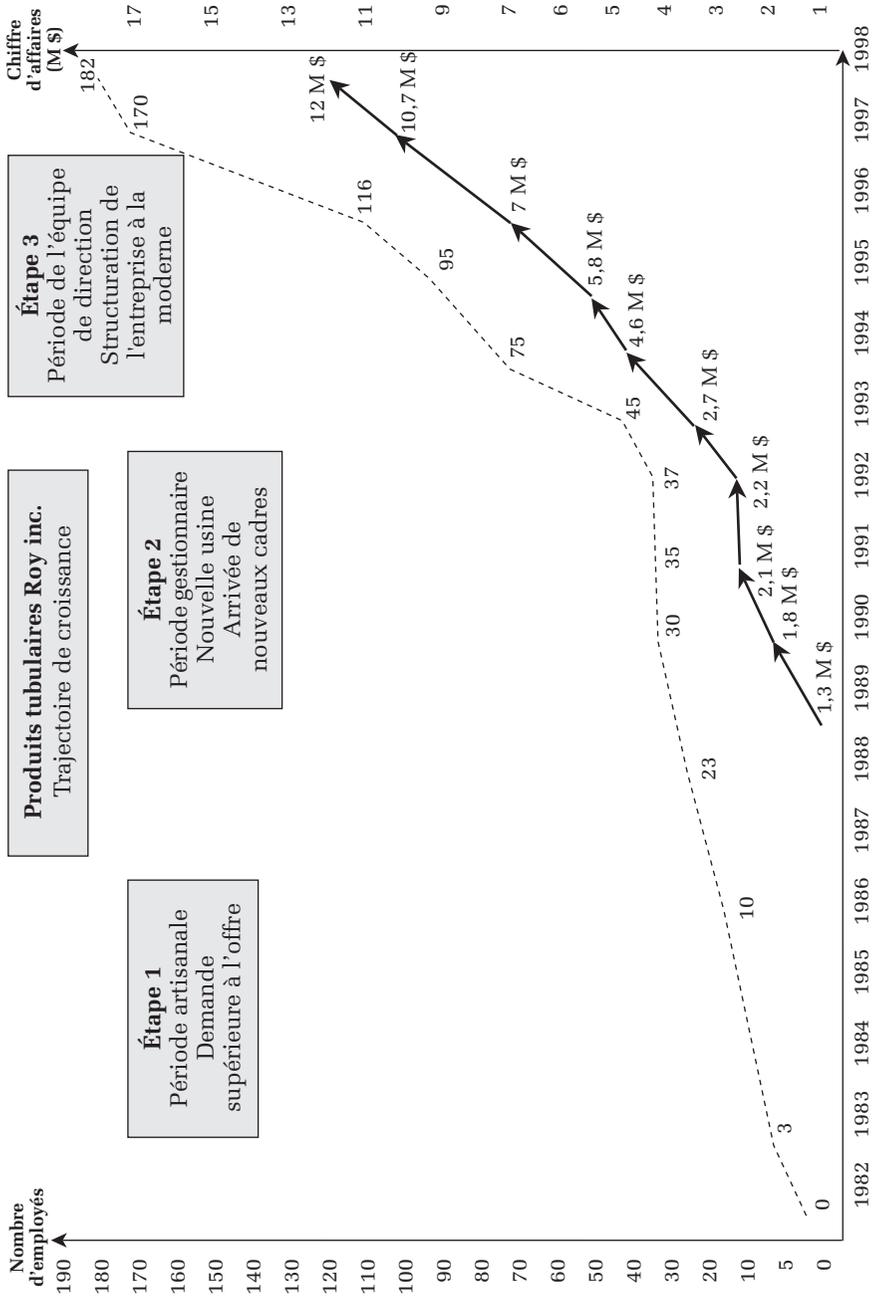
ayant un contrôle direct sur la qualité, puisque le travail se fait à l'usine même. Cependant, cette solution à court terme ne peut régler de façon définitive ce problème récurrent. C'est pourquoi l'entreprise a aussi procédé à une entente avec le cégep afin de former une main-d'œuvre adaptée aux besoins de l'entreprise. De plus, elle met à jour constamment un cahier de procédures de plus en plus précis sur le plan du fonctionnement des machines-outils, ce qui permet de transmettre plus rapidement les connaissances nécessaires aux nouveaux arrivants. L'ajout d'une seconde équipe de travail permet de maximiser la production par rapport au personnel disponible.

L'accent mis sur la gestion

L'embauche de M. Fortin, un expert en gestion, a favorisé la mise en place de plusieurs politiques et procédures qui ont accéléré la croissance de l'entreprise. La forte demande dans le domaine empêchait M. Roy de planifier quoi que ce soit, occupé qu'il était à répondre à une clientèle de plus en plus grande. Le recours à un diagnostic d'entreprise, puis à une planification stratégique formelle va permettre de définir des tâches précises. Les compétences de chacun sont mieux orientées, plus efficaces. On favorise la circulation de l'information à tous les niveaux et on instaure un programme de formation continue. On informatise la production, puis l'on met en place un programme de gestion du temps informatisé. L'embauche de personnel qualifié en contrôle numérique, en marketing et en GRH soutient une croissance qui dépasse 20 % par année. L'utilisation d'une technologie de pointe à la suite de l'achat de machines-outils programmables permet d'augmenter la production en qualité et en quantité. Bref, la division des tâches en plusieurs responsabilités et un échange d'informations fructueux entre les divers services permettent à la haute direction de se ménager du temps pour planifier et développer l'entreprise, comme on l'a dit dans les prolégomènes.

Le recours à de l'expertise externe

Enfin, depuis 1997, le recours à de l'expertise externe devient de plus en plus courant. On songe même à intégrer au conseil d'administration des gens de l'extérieur. Toutes les recherches en R-D sont des mandats à l'externe. L'achat de machines-outils passe aussi par l'extérieur, ce qui est plus rapide et plus efficace. Il y a même des contrats spécifiques, qui visent essentiellement à fournir de l'information



privilegiée, dont le mandat est donné à des firmes externes. On rencontre donc le quatrième élément clé des PME à forte croissance, soit le recours aux réseaux de ressources externes (voir la partie 4).

ANALYSE DU GRAPHIQUE

Étape 1 : période artisanale

Nous pouvons distinguer trois étapes qui ont marqué l'évolution de Produits tubulaires Roy inc. La première étape, que nous avons qualifiée de « période artisanale », est marquée par la découverte d'une nouvelle niche beaucoup plus riche en possibilités que le marché précédent, qui consistait à polir des pièces de poêle à bois. C'est la période de « l'homme-orchestre », celui qui fait tout et qui voit à tout. Le mot d'ordre est : répondre à la demande croissante ; on ne refuse pas de clients. Les employés embauchés se doivent d'être productifs immédiatement. Il n'y a pas de temps pour la formation. Il faut apprendre « sur le tas ». Il y a peu de place pour la planification et la gestion. M. Roy croit bien en leur nécessité, mais l'on ne possède pas les ressources suffisantes. Il est plus important de s'occuper des clients. De plus, la structure interne n'est pas très efficace. Les achats se font en petite quantité, contrat après contrat, ce qui augmente considérablement les coûts de production, surtout dans ce domaine. La main-d'œuvre est peu encadrée. Il est donc difficile de se procurer de nouvelles compétences lorsque celles déjà en place ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire.

Étape 2 : période gestionnaire

L'arrivée de M. Fortin comme directeur général semble avoir des effets immédiats. Dans un premier temps, elle permet de libérer M. Roy de plusieurs tâches administratives. De 1989 à 1993, l'entreprise double sa main-d'œuvre, qui passe de 23 à 45 employés. Les descriptions de tâches se précisent et il y a un meilleur contrôle dans l'emploi du temps de la main-d'œuvre. Pour la première fois, on assiste à une planification à moyen et à long terme. On a recours à de l'expertise externe pour poser un diagnostic d'entreprise et l'on procède à une étude de marché. Une planification stratégique formelle permet de bien baliser les étapes de la croissance future de l'entreprise. Cette amélioration de la gestion ainsi que l'augmentation du chiffre d'affaires, qui passe de 1,3 million en 1989 à 2,7 millions en 1993, instaure un climat de con-

fiance avec la banque. On obtient plus facilement du financement bancaire. Par ailleurs, les relations avec les employés se détériorent un peu. Certains d'entre eux comprennent mal pourquoi les salaires et les conditions varient pour des tâches souvent jugées équivalentes. L'embauche d'un spécialiste en GRH permet de régler rapidement la situation par une plus grande transparence dans les relations ainsi que par l'établissement progressif d'une gestion plus décentralisée et participative. Il en va de même pour le prix de revient qui, jusque-là, avait été négligé. L'embauche d'un comptable (CGA) spécialisé en prix de revient aide à voir plus clair dans les coûts de production, permettant ainsi de prévoir de façon appropriée l'achat de machines numériques plus coûteuses, mais potentiellement rentables. Cette étape cruciale dans la progression de l'entreprise se caractérise donc par un assainissement de la gestion qui passe par une amélioration dans l'efficacité des moyens de production.

Étape 3 : période de l'équipe de direction

L'étape 3 se caractérise par trois facteurs importants. Le premier est l'importance particulière accordée à *l'échange d'informations*. Le second est le recours à des *consultants extérieurs*, alors que le troisième est *un marché tourné vers l'exportation*.

L'importance de l'échange d'informations entre les cadres supérieurs – de façon formelle et informelle – a pour conséquence de décentraliser les décisions et de mieux utiliser les technologies appropriées à la gestion et à la production. Cette stratégie a pour effet d'augmenter considérablement la compétitivité de l'entreprise. Cette compétitivité accrue est à son tour canalisée vers les marchés d'exportation.

Le résultat est que le chiffre d'affaires et le nombre d'employés embauchés passent respectivement de 2,7 millions en 1993 à 12 en 1998 et de 45 employés en 1993 à 182 en 1998. On assiste donc à une plus grande efficacité de la structure organisationnelle.

CONCLUSION

Trois étapes très nettes marquent l'évolution de Produits tubulaires Roy inc. La première étape, que nous avons appelée « la période artisanale », montre la découverte d'une nouvelle niche très prometteuse. En comblant un besoin très spécifique des nouvelles chaînes de boutiques de vente au détail, cette jeune entreprise connaît déjà une

demande plus forte que son offre. Cette période est marquée par le manque d'espace et de temps pour former et encadrer les employés et par un manque de liquidités et de gestion en général. Une seule stratégie est appliquée, celle de ne refuser aucun client et de répondre à la demande coûte que coûte.

Comme cette situation ne pouvait durer éternellement, la seconde étape est marquée par la volonté de mieux structurer l'entreprise. Durant cette période, qualifiée de « gestionnaire », nous assistons à la mise en place de structures administratives importantes. Diagnostic d'entreprise, étude de marché et planification à moyen et à long terme font maintenant partie du quotidien de l'entreprise. On informatise la comptabilité, on embauche du personnel de plus en plus spécialisé. On achète de l'équipement de plus en plus sophistiqué. Les rapports avec la banque s'améliorent. Le financement devient plus facile. Des ententes sont prises avec des établissements d'enseignement professionnel pour la formation des employés.

Cependant, cette période de bouleversement perturbe quelque peu la production. Tant les employés que les cadres doivent se familiariser avec de nouvelles procédures, de nouvelles normes. De plus, les déménagements successifs de 1989, 1991 et 1993 ralentissent la progression du chiffre d'affaires. Les habiletés managériales s'acquièrent au fur et à mesure que se présentent les problèmes engendrés par une main-d'œuvre plus nombreuse. Les problèmes sont réglés un à un, mais on en tire des leçons pour le futur. Bref, cette période peut être aussi qualifiée de période de « maturation », favorisant la mise en place d'une structure de gestion plus raffinée et plus productive.

Dans ce contexte, l'étape 3 devient la suite logique de l'étape 2. Bénéficiant maintenant d'une structure de gestion plus efficace, la direction multiplie les éléments qui facilitent l'échange d'informations et accepte maintenant une décentralisation des décisions. Ce type de préoccupation démontre un niveau supérieur de gestion. La transformation est d'ailleurs visible par la forte croissance de l'entreprise. L'entreprise passe d'une sous-capacité à une surcapacité de production. L'exportation devient l'exutoire naturel à cette nouvelle situation.

De nouveaux défis attendent cependant déjà cette entreprise. En effet, comment concilier la fabrication « sur mesure », essentielle au maintien d'un *look* distinctif exigé par le client, avec une production de plus en plus volumineuse, qu'exige cette fois un mode de production « de série » ?

QUESTIONS

- 1.** L'entreprise connaît actuellement une période de transition sur le plan du marché, lequel évolue sans cesse. Le travail « sur mesure » devra compter de plus en plus avec une production « de série » étant donné la forte augmentation du volume des contrats. Selon vous, quelle stratégie serait la plus appropriée ?
- 2.** L'évolution de Produits tubulaires Roy inc. a connu trois époques distinctes. Selon vous, est-ce que cette évolution peut présenter plusieurs similitudes avec celle d'autres entreprises qui ont connu une forte croissance ?
- 3.** Selon vous, quels sont les problèmes qui attendent l'entreprise à la suite des nouveaux changements de marché qui se dessinent actuellement ? La trajectoire qu'a connue l'entreprise jusqu'à maintenant risque-t-elle de se reproduire ?

LE RECOURS INTELLIGENT AUX RESSOURCES EXTERNES

*L*a dernière partie traite d'un élément qui a été peu étudié dans les entreprises, soit le recours systématique aux ressources externes pour compléter les ressources internes, soit de façon ponctuelle selon les problèmes ou les besoins qui surgissent, soit de façon systématique pour des besoins récurrents. Dans le cas des gazelles, ce recours est essentiel non seulement pour combler momentanément le manque de ressources causé par l'élargissement du marché, mais aussi pour répondre à toutes sortes de besoins ponctuels, comme la formation nécessaire et souvent très particulière dont on vient de parler. Ces personnes de l'extérieur peuvent aider à prendre du recul dans une organisation qui est continuellement perturbée ; ce recul aide à mieux voir ce qui se passe de façon à éviter les erreurs ou à pressentir des problèmes que les ressources internes ne sauraient prévoir. Mais ce recours à des ressources externes sert aussi à apporter systématiquement de nouvelles idées. Il aide également la firme à moderniser son équipement et son organisation pour se maintenir le plus possible à la fine pointe par rapport à ses concurrents.

Ce recours constitue donc un autre moyen pour la direction de ne pas être prise par le quotidien en oubliant l'essentiel. Ces ressources extérieures ont justement pour tâche de l'aider à voir plus loin.

Mais ces ressources peuvent être sporadiques, particulièrement pour améliorer la vision. Par exemple, nous avons vu à plusieurs reprises la direction de CVTech-IBC, le premier cas, assister à des congrès scientifiques et expliquer qu'elle en tirait régulièrement des connaissances nouvelles pour mieux orienter sa firme ; ce qui semble souvent très loin des considérations de dirigeants d'entreprise qui craignent les discussions trop conceptuelles ou théoriques de ces congrès.

Évidemment, le bon choix de ces ressources est primordial. C'est l'une des tâches de la direction de bien exercer ses choix. Un bon consultant privé, un bon intervenant gouvernemental, de bonnes relations avec un centre de recherche font en sorte que ces ressources connaissent assez bien la firme pour pouvoir aller au-delà de ses besoins immédiats et préparer les interventions ultérieures. Une façon appropriée de soutenir ce choix est de passer par des alliances à moyen ou à long terme avec d'autres firmes ou d'autres organisations.

C'est ce que font les trois derniers cas. Ainsi, pour Syst-M inc., le quinzième cas, l'alliance avec une plus grande firme d'équipement de scieries lui apporte des informations transformées en R-D qui expliquent sa forte performance. Dans le seizième cas, Protegex inc., la proximité avec les fournisseurs et les clients sous la forme d'alliances ponctuelles liées à une capacité de R-D explique que la firme est à l'avant-garde sur son marché. Le dernier cas, celui des Équipements de sécurité Arkon inc., l'entreprise collabore aussi par toutes sortes d'ententes avec ses distributeurs, ses formateurs et les clients pour répondre aux besoins changeants du marché.

Des alliances interentreprises pour de nouveaux marchés

Syst-M inc.

Amos

MARIO CARRIER

HISTORIQUE

En 1985, après un séjour de quatre ans comme député de sa circonscription au niveau fédéral, René Gingras, qui avait acquis auparavant une expérience de plusieurs années comme technicien en électronique et électricité avec sa propre entreprise, décide à nouveau de se lancer en affaires dans le même domaine. Pour cela, il s'associe progressivement avec son neveu Guy Gingras, ingénieur en électricité et travaillant pour la compagnie Domtar à Lebel-sur-Quévillon. Ensemble, René, en tant que travailleur autonome, et Guy, en plus de son emploi régulier chez Domtar, effectuent des contrats dans différentes scieries en Abitibi, mais plus particulièrement dans la région d'Amos. Le service qu'ils offrent consiste à concevoir des systèmes de contrôle automatisés pour les scieries industrielles. L'association entre ces spécialistes s'officialise un peu plus en 1989 quand les deux hommes fondent l'entreprise Syst-M.

Durant les trois premières années, les deux associés ont fonctionné à l'intérieur d'une entreprise enregistrée; dès 1990, ils s'installent dans un local avec « pignon sur rue ». Ce n'est toutefois qu'en

1992 que les deux associés décident d'incorporer leur entreprise, et c'est cette même année qu'ils se doteront de leurs premiers outils publicitaires.

À la base de la création de Syst-M inc., il y a une innovation technologique introduite à la Scierie Amos en 1987. Cette innovation consistait à intégrer tous les équipements d'une usine de sciage à un réseau, les échanges d'informations entre les divers postes de l'usine se faisant à travers un câble coaxial qui remplace des centaines de fils électriques. Sur le plan humain, il y a aussi une association entre deux personnes qui partagent, grâce à leur expérience et à leurs savoirs, une bonne connaissance du marché des scieries aux niveaux régional et national, une bonne compétence sur le plan technologique et une certaine propension à risquer pour innover.

UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE DÉTERMINANTE

Un autre facteur s'avérera déterminant dans la croissance continue que connaîtra Syst-M inc. de 1989 à 1998. Il s'agit d'une alliance stratégique entre Syst-M inc. et une entreprise manufacturière québécoise, Sawquip, qui fabrique de l'équipement et de la machinerie pour les scieries. En 1988, un représentant de Sawquip propose une commande à René et Guy Gingras, qui n'avaient pas encore fondé leur entreprise. Cette commande nécessite de la recherche-développement. Les deux associés décident d'investir dans le projet avec succès, et gagnent ainsi la confiance de la direction de Sawquip, ce qui leur ouvrira bien des portes dans les années futures. Non seulement Sawquip devient alors leur client le plus important, leur procurant dans les années subséquentes 15 à 30 commandes par année, mais le contrat a fourni l'occasion à la nouvelle entreprise de connaître les clients de Sawquip avec lesquels des alliances stratégiques s'établiront également par la suite.

UN DUR APPRENTISSAGE DE LA GESTION

Malgré une croissance satisfaisante, l'entreprise connaît pendant plusieurs années des difficultés de gestion qui vont parfois jusqu'à mettre en péril sa survie. Ainsi, de 1990 à 1993, l'entreprise arrive tout juste à équilibrer ses revenus et ses dépenses. En 1996, elle frôle la catastrophe financière. Après avoir refusé plusieurs commandes afin de pouvoir remplir une commande de plus d'un million de dollars, les dirigeants sont gravement déstabilisés lorsqu'ils apprennent que cet

important projet est retardé d'un an par le client. Sur le plan des ressources humaines, l'entreprise connaîtra des problèmes de rétention du personnel spécialisé, particulièrement des ingénieurs venant d'autres régions que l'Abitibi. En effet, après un an ou deux d'apprentissage dans l'entreprise, les jeunes ingénieurs qui ne sont pas natifs de l'Abitibi quittent la région. Cela représente des pertes en ressources humaines et financières importantes pour l'entreprise, étant donné le long apprentissage, près de deux années parfois, que nécessite l'intégration maximale de cette catégorie d'employés à l'entreprise.

Dans les trois premières années, l'entreprise fonctionnait un peu comme un « syndicat de travailleurs autonomes », dit l'un des propriétaires de l'entreprise. Le nombre d'employés variait alors de quatre à sept. Chacun travaillait les heures qu'il voulait. Avec l'incorporation en 1992, l'entreprise fonctionne selon une structure plus formelle. Ce sont les deux associés, René et Guy Gingras, qui, en plus de partager en parts égales les avoirs de l'entreprise, prennent ensemble les grandes décisions. C'est cependant Guy Gingras qui occupe la présidence et assume la direction générale. De 1995 à 1998, toutefois, les propriétaires effectuent une structuration plus importante de la gestion en déléguant des responsabilités à des directeurs dans les domaines de l'informatique, des achats, de l'assemblage et du dessin. En 1997, un directeur général est embauché, à qui l'on confie notamment les mandats relatifs au contrôle des coûts, à la présentation des résultats mensuels, à la gestion des ventes, au développement d'outils pour le marketing et, enfin, à la recherche de crédits d'impôt en R-D. Au cours de ces années, un consultant externe en gestion est également mandaté pour aider à la formation des cadres de l'entreprise. En 1997 et 1998, les directeurs et le directeur général participent aux prises de décision avec les deux associés, mais ceux-ci conservent un poids majeur en ce qui a trait aux grandes décisions stratégiques.

UNE CROISSANCE CONTINUE

Cette jeune entreprise a connu deux phases distinctes de croissance. La phase pionnière s'est déroulée de 1989 à 1992. L'équipe de base comprend alors, en plus des deux associés, un spécialiste qui a une maîtrise en physique et une forte connaissance en mathématiques ainsi qu'un spécialiste en informatique. En 1992, l'entreprise compte sept employés, les propriétaires y compris. Au cours de cette période, son chiffre d'affaires passe de 260 000 \$ à 675 000 \$. Durant ce temps, les bases du réseau d'affaires de Syst-M. inc. sont établies. Au centre de

ce réseau, il y a l'alliance stratégique avec Sawquip, comme l'explique le président de l'entreprise : « *On est entré dans le réseau de ventes de Sawquip qui est un réseau international. Sawquip vend le sciage, nous on vend des appareils pour faire marcher son usine de sciage ; puis on est introduit au client. Dans certains cas, on fabrique tout ce qu'il faut pour compléter le système d'information électronique lié à ces équipements. Par la suite, le client de Sawquip devient notre client pour d'autres commandes.* » Ainsi, à partir de l'hiver 1989, Syst-M inc. a pu par ce réseau établir des relations d'affaires avec des entreprises du Maine aux États-Unis ; puis, dans les années suivantes, c'est au Wisconsin, en Colombie-Britannique, en Espagne... que des contrats sont signés.

La deuxième phase de croissance se déroule de 1993 à 1998. Il s'agit cette fois d'une croissance plus rapide mais continue. Le chiffre d'affaires passe alors de 675 000 \$ à la fin de l'année 1992 à 5 millions de dollars en 1998, pendant que le nombre d'employés atteint 29 en 1998. À la faveur de la reprise économique en 1993-1994, un important mouvement de modernisation se fait jour dans les scieries. En 1994, l'alliance avec Sawquip procure à Syst-M inc. environ une quinzaine de commandes, tandis que l'entreprise va chercher sur ses propres bases une trentaine d'autres commandes, dans à peu près toutes les scieries de l'Abitibi-Témiscamingue. Si l'alliance stratégique avec Sawquip contribue à la croissance de l'entreprise, le fait que la compétence technologique de Syst-M inc. soit de plus en plus reconnue au sein et à l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue n'y est pas étranger non plus.

DES PRATIQUES DE GESTION QUI ÉVOLUENT

Dans les premières années de l'entreprise, c'est sur le plan de la production qu'on a mis le plus d'efforts pour améliorer la gestion. Lorsqu'ils commencent à exporter en 1989, 1990 et 1991, sans passer immédiatement par la certification ISO, les dirigeants de l'entreprise se donnent « *toute une série de mécanismes puis de dispositifs pour s'assurer d'avoir une certaine constance aux plans de la production et de la qualité.* ». C'est aussi la proximité avec un environnement industriel qui aide l'entreprise à perfectionner sa production. « *OK, dira le président, on a la chance dans la région d'avoir un client qui a une machine similaire à celle que l'on a à contrôler mais pour laquelle on a développé un nouveau système de contrôle, puis on va s'arranger pour avoir accès à son usine pour aller faire des tests un samedi,*

juste pour voir si le système répond bien. On essaie de simuler un peu l'environnement dans lequel le système va devoir opérer. » À mesure que l'entreprise accroît ses exportations, ses dirigeants prennent conscience de l'importance de la qualité. En 1998, ils enclenchent un processus de certification ISO 9002. Soucieux d'offrir le meilleur service au client, les dirigeants de l'entreprise connaissent les coûts qu'engendrent des problèmes lorsque la qualité fait défaut, particulièrement dans le cas des clients internationaux.

Ce n'est que dans la deuxième phase de croissance de l'entreprise que les dirigeants de Syst-M inc. se sont attardés véritablement à perfectionner la gestion générale. Il en a été ainsi pour la gestion des coûts. Progressivement, on a développé dans l'entreprise un système de contrôle des coûts, d'analyse de la rentabilité par projets. Avec la venue d'un directeur général en 1997, un suivi systématique a été établi sur les comptes clients, les ventes, les résultats mensuels, etc.

Les alliances stratégiques qui se sont multipliées avec différentes entreprises du Québec, du Canada et des États-Unis se sont affinées sur les plans de la complémentarité technique, de la recherche-développement, de la commercialisation. En matière de R-D, des partenariats financiers avec les clients ont été introduits dans la gestion de l'innovation.

En ce qui a trait au marketing, celui-ci est basé beaucoup sur le bouche à oreille. Cette méthode a notamment le mérite de pouvoir se développer et se perfectionner à mesure que les alliances stratégiques et le réseau de ventes de l'entreprise augmentent. Elle est basée également en grande partie sur le service à la clientèle.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les dirigeants ont dû perfectionner leur système de formation à l'interne des ingénieurs et techniciens car, comme l'a dit le président de l'entreprise, « *il n'y a pas d'école de programmation de systèmes en temps réel, comme telle* ». Ce perfectionnement est basé sur la méthode du compagnonnage qui peut durer de six mois à deux ans, par exemple, dans le cas d'un ingénieur qui a besoin d'acquérir tous les niveaux de compétence pour devenir chef de projet. Le but ultime visé par cette formation à l'interne, complétée par des formations externes spécifiques, est l'autonomisation la plus grande possible des employés. Sur le plan de la rémunération, un système de primes basé sur les profits s'est installé, lequel peut être soit au mérite individuel, soit égal pour une même catégorie d'employés. Il existe aussi un système de récompenses particulières pour des employés qui ont particulièrement bien

performé, et l'on organise par ailleurs des activités sociales pour créer une bonne ambiance, instaurer un climat de camaraderie au sein de l'entreprise. L'organisation devient ainsi participante, comme on l'a vu dans les prolégomènes.

FREINS ET OBSTACLES À LA CROISSANCE

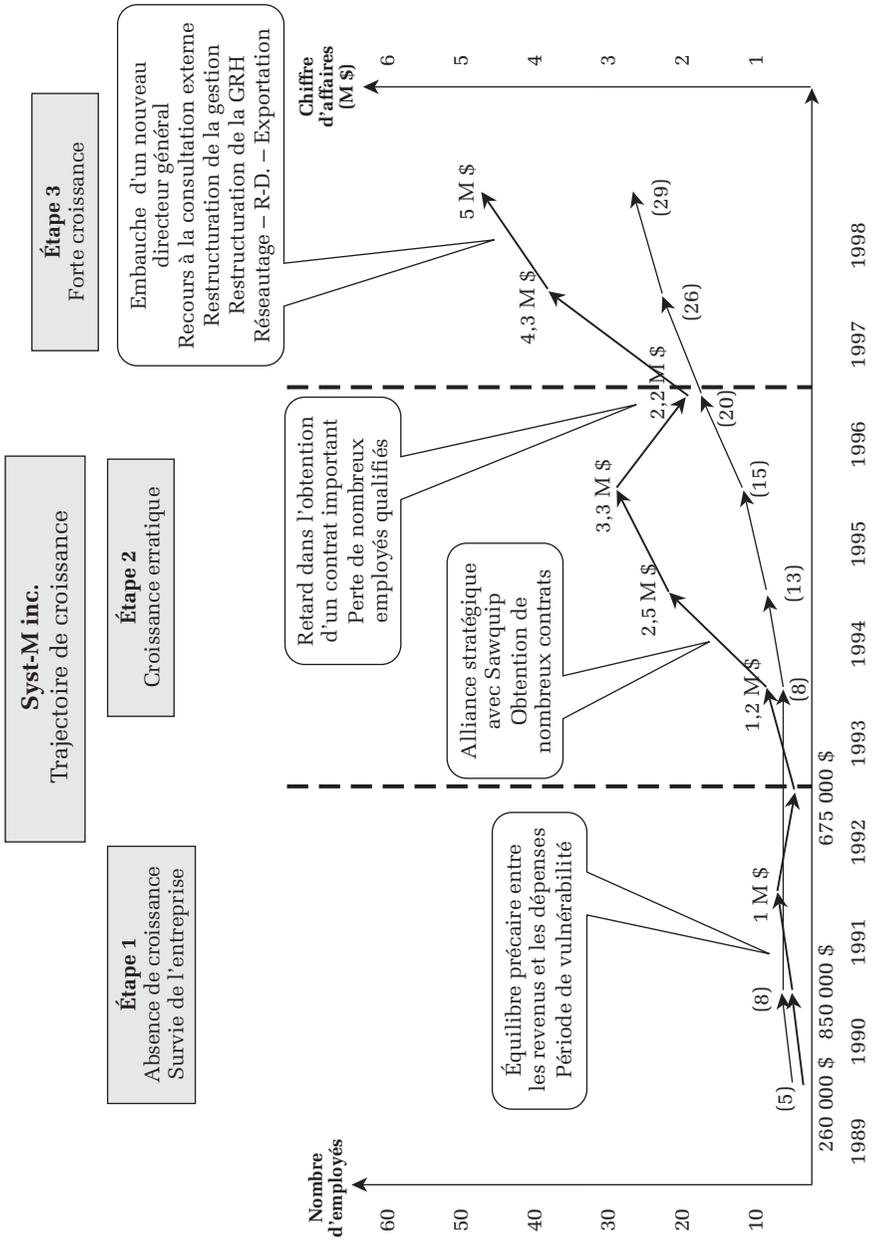
Depuis les débuts de l'entreprise Syst-M inc., ses dirigeants ont su rapidement capitaliser sur la connaissance qu'ils avaient de l'industrie des scieries et sur leurs compétences technologiques. Soucieux de la qualité du service à la clientèle et conscients de l'importance des réseaux d'affaires et des alliances stratégiques, ils ont misé sur ces éléments pour développer leur marché tout en se préoccupant d'une amélioration continue de la qualité de leurs produits et services.

Néanmoins, certains autres éléments ont constitué des freins ou des obstacles à la croissance de l'entreprise. La qualité et la rétention de ses ressources humaines spécialisées, techniciens et ingénieurs, sont parmi les éléments qui semblent avoir freiné la croissance. La qualité de la main-d'œuvre spécialisée est liée notamment à une formation de longue durée à l'interne, orientée vers l'autonomisation de ses employés afin qu'ils deviennent, pour certains d'entre eux du moins, des gestionnaires de projets au sein de l'entreprise. Par conséquent, la rétention de cette main-d'œuvre en particulier est cruciale pour le développement de l'entreprise.

Or, l'entreprise a connu des problèmes de rétention, principalement avec de jeunes ingénieurs qui venaient de l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue et qui, après une année ou deux dans l'entreprise, quittaient la région.

Un autre facteur qui a pu constituer un frein à la croissance est le type de production qui a fait la marque de Syst-M inc. Jusqu'en 1998, l'entreprise a essentiellement fait une production « sur mesure ». Or, il est difficile d'imaginer une grande croissance pour l'entreprise si elle se cantonne dans ce type de production. C'est pourquoi, à partir de 1997, la direction s'est penchée sur l'identification d'une gamme de produits plus standardisés qu'elle fabriquerait déjà où qu'elle pourrait produire et qui assurerait une certaine stabilité du nombre d'emplois, mais faciliterait aussi la poursuite de la croissance.

Enfin, un troisième facteur a pu constituer dans ce cas-ci un obstacle à la croissance de l'entreprise. Il s'agit de la structuration de la gestion de l'entreprise ou, si l'on veut, son design organisationnel.



Il a fallu huit ans avant l'embauche d'un directeur général et une véritable délégation de pouvoirs de gestion à des cadres au sein de l'entreprise. Par ailleurs, bien que Guy Gingras soit le président de l'entreprise, il doit s'entendre avec René Gingras pour les décisions stratégiques. Cette tendance que semblent avoir les deux propriétaires de l'entreprise à confier parcimonieusement la gestion de l'entreprise à des spécialistes a pu constituer un obstacle à la croissance jusqu'à maintenant.

CONCLUSION

Au stade de croissance où est parvenue Syst-M inc., la direction doit se poser un certain nombre de questions dont les réponses seront déterminantes pour l'évolution de l'entreprise. Ces questions renvoient sans doute aux facteurs qui ont pu constituer des freins ou des obstacles à sa croissance jusqu'à maintenant.

QUESTIONS

1. Comment arriver à fidéliser davantage la main-d'œuvre, spécialisée en ingénierie particulièrement, au sein de l'entreprise dans le futur ?
2. Jusqu'à quel point doit-on miser, parallèlement à une production sur mesure, sur une production standardisée pour certains produits ? Quels sont les avantages et inconvénients ou les dangers pour Syst-M inc. à miser sur une production plus standardisée ?
3. Croyez-vous que les deux associés de Syst-M inc. doivent miser dans le futur sur une gestion plus décentralisée, sur une plus grande délégation de pouvoirs aux cadres de l'entreprise ? Si oui, dites pourquoi et dites comment cela pourrait se traduire en termes de design organisationnel.

Le partenariat organisé

Protegex inc.

Laval

DANIELLE LUC

Le partenariat et l'innovation se situent au cœur des décisions de survie et de croissance de Protegex inc., et ces modes de gestion traduisent bien les choix stratégiques qu'a faits Mark David, président.

Le partenariat d'affaires est une forme de gestion que Mark David a singulièrement intégrée dans l'entreprise. Que ce soit pour l'achat de fournitures standards ou spécialisées auprès de fournisseurs, pour la sous-traitance de capacité auprès d'entreprises manufacturières, qui peuvent même être concurrentes, ou encore pour des activités de R-D, le président a recherché tout type de coopération pouvant faire croître son organisation. Ces partenariats se font localement et ailleurs.

L'innovation, l'autre fer de lance de cette entreprise, se fait par développement interne et par acquisition externe de technologies (au sens large). Ne disposant que de peu de ressources pour développer efficacement ses activités de R-D, Protegex inc. s'est alliée à des partenaires solides, s'est dotée d'une infrastructure qui recueille l'information sur les besoins précis des clients, a misé sur des technologies de gestion manufacturière avancées (MRP II), sur une conception assistée par ordinateur et sur une accréditation à la norme d'ISO 9001.

LE PARCOURS D'UN CHEF DE FILE MANUFACTURIER EN VÊTEMENTS INDUSTRIELS

En 1987, l'entreprise Protegex inc., spécialisée dans la production de vêtements de sécurité, que dirige encore son président-fondateur, montre des signes évidents de difficultés financières. Pourtant, de 1979, l'année où la firme a été créée, à 1984, l'entreprise s'était montrée tellement innovatrice et rentable qu'elle avait été la cible d'un groupe d'entreprises. Ce *holding*, qui avait des activités dans la fabrication de vêtements de protection, l'avait acquise trois années plus tôt. Insatisfaits des piètres performances de Protegex inc., ces administrateurs vendent en 1987 les actifs de l'entreprise. Le président-fondateur rachète l'entreprise avec deux autres actionnaires, notamment un employé de l'entreprise, responsable des ventes et du marketing, et un investisseur privé.

L'année suivante, les pertes continuent de s'accumuler. Constatant les difficultés du président-fondateur à donner une orientation stratégique claire à l'entreprise, ses deux associés utilisent les clauses du contrat d'association afin de racheter ses parts. Un peu plus tard, Mark David se joint à l'équipe à titre d'associé, puis comme président de Protegex inc.

REDRESSEMENT ET REDÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS

La perte de la position de leader, acquise au début des années 1980, pose un problème d'image et a des répercussions sur le financement de l'entreprise. Bien qu'elle soit installée au Québec depuis une dizaine d'années, Protegex inc. n'avait pas entretenu de relations commerciales avec les établissements bancaires d'ici. En 1989, tous ses clients importants se répartissent dans les autres provinces du Canada. Combiné avec une profitabilité chancelante et un actionnariat instable, le profil de l'entreprise n'est guère reluisant aux yeux des conseillers financiers. La direction espère que l'apport supplémentaire de capital, provenant du nouvel associé-président, suffira pour financer la production.

L'augmentation de la capacité financière de l'entreprise est donc le principal défi des nouveaux partenaires. Ils croient pouvoir le relever par un contrôle plus serré des coûts et une approche d'affaires mieux structurée. Les carences en ressources spécialisées, et plus particulièrement en gestion de la production, sont définies et on espère

corriger cette situation bientôt. Les efforts de développement de marché sont dirigés, dans un premier temps, vers le secteur de l'industrie pétrochimique et vers celui des services essentiels (les ambulanciers et les pompiers).

Les multiples démarchages donnent rapidement des résultats. Un premier contrat avec la Ville de Laval, pour la fabrication de vêtements de protection pour les pompiers, stimule les troupes et donne suffisamment de crédibilité à l'entreprise pour qu'elle recherche de nouveaux contrats d'envergure. En effet, deux autres clients importants signent, peu de temps après, des ententes pour la production de vêtements industriels, d'une part, pour les ambulanciers de Québec et, d'autre part, pour un groupe d'employés de Petro-Canada.

Répondant aux critères de spécification du produit énoncés par l'acheteur, la direction de Protegex inc. a tout misé sur l'offre publique de service de la Ville de Laval. Et, pourtant, elle savait pertinemment que ses capacités de production seraient insuffisantes pour fabriquer les quantités désirées par l'acheteur. Qu'importe, puisque la sous-traitance fait partie de ses nouveaux modes d'affaires. La croissance du chiffre d'affaires fait un bond de 60 %, passant de deux millions de dollars en 1989 à 3,2 millions l'année suivante. Une institution financière de Laval consent alors à étudier le dossier de l'entreprise.

Les deux autres contrats poussent les ventes à un sommet encore inégalé, soit à 4,6 millions de dollars en 1991, et dégagent des marges bénéficiaires suffisantes pour relancer l'entreprise. Outre l'intensification des activités de marketing, les ressources supplémentaires sont aussi investies dans le réaménagement des activités de production et dans l'installation d'un système de gestion intégré de la production. De nouveaux employés viennent compléter l'équipe en place ; on passe alors de 22 à 30 personnes.

Au cours de l'année 1991, l'obtention de deux nouveaux contrats majeurs, pour des entreprises appartenant à l'industrie pétrochimique, répond aux nouvelles orientations stratégiques de Protegex inc. En effet, la direction désire inverser la proportion des ventes dans ses deux secteurs d'activité, c'est-à-dire effectuer 75 % des activités dans l'industriel et ne conserver que 25 % dans les vêtements spécialisés pour les pompiers. Ce dernier secteur apparaît très limité au Canada et la possibilité de pénétrer le marché américain semble difficile, considérant de la qualité supérieure des produits qui y sont offerts et, surtout, la fluctuation du taux de change et les frais de douane élevés.

Les contrats avec Esso et Imperial Oil projettent les ventes à cinq millions de dollars et le personnel s'enrichit d'une quinzaine de personnes. Les hauts volumes demandés par ces donneurs d'ordres exigent des investissements intensifs dans l'équipement de production pour les vêtements industriels. La professionnalisation du fonctionnement de l'organisation s'intensifie.

Malheureusement, Imperial Oil, le client le plus important, ne renouvelle pas son contrat. Des difficultés majeures à l'approvisionnement et plus particulièrement dans la qualité de la matière première – le tissu – ont grandement affecté le processus de production. Le président reconnaît les principales causes de ces déboires : « *Même si ces problèmes incombaient à notre fournisseur, cela mettait en relief notre incapacité à exercer un contrôle sur la qualité des produits fournis par nos fournisseurs. Notre service à la clientèle a également été incapable de s'adapter aux délais de livraison. En outre, nous n'avions pas prévu la recrudescence de la concurrence dans le marché des vêtements industriels.* »

La proximité de certains marchés, utile pour mieux comprendre les exigences et les attentes des clients et en contrôler les variables, représente parfois, selon le président, un avantage concurrentiel énorme : « *Nous étions mal positionnés géographiquement pour le secteur pétrochimique, lequel est un marché à fort potentiel. Et nous étions malheureusement trop loin des centres de décision pour être en mesure de les influencer et de les servir adéquatement.* »

DÉCROISSANCE ET RÉALIGNEMENT STRATÉGIQUE

L'année 1993-1994 débute avec des pertes sérieuses occasionnées par le non-renouvellement du contrat d'Imperial Oil et la riposte farouche des producteurs américains de vêtements industriels. Après avoir maintenu un rythme de croissance continu, autant dans les ventes que dans le nombre d'employés, et ce, pendant quatre années et en dépit d'une récession économique, l'entreprise voit son chiffre d'affaires chuter, de 5 millions de dollars à 4,2 millions.

La direction revoit son plan d'affaires. Elle reconnaît les difficultés qu'engendre une stratégie axée sur le volume. La taille et les ressources de Protegex inc. ne lui permettent pas de répondre adéquatement aux critères de base des grands donneurs d'ordres de ce secteur, lesquels misent notamment sur un contrôle strict de la qualité, de courts délais de livraison et un service à la clientèle efficace.

En outre, l'intensification de la compétition dans le marché des vêtements industriels et les difficultés à y faire face amènent les dirigeants à concevoir et à formuler de nouvelles stratégies souhaitables et réalisables pour l'entreprise. Le président désire revenir à ce qui a fait initialement le succès de Protegex inc., soit l'innovation de produits. Les alléchants contrats pour la production à grande échelle des vêtements industriels et une mauvaise lecture de l'environnement avaient, selon le président, fait dévier les orientations stratégiques initiales.

Tout en poursuivant la croissance dans la production des vêtements industriels, la direction de Protegex inc. ambitionne maintenant de pénétrer le marché américain dans le secteur des vêtements de pompiers avec un produit différencié, issu des recherches effectuées par son équipe de recherche-développement en collaboration avec celles de divers groupes de tisserands.

Nous avons travaillé en collaboration avec les tisserands canadiens qui avaient des laboratoires de R-D, afin de créer de nouveaux tissus, aux caractéristiques différentes de celles existant jusque-là sur le marché. Ce produit révolutionnaire a été inspiré des critiques et suggestions faites par les clients.

Cette nouvelle gamme de produits, avec des caractéristiques optionnelles, est bien accueillie par les clients, tant au Canada qu'aux États-Unis. La réaction virulente des concurrents américains présents dans le créneau des vêtements pour les pompiers, même si elle confirme la valeur des produits de Protegex inc., amenuise la marge de profit et ne permet pas de hausser rapidement les ventes. Une lutte acharnée s'est également ouverte entre tisserands canadiens et américains. Mark David veut maintenant : « *Redoubler les efforts en matière de recherche et développement, car les réactions de la concurrence ont prouvé que nous étions bons et que nous pouvions faire mieux.* »

CROISSANCE ACCÉLÉRÉE ET ADOPTION DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION

De 1995 à 1998, le chiffre d'affaires de Protegex inc. passe de 4,8 millions de dollars à 13,5 millions. Et le personnel double ses ressources, l'entreprise pouvant compter maintenant sur une équipe de 100 personnes. Outre les succès du nouveau vêtement pour pompiers sur les marchés canadien et américain, Protegex inc. obtient également, en 1996, un contrat majeur de fabrication de manteaux pour les monteurs de lignes d'Hydro-Québec. L'année suivante, la direction acquiert les actifs d'une entreprise concurrente située à Atlanta, où elle établit un

bureau d'affaires. Enfin, les exportations vers la Malaisie, la Thaïlande, Taiwan et le Mexique contribuent aussi à hausser les ventes, dont elles forment, en 1998, près de 5 %. Chaque fois, le fournisseur principal, Dupont Canada, a joué le rôle d'intermédiaire dans la concrétisation de ces nouveaux contrats à l'étranger.

Misant sur les avantages concurrentiels suivants, soit un produit innovateur et des alliances stratégiques avec les fournisseurs de matière première, la direction acquiert une part de marché de 20 %, fort enviable, dans les vêtements de sécurité pour les pompiers. Elle poursuit le développement du marché des vêtements industriels, mais investit massivement dans son nouveau produit vedette.

En dépit d'un déménagement, en 1996, dans des locaux plus vastes, les capacités de production de l'entreprise sont à nouveau restreintes. Prévoyant atteindre un chiffre d'affaires de 25 à 30 millions de dollars dans un peu moins de cinq ans, M. David compte y parvenir par une pénétration accrue des marchés actuels, en accentuant les activités d'exportation par l'exploration des marchés de l'Extrême-Orient et de l'Amérique du Sud et, enfin, par l'acquisition d'entreprises concurrentes.

L'obtention de la certification aux normes ISO 9001, l'implantation d'un système de gestion informatisé, le MRP II, ainsi que l'utilisation massive des nouvelles technologies d'information dans les pratiques opérationnelles (le dessin assisté par ordinateur, la conception assistée par ordinateur, la production juste-à-temps) ne sont que des étapes obligatoires, selon le président, afin d'être continuellement dans la mêlée. La mise en place de ces systèmes a considérablement modifié les pratiques organisationnelles et les façons de faire du personnel à l'interne. Ce qui fait dire à M. David : *« Cette entreprise est plus que jamais apte à poursuivre sa croissance, et ce, à un rythme accéléré. Sa taille représente également un atout dans sa capacité à s'adapter rapidement aux variations de l'environnement. »*

LES PRATIQUES MISES EN PLACE POUR GÉRER LA CROISSANCE

La première période : de 1989 à 1993

La nomination du nouveau président, retenu pour redresser l'entreprise, a été déterminante dans le cheminement de cette organisation. Les deux autres actionnaires recherchaient activement une personne

ayant des compétences en gestion, apte à diriger l'entreprise et intéressée à investir dans une PME. Ingénieur chimiste avec un diplôme de maîtrise en administration, Mark David possédait le profil ainsi que les ressources financières qui en faisaient un partenaire de choix. Cet homme, à la mi-quarantaine, n'avait pourtant aucune expérience entrepreneuriale ni aucune connaissance du secteur. Mais il a rapidement imposé un style de leadership caractérisé par la simplicité, la confiance et la communication.

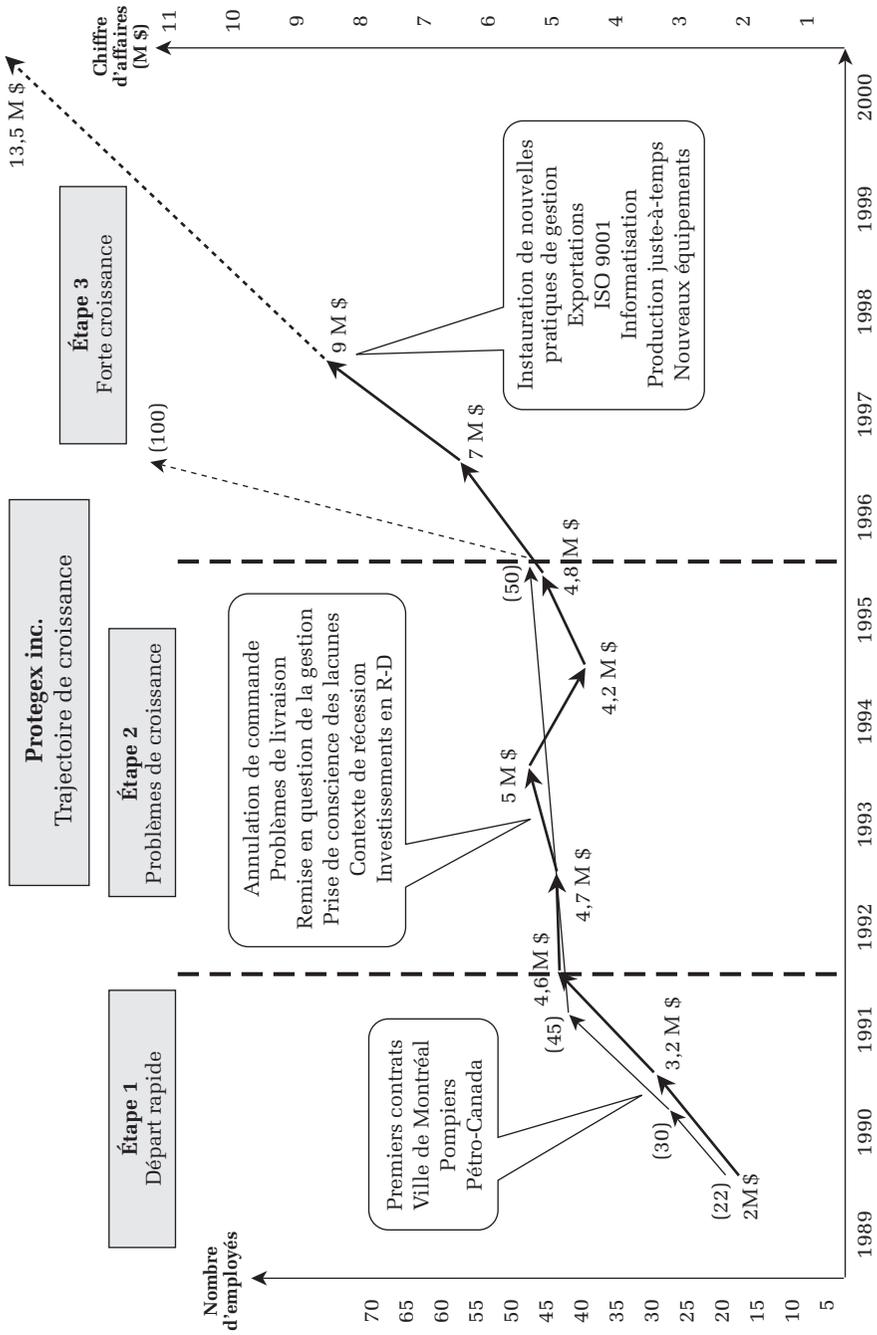
De nature rationnelle, les décisions importantes se prennent toutes en concertation entre les trois actionnaires. Outre le président qui assume la direction générale, celui qui était auparavant chargé des ventes et du marketing s'occupe aussi de la production, l'autre associé limitant sa participation aux investissements financiers. Ce dernier est d'ailleurs remplacé un an plus tard, en 1990, par une firme de gestion qui achète ses parts.

Pendant la première année, les nombreuses relations d'affaires de l'actionnaire investisseur sont mises à profit dans la conclusion du contrat avec la Ville de Laval. En plus de chercher des informations commerciales pertinentes pour le développement de l'entreprise et de faire une utilisation judicieuse de ses relations d'affaires, la direction complète ses ressources en ayant recours à la sous-traitance.

Toutefois, les entrepreneurs reconnaissent que ce choix stratégique leur a causé maintes difficultés. Par exemple, à une certaine période ils ont constaté en cours de production que le sous-traitant ne pouvait répondre à toutes les spécifications exigées par le client. Ils ont alors dû en chercher un nouveau.

Globalement, nous avons sous-estimé les ressources nécessaires à l'exécution de ce contrat. Des déboursés supplémentaires ont été requis. Et, malgré notre bonne volonté, nous n'avons pas été aptes à livrer la marchandise dans les délais requis. On a reconnu le besoin d'établir des critères de sélection et d'évaluation des sous-traitants et des fournisseurs.

À l'obtention des contrats de fabrication des vêtements pour les ambulanciers de Québec et pour les employés de Petro-Canada, le président convient de scinder les activités de production en deux secteurs, soit celui des vêtements industriels et celui des habits de pompiers. Reconnaissant que les besoins et les attentes de ces clients diffèrent, il veut ainsi s'assurer de bien répondre à leurs besoins spécifiques. Par exemple, les vêtements pour les pompiers exigent des procédures et un contrôle de qualité plus rigoureux.



Les hauts volumes commandés par Esso et Imperial Oil rendent nécessaires des changements importants à la structure opérationnelle. Du personnel supplémentaire est embauché et aussitôt formé. La capacité de production est haussée par l'acquisition d'équipement plus efficace.

Dès 1991, un système de gestion informatisée de la production, de type MRP, est implanté, ce qui engendre une amélioration considérable dans la gestion des stocks, la planification de la production et les délais de livraison. Un système informatisé de conception et de design des patrons est mis en place et permet des réductions importantes dans la mise en course d'un produit. Le service à la clientèle est organisé plus efficacement, de façon à récupérer les commentaires et suggestions des clients. Cette proximité permettra ultérieurement la conception de la nouvelle gamme de produits pour les pompiers. Par ailleurs, la concentration des efforts dans le créneau des vêtements industriels n'empêche pas la mise sur pied d'une petite équipe de R-D chargée d'innover dans les produits spécialisés pour les pompiers.

La deuxième période : de 1993 à 1994

Les performances moins reluisantes de Protegex inc., qui font suite à la perte d'un contrat majeur, contraignent le président à revoir son intention stratégique axée sur le volume. Cette période s'articule autour de la création d'une dynamique différente, définie par le développement d'une nouvelle gamme de produits.

Le vêtement, spécialisé pour les pompiers, a été créé pour remplacer les équipements rigides et lourds. Il combine différentes couches de tissus hautement techniques qui lui confèrent une mobilité accrue et une protection optimale. Le produit est breveté et une entente exclusive de distribution est signée avec un tisserand canadien. C'est plus une alliance stratégique qu'une relation avec un fournisseur qui se développe avec Dupont Canada.

En plus d'agir comme notre principal fournisseur de matières premières, Dupont Canada est comme notre protecteur, nous offrant un support moral. Il nous aide en matière de recherche et développement en nous mettant en relation avec des chercheurs de Dupont aux États-Unis et en supportant une partie des coûts de la recherche.

Diverses activités de promotion et de représentation font connaître cette gamme de produits, tant au Canada qu'aux États-Unis : publicité dans les revues spécialisées de l'industrie, embauche d'un

employé chargé d'explorer le marché américain, etc. C'est ainsi la force du réseau fournisseur-fabricant-client qui crée la synergie pour soutenir la forte croissance.

La gestion de l'entreprise se professionnalise davantage et divers spécialistes s'ajoutent à l'équipe en place : un comptable, un planificateur en production, un contrôleur de la qualité.

La troisième période : de 1994 à 1998

Cette troisième période, qui favorise un plus haut niveau de croissance, est axée sur une stratégie de différenciation à partir d'innovations et d'améliorations continues des produits. La direction désire être plus proactive dans le développement des composants des produits, plus particulièrement dans les tissus. Et, dans la même veine, l'entreprise conçoit et met en place, avec le soutien d'un consultant, un système de management de la qualité pour l'obtention de la certification aux normes ISO 9001.

Ces innovations répondent à des besoins spécifiques formulés par les clients. Cette proximité avec la clientèle, bien présente dans les PME à forte croissance, se fait encore par des contacts personnels et lors des participations aux nombreuses foires. La direction continue de privilégier les partenariats. Pour développer les activités d'exportation, elle a signé des ententes avec une agence internationale. Récemment, elle a fait des voyages en Arabie saoudite et en Amérique du Sud.

La croissance rapide des ventes contraint l'entreprise, en 1996, à déménager dans des locaux plus grands. Le président profite de cette opportunité, soit l'installation d'équipements modernes, pour modifier à nouveau les pratiques organisationnelles. Mais cette réorganisation de la production engendre à nouveau des problèmes dans les délais de livraison.

PROTEGEX INC. EN 1998

La gestion est devenue moins familiale et plus structurée. Les décisions moins centralisées. Le président est maintenant assisté par quatre vice-présidents. Un comité de gestion, qui les regroupe, se réunit chaque semaine. Divers groupes de travail plus opérationnels et qui peuvent réunir des gens de l'assurance qualité, du service à la clientèle, des chefs d'équipe ou encore des designers et des couturiers se rencontrent de façon régulière.

Auparavant, alors que le président ne pouvait compter sur une équipe de professionnels aussi complète et compétente qu'actuellement, il retenait les services d'experts ou de conseillers externes. Encore récemment, il s'adressait à des conseillers gouvernementaux pour des services particuliers. Après la formulation des stratégies orientées vers l'innovation et l'exploration de nouveaux marchés, la direction a fait les démarches nécessaires pour bénéficier de l'aide gouvernementale, notamment pour des crédits d'impôt en R-D, pour l'exportation et pour la formation du personnel.

La veille concurrentielle continue d'être une activité importante pour le président, même si elle demeure plutôt informelle. M. David participe régulièrement aux rencontres réunissant les principaux acteurs de cette industrie. Dernièrement, ils ont élaboré ensemble des politiques et de nouvelles normes.

Outre l'exportation de près de 5 % des ventes en Asie, 60 % des ventes de Protegex inc. sont concentrées aux États-Unis, 25 % au Québec et le reste dans les autres provinces. La commercialisation s'effectue soit directement par l'entreprise ou par des distributeurs et des agents commerciaux à l'échelle internationale. Les grands donneurs d'ordres sont surtout les institutions et les municipalités. Le quart des achats de matières premières s'effectue auprès des fournisseurs américains. Protegex inc. se distingue dans l'utilisation de ses matières premières. Les tissus sont de nature très « high-tech », ce qui en fait, selon le président, des produits plus perfectionnés que ceux de ses principaux concurrents.

QUESTIONS

1. La réorientation stratégique de Protegex inc. vers l'innovation exigera du président qu'il entretienne une tension créatrice continue au sein de son équipe. Devra-t-il développer davantage ses activités de R-D à l'interne, qui demandent des liquidités à court terme pour des résultats souvent à long terme ou continuer à compter sur les recherches effectuées par son principal fournisseur ?

- 2.** Si la croissance se maintient à ce rythme, la capacité de production sera bientôt insuffisante. Par ailleurs, la direction songe à développer son réseau de sous-traitants « afin de pallier [sa] faiblesse à ce niveau ». Un développement encore plus important de la sous-traitance est-il une solution à une croissance plus rapide, en sachant que les ressources financières sont limitées ?
- 3.** Quelle est la vision stratégique de cette entreprise ? N'est-elle pas trop réactive à l'environnement ? Sa vigie est-elle suffisamment bien structurée ?

Des ententes systématiques

Équipements de sécurité Arkon inc. *Anjou (Montréal)*

YVON MARTINEAU

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise Équipements de sécurité Arkon inc. était, à l'origine, une PME d'une soixantaine d'employés spécialisée dans la distribution de produits de sécurité ; elle est devenue, en l'espace de douze ans, une firme de fabrication de produits de sécurité qui compte plus de 500 employés répartis dans neuf usines situées un peu partout dans le monde. Les installations de la compagnie à Anjou (Montréal) comptent, à elles seules, plus de 200 employés. Le complexe manufacturier comprend à la fois le siège social du groupe, le principal centre de distribution et une usine de fabrication de vêtements de sécurité.

Les produits de sécurité d'Arkon inc. sont vendus dans plus de 25 pays et, avec plus de 4 000 types regroupés en 11 lignes différentes, Arkon est le manufacturier qui offre la plus vaste gamme de produits de sécurité au monde. Il propose notamment tous les équipements de sécurité du secteur de la construction (casques, vestes, gants, harnais, etc.), du secteur du transport (cônes de plastique, vestes réfléchissantes...) et du secteur de la sécurité publique (bandes de plastique pour circonscrire les lieux, visières de plastique, vêtements jetables...).

PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

Âgé de 58 ans, Claude L. Roberge, président et directeur général du groupe Équipements de sécurité Arkon inc., est un généraliste de formation. Il possède un diplôme de 12^e année commerciale et a entrepris des études de maîtrise. Son expérience de travail est très variée même s'il a seize ans d'expérience dans le domaine des équipements de sécurité. Après avoir commencé sa carrière comme banquier, il a travaillé comme directeur des ventes pour l'Est de Canada chez Bombardier durant une dizaine d'années. Tout en poursuivant ses études de maîtrise, M. Roberge décide de changer d'emploi et est engagé par une compagnie américaine, la Norton Safety, spécialisée dans la fabrication de gants de travail de sécurité. À titre de directeur général des ventes pour le Canada, ses patrons lui demandent de s'occuper plus particulièrement de leurs deux usines de fabrication de gants de travail établies au Québec. Cependant, après six mois de travail, on lui confie le mandat de vendre la division québécoise de Norton Safety, dont l'usine de Montréal qui comptait 225 employés. Après plus d'une année de tentatives infructueuses, M. Roberge décide d'acheter lui-même l'usine.

Mais la conjoncture économique défavorable et les taux d'intérêt élevés du début des années 1980 ont amené, après cinq ans d'exploitation, Claude Roberge à fusionner avec les frères Marcovitch, alors propriétaires de la compagnie Équipements de sécurité Arkon inc.

HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise Équipements de sécurité Arkon inc. a été fondée en 1959 par les deux frères Marcovitch, Daniel et Jack. Exploitant leur entreprise de façon artisanale à partir du sous-sol de leur maison – ils vendaient le jour, empaquetaient le soir et livraient le lendemain matin –, les deux frères se satisfont de revenus modestes. Leur entreprise se développe lentement.

En 1964, les frères Marcovitch déménagent leur entreprise dans des locaux loués et commencent à faire un peu d'assemblage de produits de premiers soins tout en continuant la distribution de produits de sécurité. Dix ans plus tard (en 1974), ils décident d'acheter leur propre bâtiment dans le parc industriel de Pointe-aux-Trembles. Tout en continuant de viser essentiellement le marché québécois, l'entreprise diversifie quelque peu sa ligne de produits et intègre quelques segments de production à ses activités de distribution. C'est dans ce

contexte qu'en 1986, Équipements de sécurité Arkon inc. absorbe la division québécoise de la Norton Safety, l'usine de fabrication de gants de travail de Claude Roberge. Ce dernier s'associe alors aux frères Marcovitch en tant que partenaire minoritaire, à titre de vice-président au marketing et aux ventes.

Malgré des divergences de vues importantes en termes de philosophie de développement – les frères Marcovitch ont une attitude très conservatrice et hésitent à investir dans la fabrication de nouveaux produits – Claude Roberge réussit, dans une période relativement courte, à augmenter considérablement les ventes de l'entreprise et à ouvrir graduellement le marché nord-américain.

Parallèlement, M. Roberge investit de son propre argent dans l'outillage pour la fabrication de moules et le développement de nouveaux produits, tant et si bien qu'après cinq ou six ans le chiffre d'affaires de l'entreprise triple et que les produits de propre fabrication représentent près de 50 % des ventes.

Avec le décès d'un des frères Marcovitch en 1992, M. Roberge consolide sa position au sein de l'entreprise – les décisions se prennent désormais à deux – qui prend une orientation plus expansionniste, tournée vers l'exportation et l'ouverture de nouveaux marchés.

En 1994, un groupe d'administrateurs de la compagnie, sous le leadership de Claude Roberge et avec le soutien financier de la Caisse de dépôt et placement du Québec, achète la majorité des actions de l'entreprise, qui devient alors une entreprise à gestion unique.

Un changement radical dans la philosophie de fonctionnement s'amorce alors : l'entreprise passe de distributeur à manufacturier. Équipements de sécurité Arkon inc. fait l'acquisition, en partenariat, de ses deux principaux sous-traitants au Québec et en Ontario. Elle fabrique désormais 75 % des produits offerts et vend à d'autres distributeurs aux États-Unis et en Europe.

L'entreprise, toujours logée à Pointe-aux-Trembles dans deux locaux séparés, est rapidement devenue à l'étroit, les emplois ayant doublé en quatre ans. La direction décide alors de déménager dans des locaux plus spacieux à Anjou. Équipements de sécurité Arkon inc. compte alors près de 200 employés dans ses nouveaux locaux qui deviennent aussi le siège social du groupe.

En 1997, l'entreprise consolide ses acquis en obtenant 100 % des parts de Plastic Rawdon au Québec et de Durabuilt en Ontario ; elle ouvre aussi une division aux États-Unis (Caroline du Nord) et une autre en Amérique du Sud. Une nouvelle acquisition aux Pays-Bas permet même à l'entreprise de pénétrer le marché européen tout en augmentant considérablement son chiffre d'affaires, répondant ainsi à l'une des conditions d'expansion de marché des PME à forte croissance.

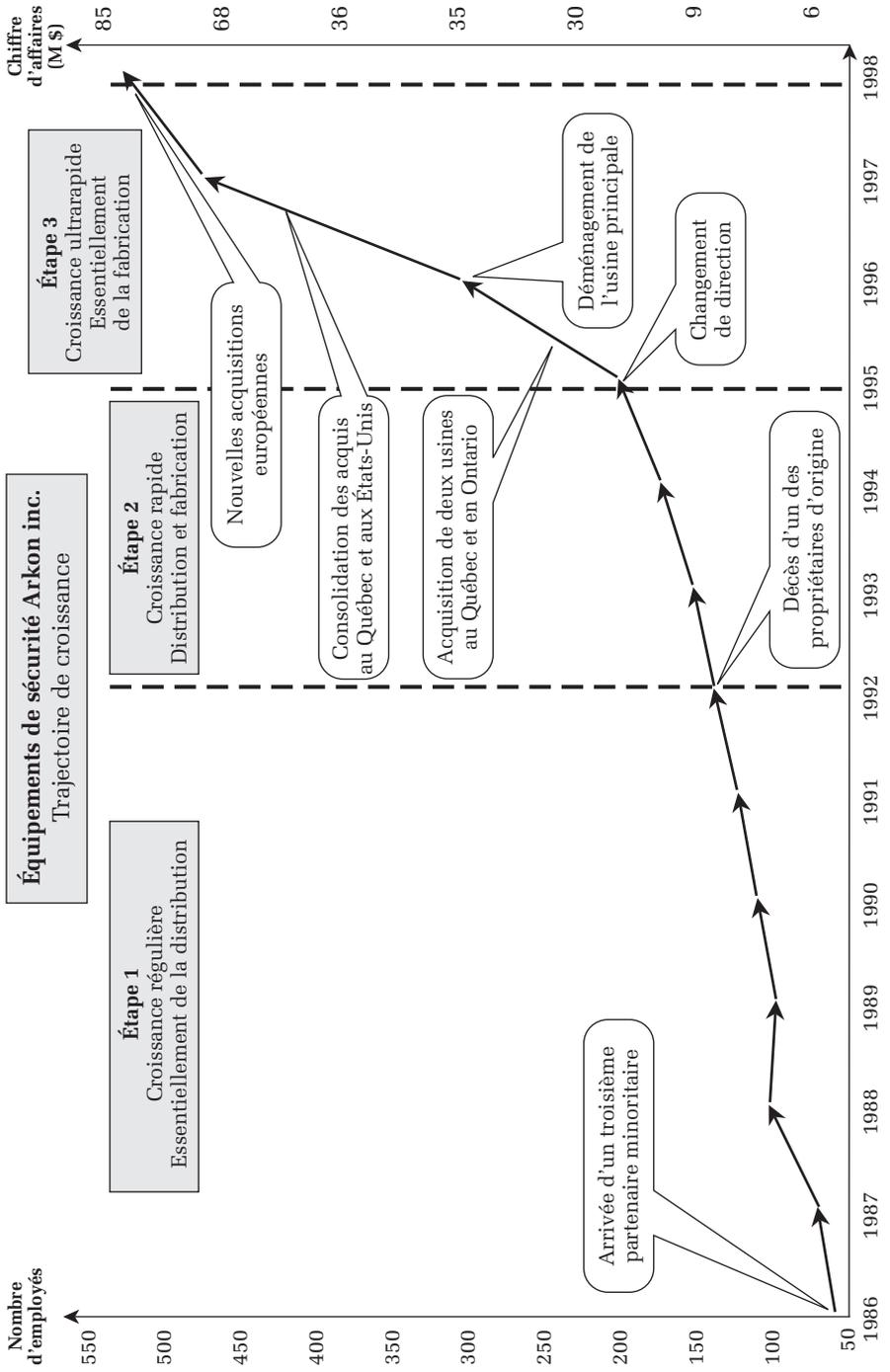
Au moment de notre visite en 1998, une structure de fonctionnement complexe chapeautée d'un conseil d'administration de huit membres contrôlait un regroupement manufacturier comptant plus de 500 employés répartis dans neuf usines à travers le monde, dont 216 aux installations d'Anjou.

TRAJECTOIRE DE CROISSANCE

Sur une période de douze ans, la trajectoire de croissance de l'entreprise présente trois périodes distinctes, chacune étant caractérisée par un événement déclencheur qui influence directement la croissance de l'entreprise. Ainsi, la première période est caractérisée par une croissance modérée mais régulière de l'entreprise et coïncide avec l'arrivée d'un troisième partenaire minoritaire au sein de l'entreprise. Basée essentiellement sur des activités de distribution, l'entreprise s'ouvre désormais aux activités de production et élargit graduellement son marché.

La seconde période, qui s'étend de 1992 à 1995, est marquée par une croissance rapide dont l'élément déclencheur est le décès d'un des propriétaires à l'origine. Le partenaire minoritaire consolide alors ses positions. Les activités de fabrication prennent de plus en plus d'importance, les dirigeants investissent même dans leurs principaux sous-traitants pour mieux s'attaquer au marché canadien.

La troisième période coïncide avec un changement de direction qui affecte radicalement la philosophie de gestion de l'entreprise. L'entreprise est alors entièrement gérée par un conseil d'administration qui procède à de nombreuses acquisitions en s'attaquant aux marchés internationaux. Au cours de cette période, l'entreprise connaît une croissance ultrarapide tant en termes de chiffre d'affaires que d'emplois.



EXPLICATIONS DE LA CROISSANCE

Parmi les facteurs de succès de l'entreprise, il faut d'abord souligner le dynamisme et le caractère fonceur du président Roberge, qui veut continuellement agrandir son marché. On trouve ici l'impact du premier élément expliquant la forte croissance.

Par ailleurs, l'ouverture de nouveaux marchés entraîne forcément une plus grande concurrence. Dans ce contexte, il est très important de toujours devancer la concurrence en améliorant continuellement les produits offerts et en en développant de nouveaux.

Comme on l'a dit, Arkon propose 4 000 produits différents répartis dans onze lignes. L'entreprise mise sur la diversité et sur le fait qu'on retrouve tout ce qui est nécessaire à la sécurité en un seul endroit ; de fait, la compagnie est considérée comme le plus diversifié de tous les fabricants de matériel de sécurité au monde.

L'importance de la R-D et la formation du personnel sont aussi des éléments explicatifs de la croissance de l'entreprise, puisqu'elles permettent de développer des produits variés et bien adaptés aux besoins spécifiques des clients. De fait, toutes les usines ont, sur place, des installations de R-D et, à l'échelle mondiale, le groupe compte cinq centres de formation spécialisés dans la fabrication d'équipements de sécurité.

Les acquisitions sont aussi un facteur explicatif important de la croissance de l'entreprise non seulement en termes d'impact direct – augmentation du chiffre d'affaires et des emplois –, mais aussi parce qu'elles permettent au groupe de pénétrer des marchés relativement hermétiques qui auraient été difficilement accessibles autrement.

LES PRATIQUES DE GESTION ET LE CONTRÔLE DE LA CROISSANCE

En matière d'administration et de gestion, l'entreprise planifie désormais sa croissance à l'aide d'une programmation triennale, alors que les budgets de fonctionnement sont défendus sur une base annuelle ; tous les budgets sont mis en place au début du mois d'août. Même si les décisions majeures sont prises par le comité de gestion au siège social, il reste que les décisions courantes sont sous la responsa-

bilité de chaque succursale du groupe. On conserve ainsi une certaine autonomie pour mieux répondre aux besoins de la clientèle et offrir un excellent service.

En ce qui concerne la comptabilité et le marketing, tout est géré à l'interne, et ce, de façon très structurée. Sur le plan du marketing et de la vente, l'entreprise centralise le gros de ses activités à son siège social, mais déploie, à chacune de ses succursales, une équipe de vendeurs chevronnés très au fait des spécificités de la clientèle qu'elle dessert et donc très proche de celle-ci, deuxième élément clé de la forte croissance. Ainsi, ce sont des vendeurs américains qui s'occupent du marché américain, des Canadiens anglais pour le marché canadien et ainsi de suite.

De la même manière, l'entreprise possède son propre département de graphisme qui s'occupe d'une partie de la promotion des produits, tandis qu'une autre partie de la publicité est confiée à des firmes extérieures, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients.

Parallèlement, pour maintenir la qualité et la diversité des produits, il faut investir considérablement dans la recherche-développement. Le budget accordé à la R-D chez Arkon oscille entre 2 % et 3 % du chiffre d'affaires. C'est beaucoup, si l'on considère que les entreprises consacrent habituellement moins de 1 % de leur chiffre d'affaires à la R-D, comme on l'a rappelé dans les prolégomènes.

Le besoin de développement et d'innovation tient également au fait que l'entreprise ne veut pas être à la merci de ses fournisseurs et veut préserver son autonomie de fabrication pour répondre adéquatement aux besoins de ses clients. Aussi insiste-t-on sur l'importance du service à la clientèle. Le département de marketing est d'ailleurs très bien structuré à cet effet.

Le marché de l'équipement de sécurité est très stable ; le seul moyen d'y croître est d'élargir sa part de marché. Équipements de sécurité Arkon inc. comptent donc sur l'acquisition d'entreprises pour ce faire. Comme la compagnie n'a pas d'usine aux États-Unis, le seul moyen de pénétrer ce marché particulièrement difficile est d'acquérir des compagnies américaines. Puisque la concurrence est forte, il faut s'emparer d'un créneau spécifique et viser le haut du pavé. Déjà, malgré un marché hermétique, l'entreprise vend aux États-Unis depuis neuf ans. Selon le président, le marché potentiel de son entreprise en sol américain est dix fois plus grand.

La formation du personnel constitue également un élément important. Offerte à tous, elle est généralement organisée par le département des ressources humaines. À l'échelle mondiale, le groupe industriel compte sur cinq centres de formation dans ses établissements, dont une école de formation technique à l'usine d'Anjou pour le personnel de production.

Ainsi, les équipes bien formées de gérants de district, de gérants de production et d'employés, parfaitement intégrées aux diverses unités de production, peuvent trouver les solutions adéquates pour répondre aux divers problèmes qu'éprouve la clientèle.

C'est pourquoi on note un faible roulement de la main-d'œuvre ; et la fidélité des employés est appréciée, répondant ainsi à la troisième condition des PME à forte croissance. En général, la rémunération des employés se situe dans la moyenne du secteur, mais celle du personnel de vente est supérieure.

Enfin, soulignons que les Équipements de sécurité Arkon inc. réinvestissent beaucoup dans la compagnie qui est continuellement à la recherche de moyens d'améliorer ses méthodes pour compléter le recours aux nouvelles technologies de production.

FREINS POSSIBLES À LA CROISSANCE

Historiquement, le principal frein à la croissance de l'entreprise a été la mentalité très conservatrice des premiers propriétaires de l'entreprise et, par la suite, le manque de collaboration entre les partenaires, chacun restant sur ses positions. Le processus traditionnel de décision sans véritable consultation – les patrons décidaient – a ralenti considérablement l'évolution de l'entreprise. Mais ce n'est que depuis 1996, soit avec l'arrivée d'un nouveau conseil d'administration, que M. Roberge a été amené à déléguer davantage et à laisser plusieurs aspects du processus décisionnel aux mains de ses gestionnaires, ce qui, de son propre aveu, n'a pas été facile.

La lenteur de la transition des seules activités de distribution vers des activités de production – et par conséquent les incidences sur la gestion de l'entreprise – s'est aussi avérée un frein non négligeable.

Parmi d'autres freins à la croissance, on souligne notamment la difficulté de contrôler adéquatement les imposants inventaires qui découlent de la gamme très variée de produits offerts. Actuellement,

le poids des inventaires dépasse les normes reconnues (20-80). Sans que la situation soit alarmante, on estime tout de même que l'inventaire global de la compagnie dépasse de plus de un million de dollars le ratio normal. Pour réduire ce surplus d'inventaire, on veut mettre en place un système de gestion informatisé qui mettrait en réseau les différentes unités de production, le tout centralisé à l'usine d'Anjou. Ce système est cependant difficile à instaurer en raison des nombreuses acquisitions récentes et du niveau d'informatisation fort différent d'une usine à l'autre.

Par ailleurs, étant donné que la croissance est très rapide, il devient difficile de disposer d'un niveau de liquidités acceptable ou, encore, d'obtenir du nouveau financement. Le groupe Équipements de sécurité Arkon inc. se positionne actuellement en milieu de peloton en ce qui concerne les entreprises spécialisées dans le matériel de sécurité. Cette position n'est pas nécessairement confortable, puisque la compagnie constitue maintenant un élément non négligeable du marché et pourrait fort bien faire, à son tour, l'envie d'un puissant concurrent.

Enfin, le recrutement d'une main-d'œuvre plus technique ou de métier devient de plus en plus difficile. Ainsi, l'entreprise doit faire de la formation à l'embauche, et cela, de façon continue. Elle y consacre un peu plus de 1 % de son budget total. Au niveau du personnel cadre, Arkon offre aux personnes qu'elle recrute la possibilité de participer aux bénéfices de l'entreprise. Il demeure cependant difficile de trouver dans chacun des cas du personnel dévoué et efficace, intéressé à travailler dans l'une des acquisitions de l'entreprise. Ce personnel est pourtant essentiel au bon fonctionnement des intérêts du « groupe », surtout quand il s'agit d'une gestion à distance.

QUESTIONS

Le cas des Équipements de sécurité Arkon inc. met en évidence trois problèmes liés au phénomène de croissance d'une PME.

1. Le premier problème est relié à la philosophie, à la culture d'entreprise des dirigeants. Ici, deux écoles de pensée s'affrontent.

- Comment concilier les divergences d'opinions des propriétaires-dirigeants ?
 - Y a-t-il vraiment incompatibilité entre les activités commerciales et les activités de fabrication au sein d'une PME ?
 - L'expérience différente des dirigeants ne serait-elle pas le principal facteur explicatif de ces divergences ?
 - Est-ce que la gestion par un conseil d'administration est le seul moyen de régler le problème ?
- 2.** Le second problème que doivent résoudre les dirigeants des Équipements de sécurité Arkon inc. est directement relié à la croissance rapide de l'entreprise.
- Comment garder le contrôle d'une entreprise qui grandit très rapidement ?
 - Doit-on chercher à centraliser toute la gestion de l'entreprise ?
 - Dans l'esprit d'une saine gestion d'une entreprise à succursales multiples, qu'est-ce qui doit être centralisé et qu'est-ce qui doit être laissé à la gestion locale ?
 - Est-ce que l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication peuvent régler le problème et, si oui, à quelles conditions ?
- 3.** À plus ou moins court terme, un autre problème risque d'affecter la croissance du groupe Équipements de sécurité Arkon inc., et c'est celui de la prise de possession par une tierce partie.
- Comment une PME peut-elle se prémunir contre une éventuelle acquisition par une entreprise concurrente ?
 - L'entreprise peut-elle continuer à croître par le biais des acquisitions sans que des problèmes de liquidités la rendent, à son tour, vulnérable à un achat par la concurrence ?

Les auteurs

Farid Ben Hassel, doctorat d'État en sciences de gestion (Paris), D.E.A. en Stratégie d'entreprise (Paris), est professeur de management à l'Université du Québec à Rimouski.

Mario Carrier, Ph. D. en sociologie (Université Laval), est professeur agrégé au Département d'aménagement de l'Université Laval où il enseigne en développement local et régional. De 1992 à 2001, il a été professeur au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. De septembre 1996 à décembre 2001, il a assumé à cette même université la direction de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. Ses recherches ont porté principalement sur le développement économique local à travers son intérêt pour les petites et moyennes entreprises. Il s'est intéressé à la gouvernance locale en milieu rural, particulièrement par le biais de ses recherches sur les PME industrielles et sur les services de proximité.

Robert Carrier, D.E.A. en sciences de gestion (Université de Montpellier I), maîtrise en sociologie (Université de Montréal) et M.B.A. (Université Laval), est professeur de management à l'Université du Québec à Rimouski.

Luc Desaulniers, M.B.A. en affaires internationales (George Washington University, Washington, D.C.), est professeur de management à l'Université du Québec à Rimouski où il enseigne la stratégie d'entreprise. Au fil des ans, il a contribué à de nombreuses études sur l'entrepreneuriat et le développement des régions. Ses recherches récentes ont porté sur les organismes de soutien aux PME, la diversification des modes de prestation de services et la gouvernance des organisations.

Jocelyne Gélinas, maîtrise en gestion des PME (Université du Québec à Trois-Rivières), est étudiante au doctorat en administration des affaires (programme conjoint – Université du Québec à Trois-Rivières et Université de Sherbrooke).

Marie-Pierre Ippersiel, maîtrise en science politique (Université de Montréal), est candidate au doctorat en études urbaines à l'Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, Culture et Société.

Pierre-André Julien, Ph.D. en sciences économiques (Université de Louvain, Belgique), est professeur titulaire en économie des PME et titulaire de la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est docteur *honoris causa* de l'École nationale supérieure en génie industriel de Nancy. Il est aussi directeur de la *Revue internationale PME*. Il a publié jusqu'ici 19 livres et 81 articles dans des revues scientifiques avec comité de lecture, sans compter plusieurs centaines de communications et autres publications scientifiques. Il se spécialise dans l'étude de l'entrepreneuriat et des PME.

Christophe Kadji-Youaleu, doctorat en entrepreneurship de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal.

Danielle Luc, M.B.A. de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal (HEC) et titulaire d'un baccalauréat en sciences de l'Université Laval, est professionnelle de recherche à l'École des HEC depuis 1990. Elle travaille, en tant que chargée de projets, en collaboration avec divers professeurs et étudiants de deuxième cycle et plus spécifiquement avec les chercheurs du Centre d'études en transformation des organisations et de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Elle a participé à divers diagnostics organisationnels, effectué des recherches et des recensements et collaboré à la rédaction de diverses études de cas d'entreprises. Elle a également travaillé en tant que gestionnaire dans différentes entreprises, plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire.

Yvon Martineau, maîtrise en géographie (Université de Montréal), est chercheur depuis plus de trente ans au centre Urbanisation, Culture et Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). Ses recherches, tant sur le plan urbain que régional, ont principalement porté sur les activités économiques reliées au secteur industriel québécois et plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises manufacturières. Il s'est surtout intéressé à la capacité d'innovation des régions (structures industrielles, liens avec les régions métropolitaines, pôles technologiques) et aux divers mécanismes d'essaimage technologique.

Martin Morin, baccalauréat en économie (Université du Québec à Trois-Rivières), est assistant de recherche à l'Institut de recherche sur les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Michel Périgny, maîtrise en PME (Université du Québec à Trois-Rivières), est consultant en gestion pour la Banque de développement du Canada de Trois-Rivières.