

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE

LA MAÎTRISE EN GESTION P.M.O

PAR

PIERRE JOLICOEUR

PROJET DE CRÉATION D'UNE P.M.E. AUX ETATS-UNIS

LE CAS D'UNE FILIALE DE RENE MATERIAUX COMPOSITES LTEE

(VOLET CRÉATION D'ENTREPRISE)

JUIN 1993



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire de maîtrise est le fruit d'un long travail. Plusieurs personnes ont contribué, sous différents aspects à cette réalisation. Tout d'abord, je dois mentionner l'aide précieuse et les conseils judicieux de mon directeur de recherche, M. Gilles Saint-Pierre, et de mes deux codirecteurs, M. Raymond Auger et M. André Briand.

Je ne peux passer sous silence le soutien constant de mon épouse, Roxane Gilbert, et de mon fils, Charles, qui ont su être patients à mon égard. Egaleme nt, il me fait plaisir de remercier mon frère, Michel Jolicoeur, qui a agi à titre de lecteur externe.

Finalement, je désire souligner la contribution et l'appui de mes patrons, M. René et Norbert Grenier, ainsi que la collaboration de mes collègues de travail.

AVANT-PROPOS

Le mémoire de recherche-action qui suit est un mémoire qui s'inscrit sous le volet "création d'entreprise". Considérant que ce volet est rarement utilisé, nous avons cru bon de faire cette mise au point dès le début.

TABLE DES MATIERES

	page
REMERCIEMENTS	i
AVANT-PROPOS	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: RENE MATERIAUX COMPOSITES LTEE	3
1.1 Les fondateurs	3
1.2 Historique	5
1.3 Nos produits	14
1.4 Nos procédés	16
1.5 Notre clientèle	22
1.6 Le marché des équipements de transport et la concurrence	22
1.7 Organisation, ressources humaines, partenaires et collaborateurs....	25
CHAPITRE II: PRESENTATION DE 5 CAS D'IMPLANTATION D'ENTREPRISE AUX ETATS-UNIS	34
2.1 Comptes-rendus des entrevues	34
2.2 Analyse de tendances suite à l'étude de 5 entreprises implantées aux Etats-Unis	63

	page
CHAPITRE III: L'IMPLANTATION DE RENE MATERIAUX COMPOSITES AUX ETATS-UNIS D'AMERIQUE...	68
3.1 La description du projet	68
3.2 La structure légale	71
3.3 L'analyse financiers du projet	71
3.4 Les états financiers prévisionnels	74
3.5 La création de René Composite Materials Corporation.....	77
CHAPITRE IV: CHEMINEMENT PROPOSE AUX P.M.E. DESIRANT S'ETABLIR AUX ETATS-UNIS	90
4.1 Conception, développement et croissance de l'entreprise québécoise	92
4.2 Création et développement du service des exportations	92
4.3 Conception de l'entreprise américaine	95
4.4 Plan d'affaires relatif au projet d'implantation	97
4.5 Mise en opération	100
CONCLUSION	102
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXE 1: Questionnaire	108

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1: Evolution de l'emploi.....	7
Tableau 2: Evolution des investissements et des bénéfices.....	9
Tableau 3: Evolution des chiffre d'affaires.....	11
Tableau 4: Historique financier.....	15
Tableau 5: Produits et pourcentage de vente.....	16
Tableau 6: Procédés utilisés.....	17
Tableau 7: Structure corporative.....	26
Tableau 8: Organigramme.....	27
Tableau 9: Les emplois générés par le projet en virginie.....	72
Tableau 10: Investissements et financement de René Composite materials corporation.....	73
Tableau 11: Cheminement type pour les P.M.E. qui désirent s'implanter aux U.S.A.....	91

INTRODUCTION

A titre de contrôleur corporatif de René Matériaux Composites Ltée, depuis 1985, j'ai eu la chance de participer activement à la croissance rapide de cette jeune entreprise beauceronne. Cette croissance se fit surtout grâce au développement des exportations aux Etats-Unis. Entre 1984 et 1991, le pourcentage des ventes réalisées aux Etats-Unis est passé de 30 % à 88 %.

Ce mémoire comporte essentiellement 2 objectifs. Le premier consiste à réaliser l'implantation d'une filiale de René Matériaux Composites Ltée aux Etats-Unis d'Amérique. Alors que le deuxième consiste à développer, à partir de l'expérience acquise, un cheminement type pour les P.M.E. québécoises qui désirent s'implanter aux Etats-Unis.

L'atteinte de ces objectifs s'articulera autour de la conception et de la mise en opération d'un plan d'affaires propre au projet établi.

Tel qu'établi par messieurs Belley, Dussault et Lorrain:

C'est en adoptant une vision systémique et stratégique de la nouvelle entreprise que se formalise le contenu du plan d'affaires. L'utilisation de

ces deux concepts théoriques permet une compréhension du fonctionnement hypothétique de la nouvelle entreprise et une compréhension structurelle des composantes nécessaires à la réalisation d'un projet de création d'entreprise.¹

Il va de soi que le terrain de la recherche sera composé de l'entreprise québécoise existante ainsi que de la nouvelle entreprise américaine qui sera formée. De plus nous y ajouterons les comptes-rendus d'entrevues réalisées auprès de 5 entreprises québécoises qui se sont implantées aux Etats-Unis.

Sans plus tarder nous vous invitons à passer au premier chapitre de ce mémoire. En fait, celui-ci est une constituante de la première partie du plan d'affaires relatif à un projet d'implantation aux Etats-Unis, à savoir la description complète de l'entreprise québécoise.

¹ BELLY, André, DUSSAULT, Louis et LORRAIN Jean. "Le plan d'établissement prototype: analyse critique du contenu de plan d'affaires", Trois-Rivières, U.Q.T.R., 1989

CHAPITRE I

RENE MATERIAUX COMPOSITES LTEE

1.1 Les fondateurs

Cette section est consacrée aux deux (2) fondateurs de René Matériaux Composites Ltée, soit les frères René et Norbert Grenier, respectivement second et quatrième d'une famille de huit (8) enfants. Ils sont natifs de la Beauce, un fort bassin en entrepreneurs et en hommes d'affaires au Canada.

A regarder travailler et à assister leur père forgeron; ils développent très jeunes le goût pour le travail et les affaires. Encore aux études, afin de gagner leur argent de poche, René devient livreur de pain et Norbert assistant d'un commerçant d'animaux. Par la suite, dès la fin de leurs études secondaires, René et Norbert décident de mettre leurs talents à profit dans des entreprises qui se spécialisent dans le fibre de verre.

Quelques années plus tard, toujours à l'emploi d'un manufacturier de produits en fibre de verre, ils consacrent leurs temps libres au développement et à la conception de nouvelles techniques de production appliquées à cette matière relativement nouvelle à l'époque.

Grâce à leur travail ardu et à leur esprit inventif d'entrepreneurs, les jeunes frères créent, en 1977, l'entreprise Fibre de Verre R.N. Enr., incorporée l'année suivante sous le nom de René Fibre de Verre Ltée. Ce dernier est transformé en 1991 et devient René Matériaux Composites Ltée.

Leur ingéniosité, leur imagination de même que leur désir de créer et d'innover nous permettent de qualifier René et Norbert Grenier de "vrais" entrepreneurs. Ils désirent toujours être les premiers et les meilleurs dans ce qu'ils entreprennent.

Comme nous le verrons dans la prochaine section, c'est en grande partie grâce à cet entrepreneurship qu'ils ont réussi à créer et à faire progresser, au cours des treize (13) dernières années, René Matériaux Composites Ltée.

1.2 Historique

La grande aventure débute en 1977, lorsque les frères Grenier deviennent les premiers à fabriquer une aile d'automobile en fibre de verre qui possède exactement les mêmes propriétés (dimension, épaisseur, résistance, qualité de surface) qu'une aile de métal provenant des manufacturiers d'origine. (O.E.M. Original Equipment Manufacturer) tel Ford, Chrysler, G.M., etc.

Toutefois, il est important de préciser que cette réalisation fut le résultat de plusieurs recherches entreprises quelques années auparavant par René et Norbert Grenier. La mise au point d'un agent de démoulage, le contrôle du retrait (rétrécissement de la pièce occasionné par le resserrement des molécules) tout comme le développement de nouvelles techniques de conception et de fabrication des moules ne sont que quelques exemples.

Conscients des possibilités offertes par ce nouveau procédé, les frères Grenier, en 1978, créent René Fibre de Verre Ltée afin de prendre la relève de Fibre de Verre R.N. Enr.

Le financement requis pour le démarrage de la Compagnie, soit \$ 45,000.⁰⁰, est fourni par le Fonds industriel de St-Ephrem, lui-même alimenté par les investisseurs locaux. Deux (2) ans plus tard, soit en 1980, la Compagnie rembourse entièrement et avant échéance le prêt consenti par le Fonds industriel de St-Ephrem.

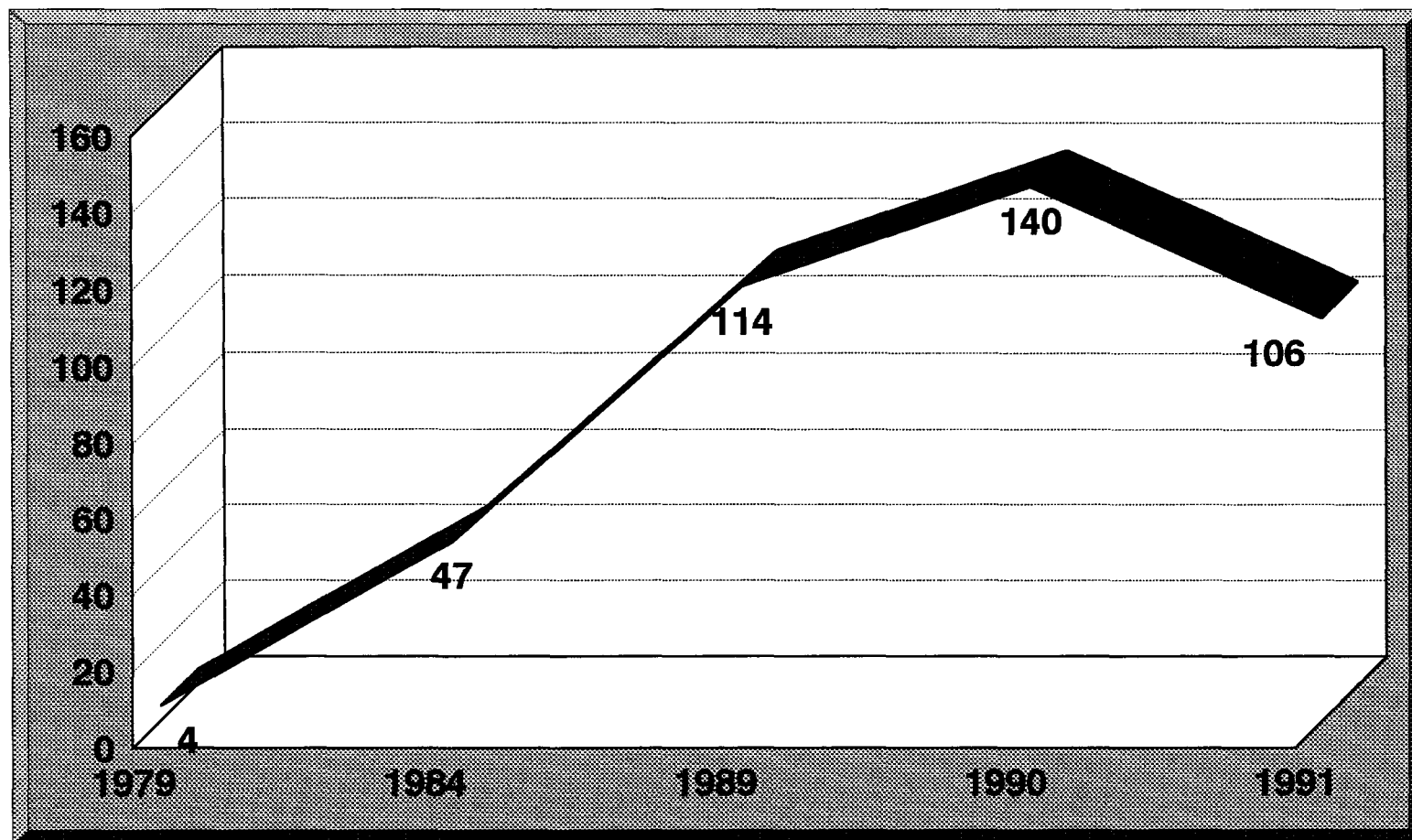
Ayant débuté avec six (6) employés oeuvrant sur une superficie de 1 800 pieds carrés, la Compagnie a effectué treize (13) agrandissements au cours des treize (13) dernières années. Actuellement, elle emploie 120 travailleurs permanents et elle possède une superficie de production de 70 000 pieds carrés ainsi que 35 000 pieds carrés d'espace d'entreposage.

De 1979 à 1984, la Compagnie se spécialise uniquement dans la fabrication d'ailes d'automobiles en fibre de verre pour le marché de remplacement (aftermarket) canadien et américain.

Devant tout ce potentiel, et face à la demande de plus en plus forte, l'entreprise investit entre 1979 et 1984 plus de \$ 1,5 millions de dollars (Can.) en nouvelles

TABLEAU 1

EVOLUTION DE L'EMPLOI



immobilisations, soit 1,5 fois plus que les bénéfices avant impôt réalisés au cours de la même période. (voir tableau 2)

En plus du potentiel et de la forte demande pour les ailes en fibre de verre, l'arrivée sur le marché d'ailes en métal, provenant de Taiwan, incite la Compagnie à réaliser ces investissements afin de pouvoir affronter cette concurrence.

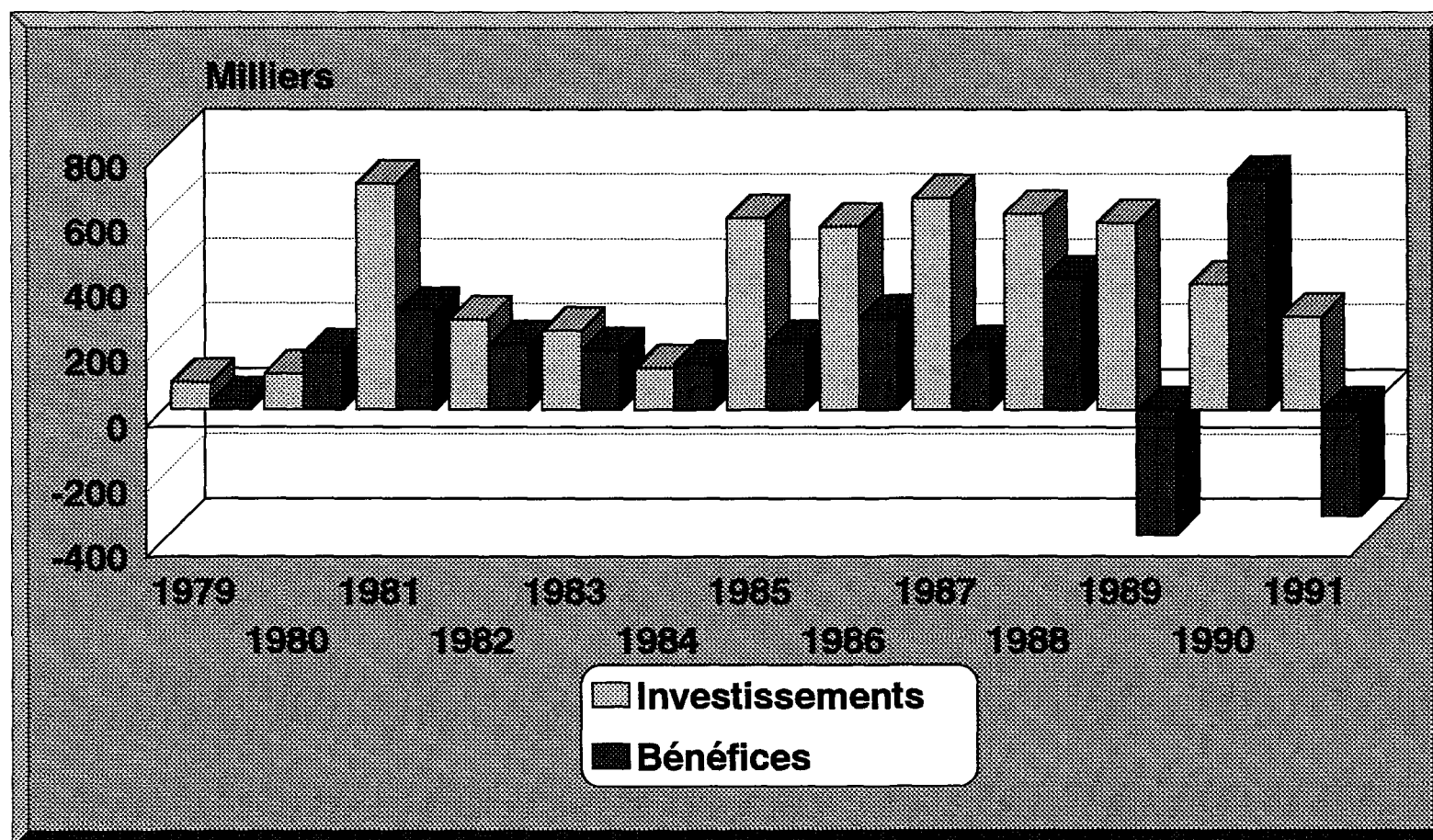
Il est important de mentionner que ces investissements comprennent l'acquisition d'une machine R.I.M. (Reaction Injection Molding) capable de fabriquer une très grande variété de pièces d'automobiles et de camions.

Devant un chiffre d'affaires quasi stable et prévoyant une compétition de plus en plus difficile de Taiwan, l'entreprise entreprend, au cours de 1984, son premier virage.

Ce virage comporte deux (2) buts. Le premier sera de trouver un nouveau produit en fibre de verre capable de remplacer les ailes d'automobiles, alors que le second sera de faire tourner à pleine capacité l'équipement R.I.M.

TABLEAU 2

EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS ET DES BENEFICES



C'est à la fin de l'année 1984 que se concrétise chacun des volets, le premier par la fabrication de capots de camions pour Mack Canada Inc. et le deuxième par la fabrication de pare-chocs d'autos en polyuréthane (Ford, GM, Chrysler, etc.) pour un distributeur américain de pièces d'automobiles.

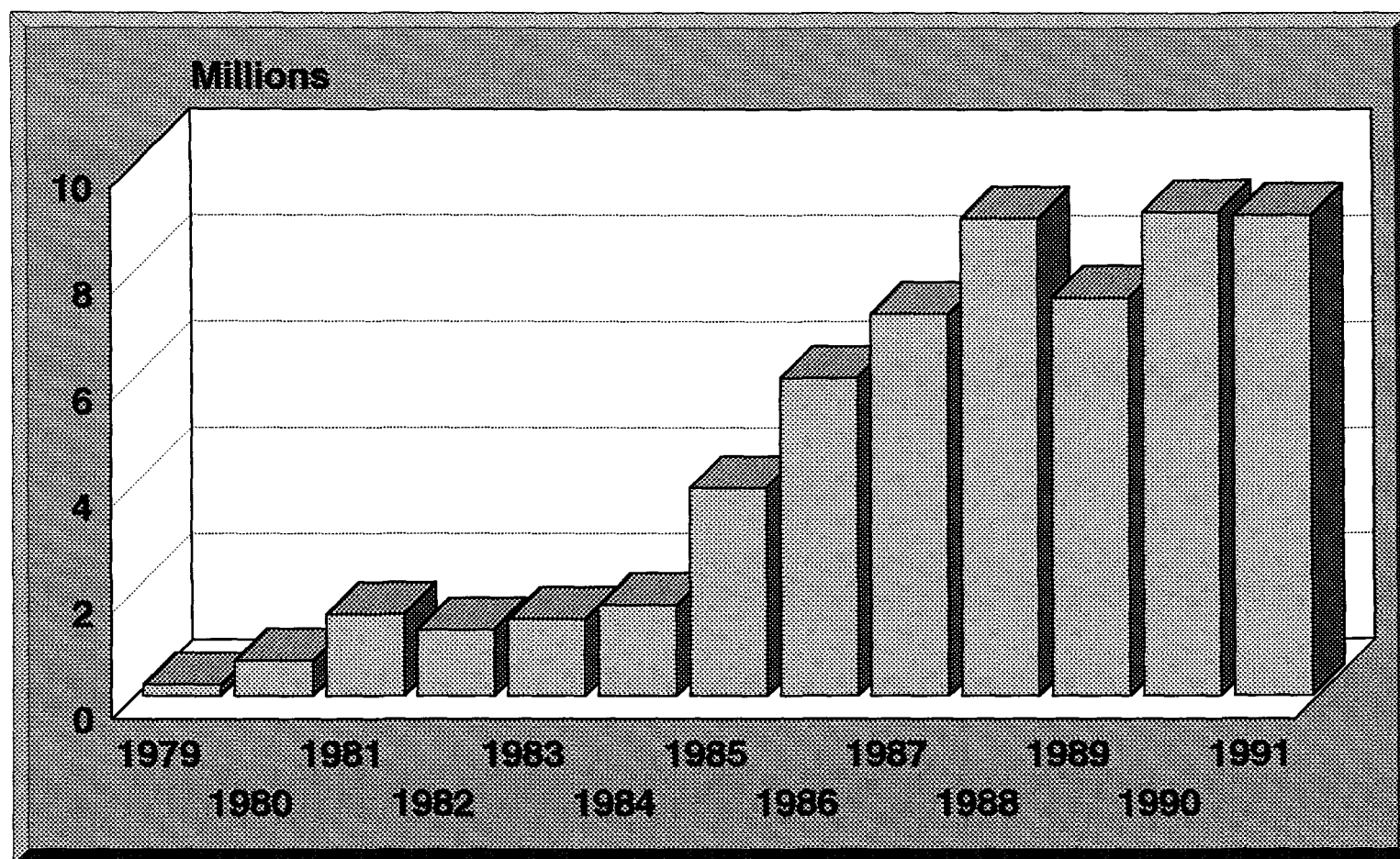
Suite à ce virage, la progression de l'entreprise est encore une fois très rapide. En trois (3) ans, les ventes passent de \$ 1,7 millions de dollars (Can.) (fin 84) à \$ 7,2 millions de dollars (Can.) (fin 87) (voir tableau 3). Le marché des ailes d'automobiles est abandonné complètement au début de 1986 et, au même moment, débute l'exportation de capots de camions destinés à Mack Trucks Inc. (Etats-Unis).

Un second virage, que l'on peut qualifier de technologique cette fois-ci, s'amorce au cours de 1986; celui-ci avait pour but de développer un procédé mécanique de fabrication des capots, remplaçant ainsi le procédé manuel.

Les objectifs visés consistaient à augmenter la capacité de production, réduire les coûts de production et obtenir un produit plus uniforme.

TABLEAU 3

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Suite aux recherches effectuées par le service de recherche et développement de la Compagnie, appuyé par plusieurs de ses fournisseurs, la Compagnie fabrique, en août 1988, ses premiers capots de camions grâce au procédé R.T.M. (Resin transfer molding) avec préformes de fibre de verre.

L'année 1989 doit être qualifiée d'année de transition, ainsi l'année entière est consacrée au rodage du nouveau procédé de fabrication R.T.M.. Beaucoup de temps et d'argent sont investis afin d'abaisser les coûts de main- d'oeuvre et de matière première.

Un autre point important, marquant l'année 1989, est la chute de 16 % des ventes de camions lourds. Par contre, grâce à des négociations soutenues, la Compagnie parvient en fin d'année à décrocher le contrat d'approvisionnement des capots de rechange avec Mack Trucks Inc. (Etats-Unis).

Ces deux (2) points conjugués avec d'autres éléments tels que les augmentations très fortes des coûts de certaines matières premières, les coûts excédentaires encourus lors du démarrage de nouveaux modèles de capots ainsi que la chute

du dollar américain font que l'année 1989 s'est terminée avec une perte nette de \$386,101.⁰⁰ (Can.).

Pour conclure sur l'année 1989, il faut ajouter que la direction était consciente, dès le début de l'année, des difficultés que l'entreprise allait traverser. Elle avait donc pris l'initiative d'en informer ses banquiers, tout en leur fournissant un plan qui établissait les moyens qui seraient entrepris afin de corriger la situation.

Les résultats de l'exercice 1990, soit un profit avant impôts de \$ 722,647.⁰⁰ (Can.), et ce, après avoir effacé un déficit de \$ 164,916.⁰⁰ (Can.) pour les deux (2) premiers mois, démontrent bien le succès du plan de correction mis de l'avant au début de 1989.

Concernant la perte nette de \$ 273,078.⁰⁰ (Can.) réalisée en 1991, elle est due en grande partie au développement de plusieurs nouvelles pièces, (Mack, Kenworth, Peterbilt) et au changement très important survenu dans la gamme des produits vendus. A ceci, s'ajoutent quelques facteurs secondaires comme la dévaluation du dollar américain et la baisse du volume de ventes. Tout comme ce fut le cas

en 1989, la direction met en place, en 1991, plusieurs mesures correctives qui ont porté fruits en 1992.

La lecture de ce qui précède ainsi que l'examen du tableau 4 nous permettent de dire que ces deux entrepreneurs ont fait beaucoup de choses au cours des 13 dernières années. Ainsi après avoir développé un produit de grande qualité mais dans un marché très compétitif, ils ont réalisé, au bon moment, qu'il était préférable, pour la survie de l'entreprise, de réorienter la vocation de celle-ci. Ils se sont entourés d'une équipe technique et administrative. De plus, ils ont développé et acquis des technologies modernes pour se spécialiser dans la fabrication de pièces de carrosserie destinées aux manufacturiers nord-américains de véhicules de transport. Pour les frères Grenier, il était clair que la progression et le développement de leur entreprise seraient atteints grâce à sa spécialisation. C'est ainsi qu'ils décidèrent de développer une niche au niveau des manufacturiers de camions lourds.

1.3 Nos produits

Comme nous venons de le mentionner la compagnie se spécialise dans la fabrication de pièces de carrosserie pour camions lourds. Le tableau 5 fournit

TABLEAU 4
HISTORIQUE FINANCIER
1/11/78 AU 31/10/91

ANNEE	CHIFFRES D'AFFAIRES	VENTES AILES D'AUTO. (AFTERMARKET)		VENTES PIECES-CAMION (O.E.M.)		VENTES PARE-CHOCS AUT (AFTERMARKET)		VENTES TOTALES		EMPLOI	DEPENSES R. & D.		INVEST.	BEN.AVANT IMPOTS
		% CAN.	% U.S.	% CAN.	% U.S.	% CAN.	% U.S.	% CAN.	% U.S.					
79	205,783	100	-	-	-	-	-	100	-	4	-	-	83,668	26,888
80	666,497	85	15	-	-	-	-	85	15	-	-	-	109,196	173,922
81	1,532,799	70	30	-	-	-	-	70	30	-	-	-	695,123	302,530
82	1,239,582	70	30	-	-	-	-	70	30	-	22,720	-	275,211	200,488
83	1,443,208	75	25	-	-	-	-	75	25	-	51,410	-	242,942	179,180
84	1,697,715	70	30	-	-	-	-	70	30	47	66,930	-	127,072	141,466
85	3,912,089	25	15	10	-	-	50	35	65	-	41,627	-	589,549	201,430
86	5,987,187	12	-	14	13	11	50	37	63	-	50,840	-	563,986	279,539
87	7,202,731	-	-	38	29	8	25	46	54	-	84,630	-	651,034	185,650
88	8,991,412	-	-	41	36	14	9	55	45	-	127,290	-	603,364	402,155
89	7,508,706	-	-	33	67	-	-	33	67	114	220,180	-	575,545	(533,474)
90	9,701,939	-	-	21	79	-	-	21	79	140	91,640	-	386,335	709,568
91	9,067,436	-	-	12	88	-	-	12	88	106	142,550	-	286,837	(326,600)

une description des pièces et établit le pourcentage de ventes de chacune d'entre elles.

TABLEAU 5
PRODUITS ET POURCENTAGE DE VENTE

Capot (hood) de camion	65.60%
Toît et porte de cabine de camion	16.90%
Déфлекteur d'air de camion	5.90%
Visière de camion	2.10%
Diverses pièces d'auto, autobus, camion	9.50%
T O T A L :	100.00%

1.4 Nos procédés

La présente section a pour objectif d'expliquer sommairement les différents procédés de fabrication employés par la Compagnie. En premier lieu, nous vous invitons à prendre connaissance du tableau 6, afin de vous familiariser avec les équipements, les matériaux utilisés ainsi que les produits fabriqués par chaque procédé.

TABLEAU 6
PROCEDES UTILISES

	<i>R.I.M.</i>	<i>R.R.I.M.</i>	<i>S.R.I.M.</i>	<i>R.T.M.</i>	<i>MANUEL</i>
Equipements utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Presse de moulage avec bas tonnage - Système d'injection de résine - Moule de métal 			<ul style="list-style-type: none"> - Presse de préformage de fibre de verre - Moules de préformage - Presse de moulage avec haut tonnage - Système d'injection - Moule de métal 	<ul style="list-style-type: none"> - Moule d'époxy
Matériaux utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Résine de polyuréthane 	<ul style="list-style-type: none"> - Résine de polyuréthane - Fibre de verre en poudre 	<ul style="list-style-type: none"> - Résine de polyuréthane - Tissu de fibre de verre préformable 	<ul style="list-style-type: none"> - Résine de polyester - Tissu de fibre de verre préformable 	<ul style="list-style-type: none"> - Résine de polyester - Tissu de fibre de verre
Produits fabriqués	<ul style="list-style-type: none"> - Pare-chocs d'auto - Tableau de bord 	<ul style="list-style-type: none"> - Calandre d'auto - Extension d'aile de camion - Autres accessoires 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforts d'intérieur des pièces - Aile intérieur de camion 	<ul style="list-style-type: none"> - Coquille extérieur de capot, toit, déflecteur, porte, etc... 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquement toutes les pièces énumérées dans les autres procédés

A) REACTION INJECTION MOLDING (R.I.M.)

Le processus : Après avoir fixé le moule sur la presse, on ferme ce dernier et on injecte la résine de polyuréthane dans le moule. Après le temps de réaction nécessaire le moule est ouvert et la pièce est retirée du moule.

Sa particularité : Ce procédé est employé lorsqu'on désire une pièce aux surfaces impeccables, capable d'une bonne résistance à l'impact.

B) REINFORCED REACTION INJECTION MOLDING (R.R.I.M.)

Le processus : Le même que le R.I.M. sauf que l'on obtient une pièce plus rigide.

Sa particularité : On exige encore une fois de la pièce qu'elle ait une surface impeccable, sans toutefois nécessiter une grande résistance à l'impact.

C) STRUCTURAL REACTION INJECTION MOLDING (S.R.I.M.)

Le processus : Le même que le R.I.M. sauf, qu'avant de refermer le moule on y incorpore une pièce de tissu de fibre de verre épousant exactement la forme du moule (préforme de fibre de verre). La pièce alors obtenue est très rigide. Le procédé de S.R.I.M. est aussi identifié par M.M. pour "mat molding".

Sa particularité : Cette fois-ci, la qualité de surface n'est pas requise, mais on exige de la pièce qu'elle soit très rigide.

D) "RESIN TRANSFER MOLDING" (R.T.M.) AVEC PREFORME

Le processus : A partir de l'équipement de préformage, sur lequel est monté le moule de préformage, on moule, grâce à la presse et à la plaque chauffante, la fibre de verre. Ainsi est obtenue une préforme de fibre de verre ayant exactement la forme de la pièce à produire.

Par la suite, cette préforme est déposée dans le moule de production, le moule est refermé et on y injecte la résine. Tout comme pour les autres procédés, après avoir laissé la réaction chimique s'effectuer, le moule est ouvert et la pièce est retirée.

Sa particularité : Grâce au procédé R.T.M. avec préforme nous réussissons à produire une pièce avec surface classe "A" (façon d'exprimer le niveau de qualité de surface le plus élevé dans l'industrie de l'automobile) tout en ayant de très grandes propriétés mécaniques.

Il est important de mentionner que ce procédé fut développé en laboratoire par le fabricant français de fibre de verre Vétrotex (le premier fabricant de fibre de verre préformable).

C'est donc avec la précieuse collaboration obtenue de Vétrotex et par des recherches poussées pour adapter la technologie que la Compagnie réussissait en 1988 à contrôler de façon industrielle le procédé R.T.M. avec préforme.

E) MOULAGE PAR CONTACT (MANUEL, HANDLAY-UP)

Le processus : Un employé (mouilleur) enduit de résine le tissu de fibre de verre à l'aide d'un rouleau. Par la suite, un second employé (lamineur) dépose ce matériel dans le moule et lamine celui-ci de façon très serrée contre les parois du moule. Après le temps nécessaire de séchage (réaction chimique) la pièce est alors démoulée.

Sa particularité : Les mêmes que le R.T.M. sauf, que le coût de la main- d'oeuvre de fabrication est deux fois supérieure pour le procédé manuel comparativement au procédé R.T.M.. De plus, le délai de production sera réduit, par exemple la production d'un capot selon le procédé manuel nécessitera 2 1/2 heures, alors que dans le même temps nous aurons produit 5 capots selon le procédé R.T.M..

Pour terminer cette section, voici le cycle complet de production d'un capot de camion.

- 1) Préformage de la fibre de verre pour la coquille extérieure (peau) et pour les renforts intérieurs;
- 2) Fabrication de la peau par le procédé R.T.M. et fabrication des renforts par le procédé S.R.I.M.;
- 3) Découpage du contour de la peau grâce à un équipement de découpage par jet d'eau;
- 4) Assemblage des renforts et de la peau dans un gabarit de collage automatisé;
- 5) Perçage des divers trous et fixation des ferrures à l'intérieur de la pièce;
- 6) Sablage et préparation;
- 7) Lavage et pose d'une couche d'apprêt à peinture (primer);
- 8) Cuisson de la pièce;
- 9) Inspection et retouche; et
- 10) Fixation sur palette de métal et expédition.

1.5 Notre clientèle

Voici la liste des principaux clients de René Matériaux Composites Ltée:

- Mack Canada Inc.;
- Mack Canada Inc. (division pièces de remplacement);
- Mack Trucks Inc. (U.S.);
- Mack Trucks Inc. (division pièces de remplacement);
- Ontario Bus Industries Inc.;
- Peterbilt Motors Co.;
- Bombardier;
- Kenworth Trucks Co.;
- Western Star Trucks Inc.; et
- Volvo GM Heavy Truck Corporation

1.6 Le marché des équipements de transport et la concurrence

Comme plusieurs le savent, le marché des équipements de transport (automobiles, camions, camionnettes, autobus, etc.) n'est pas épargné par le ralentissement économique actuel. Cependant, même avec une baisse du nombre d'unités fabriquées, les études démontrent une hausse de la demande pour les produits à base de matériaux composites.

De plus, les études mentionnent que s'il y avait une volonté dans l'industrie de réduire de seulement 2 % le poids des véhicules par l'utilisation de matériaux composites, il n'y aurait pas assez de manufacturiers de produits composites pour répondre à la demande.

Certains fabricants de véhicules automobiles sont déjà bien engagés dans la réduction du poids de leurs véhicules, dont G.M. avec les Lumina et Trans Sport, Mazda avec la M.P.V. ainsi que Chrysler avec la Viper.

Finalement, on peut conclure en disant que le marché des équipements de transport offre un potentiel de croissance énorme pour les manufacturiers de pièces en matériaux composites.

Si on aborde la concurrence en terme de pièces fabriquées par le procédé "R.T.M. avec préforme", la Compagnie est actuellement la seule entreprise en Amérique à utiliser ce procédé de façon industrielle.

Cependant, ceci ne signifie pas pour autant que la Compagnie n'a pas de compétiteurs; ainsi nous retrouvons quelques manufacturiers canadiens et

américains qui emploient le procédé manuel (handlay-up) et d'autres qui utilisent le procédé de S.M.C. (sheet molding compound). En quelques mots, ce dernier procédé consiste à déposer une feuille de fibre de verre pré-imprégnée de résine à l'intérieur d'un moule, celle-ci est ensuite pressée jusqu'à ce que l'on obtienne la pièce désirée.

La différence majeure entre les procédés R.T.M. avec préforme et S.M.C. se situe au niveau du coût des équipements, des moules et de l'outillage. A titre d'exemple, un moule de capot pour le procédé S.M.C. coûtera environ \$3,000,000.⁰⁰ alors que le même moule pour le procédé de R.T.M. en coûtera tout au plus \$ 200,000.⁰⁰

Bien que le rythme de production du "S.M.C." soit trois fois plus rapide que celui du "R.T.M. avec préforme", la Compagnie est convaincu, tout comme ses clients, que c'est le procédé de "R.T.M. avec préforme" qui procure le produit ayant le meilleur rapport qualité / prix.

1.7 Organisation, ressources humaines, partenaires et collaborateurs

Vous trouverez au tableau 7 un schéma de la structure et des liens existants entre les diverses entreprises du groupe dont fait partie René Matériaux Composites Ltée.

De même, le tableau 8 donne sommairement la description de chaque fonction de l'organigramme de la Compagnie.

A) LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Celui-ci est formé de René Grenier, président, de Norbert Grenier, vice-président exécutif, secrétaire et directeur-général, de Pierre Pouliot, vice-président du conseil (Les avocats Vézina, Pouliot), de Marcel Papillon, administrateur (président R.P.M. Tech. Inc.), de Denis Gagné, administrateur (V.-P. finance Solarco 2000 Inc.) et représentant la S.D.I. au conseil et de Pierre Jolicoeur administrateur (contrôleur de la Compagnie).

B) LE COMITE DE GESTION

Celui-ci est formé de messieurs René Grenier, Norbert Grenier, Pierre Jolicoeur, Claude Rodrigue, c.a. et Jacques Proulx, c.a.

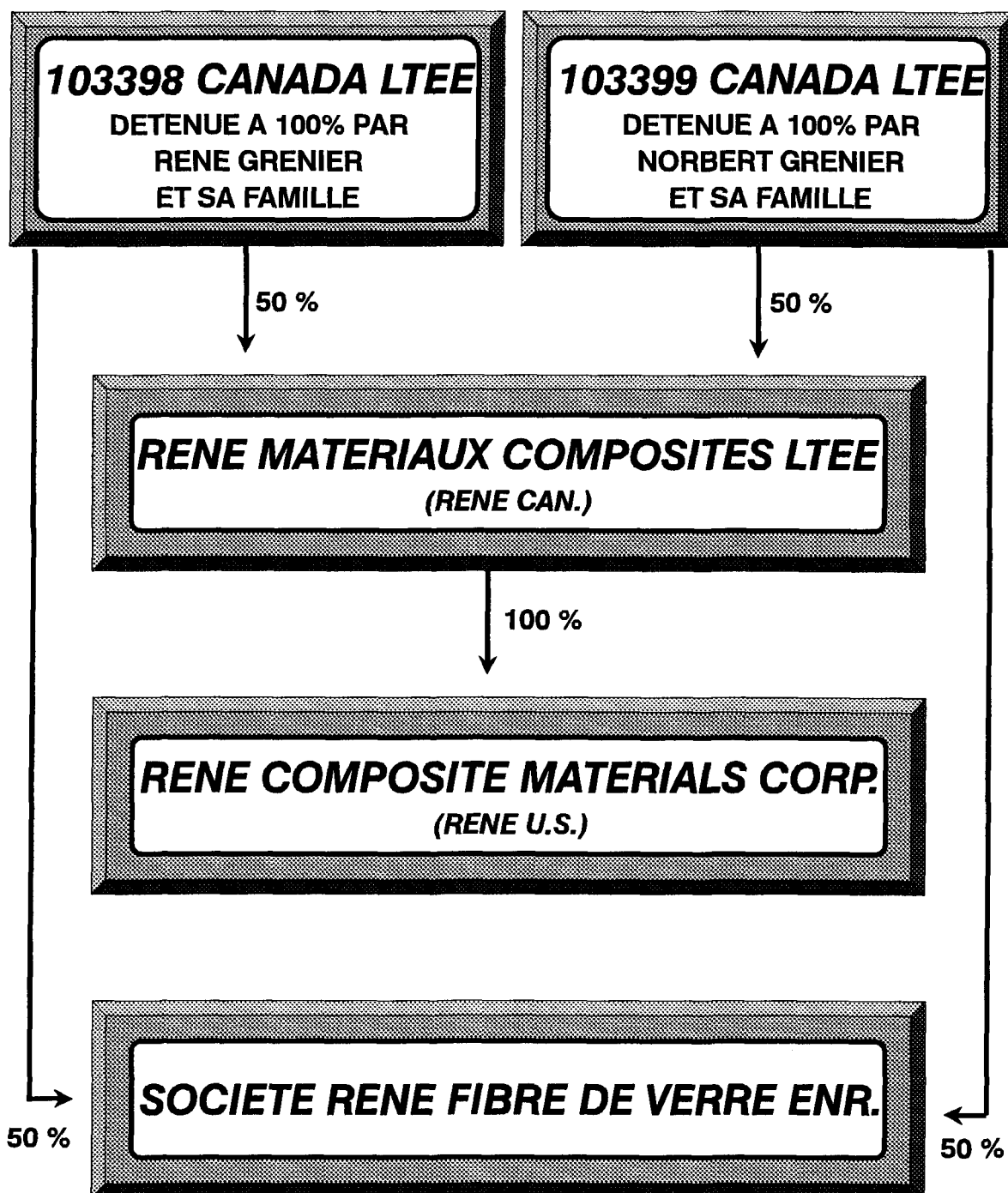
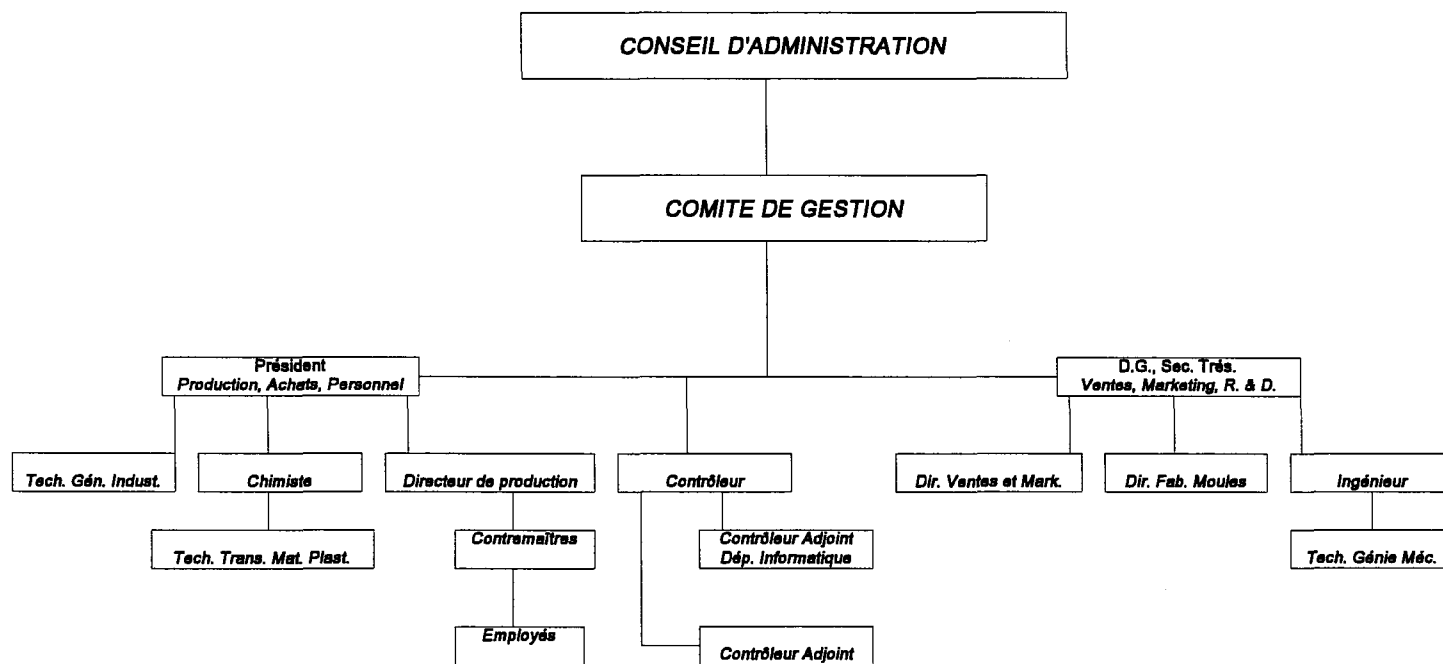
TABLEAU 7**STRUCTURE CORPORATIVE**

TABLEAU 8

ORGANIGRAMME



C) LA DIRECTION

- René Grenier, président responsable des fonctions de production, personnel et achats.
- Norbert Grenier, vice-président exécutif, secrétaire et directeur général responsable des fonctions de vente, marketing ainsi que recherche et développement.

D) SERVICE D'INGENIERIE

- Charles Carignan, chimiste, directeur du contrôle de la qualité et co-directeur en recherche et développement.
- Christian Gourde, ingénieur mécanique, directeur du département d'ingénierie et co-directeur en recherche et développement.
- Sylvie Jolicoeur, technicienne en génie industriel, responsable du département de prix de revient.
- Hertel Labbé, technicien en transformation des matières plastiques, adjoint au directeur du contrôle de la qualité.
- Réjean Poulin, technicien en génie mécanique, adjoint au directeur de l'ingénierie.

E) SERVICE DES FINANCES

- Pierre Jolicoeur, contrôleur
- Renaud Bernard, B.A.A., contrôleur-adjoint
- Sylvio Poulin, C.G.A., contrôleur-adjoint informatique

F) SERVICE DES VENTES

- Al Bloch, directeur des ventes et du marketing

G) SERVICE DE PRODUCTION

- Hermann Grenier, directeur de production section "handlay-up".
- Gaston Grenier, directeur de production section R.I.M. et R.T.M.
- Daniel Grenier, directeur de production section finition.
- Nelson Grenier, directeur de production section moule.
- 106 employés non syndiqués répartis sur deux quarts de travail.

Tout comme plusieurs entreprises, René Matériaux Composites Ltée reconnaît la très grande importance de ses ressources humaines. Il est primordial pour la direction, que chaque nouvel employé, par une formation adéquate et par l'esprit

d'équipe en place, en vient à développer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

La création du service d'ingénierie recherche et développement illustre bien l'importance qu'accordent les frères Grenier à la formation. Ainsi, ils ont transmis leurs connaissances et leur expérience tout en formant chacun des nouveaux employés du service.

Aujourd'hui, la Compagnie mise beaucoup sur ce service car il a permis, grâce à l'établissement d'un programme d'assurance qualité répondant aux normes de l'industrie automobile, d'obtenir des cotes de satisfaction très élevées chez Mack et chez Peterbilt. Pour ce dernier, il s'agit de la plus haute note décernée à l'un de leurs fournisseurs de produits en matériaux composites.

Cette équipe, ayant à sa tête messieurs René et Norbert Grenier, est également responsable de la mise au point et de l'application du procédé de R.T.M. avec préforme en usine, faisant ainsi de la Compagnie la seule entreprise en Amérique à fabriquer des pièces aussi grosses qu'un capot de camion grâce à ce procédé, et ce, de façon industrielle.

Nos principaux partenaires et collaborateurs

AVISEUR LEGAL

Les Avocats Vézina, Pouliot

2535, boulevard Laurier

Suite 500

Sainte-Foy (Québec)

CANADA

G1V 4M3

Tél.: (418) 658-1080

Att.: Me Pierre Pouliot

BANQUE

Banque National du Canada

11535, 1ère Avenue

St-Georges

Beauce (Québec)

CANADA

G5Y 2C7

Tél.: (418) 227-1016

Att.: M. Denys Lafrance

VERIFICATEUR

Peat, Marwick, Thorne

100, route 138

Bureau 210

Donnacona (Québec)

CANADA

G0A 1T0

Tél.: (418) 285-4278

Att.: M. Jacques Proulx, CA

PARTENAIRES FINANCIERS

Société de développement industriel du
Québec

1126, Chemin St-Louis

Bureau 500

SILLERY, Québec

G1S 1E5

Tél: (418) 643-5172

ATT: M. Jean-Louis Couture

FOURNISSEURS

Fiberglass Canada

(division de Owens-Corning)

1550, avenue Nobel

Boucherville (Québec)

CANADA

J4B 5H3

Tél.: (514) 449-6090

Att.: M. Jean Barrette

Ashland Chemical Inc.

1745, Cottage Street

Ashland

OHIO, USA

44805

Tél.: (216) 733-7926

Att.: Mme Ann Meyers

Certainteed Corporation

I.C.I. Américas Inc.

Wilmington

DE, USA

19897

Tél.: (302) 886-4406

Att.: M. Joseph C. Virion

I.C.I. Américas Inc.

Wilmington

DE, USA

19897

Tél.: (302) 886-4406

Att.: M. Joseph C. Virion

Voilà donc pour le "curriculum vitae" de René Matériaux Composites Ltée. La description de l'entreprise est l'un des éléments les plus importants du plan

d'affaires, remis aux institutions financières ainsi qu'aux autres parties impliquées, dans un projet de création d'entreprise ou d'expansion majeure.

Pour mieux réaliser la seconde partie du plan d'affaires, c'est-à-dire la description du projet et l'analyse financière de celui-ci, nous avons rencontré cinq (5) P.M.E. Québécoises implantées aux U.S.A.. Le chapitre qui suit présente donc les comptes-rendus des entrevues réalisées avec les dirigeants de ces entreprises.

CHAPITRE II

PRESENTATION DE 5 CAS D'IMPLANTATION D'ENTREPRISE AUX ETATS-UNIS

Bien que nous exportions aux Etats-Unis depuis plus de dix (10) ans, plusieurs questions, concernant l'implantation d'unité de fabrication en sol américain, demeuraient sans réponse. A partir de ces questions, et après avoir fait une revue de littérature sur le sujet, nous avons conçu un questionnaire destiné à des P.M.E. manufacturières québécoises implantées aux Etats-Unis. Avant de passer à la lecture des comptes-rendus de ces entrevues, nous vous invitons à vous référer à l'annexe 1 afin de prendre connaissance du questionnaire et des variables à identifier.

2.1 Comptes-rendus des entrevues

Cas no 1

Entreprise A

L'entreprise "A" oeuvre dans le secteur des pâtes et papiers. Son implantation aux Etats-Unis consista à opérer quatre (4) entreprises situées, en Caroline du nord, au

Massachusetts dans l'Etat de New York ainsi que dans l'Ohio. Avant de s'implanter aux Etats-Unis l'entreprise "A" a acquis une entreprise en Ontario à partir de laquelle fut effectuée l'implantation aux Etats-Unis.

Pendant les 15 années précédant son implantation, l'entreprise "A" exportait déjà ses produits aux Etats-Unis. L'année précédant l'implantation, 80 % de ses ventes totales étaient destinés à l'exportation américaine. Aucune étude de marché américain n'a été effectuée avant la décision d'implantation.

Lors de l'achat, pour couvrir chacune des régions visées, les usines étaient déjà positionnées. Ce qui motiva l'entreprise "A" à s'implanter aux Etats-Unis, c'est son désir d'expansion. Ayant déjà percé le marché américain, avec 80 % de ses ventes, l'entreprise "A" voulait se rapprocher du marché cible afin de diminuer ses coûts de transport et faciliter son accès à un grand marché.

L'entreprise "A" n'a eu recours à aucune aide gouvernementale lors de la réalisation de son projet. Le seul consultant qui est intervenu est une firme comptable qui procéda à l'évaluation comptable du projet.

Les frais d'implantation du projet se sont élevés à environ \$ 50,000.⁰⁰ comprenant des frais de vérification, des frais légaux et comptables. Pour débiter son projet, l'entreprise "A" a acheté une compagnie américaine en opération ainsi qu'une bâtisse inopérante. L'organisation américaine de l'entreprise "A" est une compagnie américaine filiale à 100 % de la compagnie mère.

Les choix des sites d'implantation constituaient plutôt des opportunités pour l'entreprise "A" et cette dernière n'a employé aucun modèle d'implantation particulier.

L'usine située au Massachussets, en plus d'être à proximité de celle de l'Ontario, constituait une opportunité d'achat importante en raison de sérieuses difficultés financières qu'éprouvait la compagnie américaine qui l'opérait.

Pour ce qui est de l'usine située en Ohio, le choix s'est effectué en fonction du marché, afin de couvrir le mid-ouest américain. L'entreprise "A" se qualifie comme un producteur et non pas comme un spécialiste de la mise en marché. Les dirigeants ont acheté parce que l'unité de production avait un bon potentiel et que

le prix était favorable. Ils n'ont jamais été voir le marché, tout était une question de flair.

Pour eux, les facteurs de localisation les plus importants étaient la concentration, les caractéristiques des clients et l'opportunité d'acheter une entreprise américaine déjà bien implantée dans le domaine. Viennent ensuite l'économie des coûts de transport ainsi que la proximité de l'usine québécoise.

Le temps écoulé entre la décision d'implantation et le début des opérations des entreprises américaines fut de deux (2) mois pour celle du Massachussets et d'un an pour celle de l'Ohio, en raison des travaux de réfection.

L'implantation de l'entreprise aux Etats-Unis a produit une augmentation de 100% de ses ventes aux Etats-Unis. Le service de marketing des usines est dirigé à partir de celle de l'Ontario. Au niveau marketing cette implantation a été bénéfique et a permis d'approfondir les exigences du marché américain.

Au niveau de la production, l'usine américaine ne fabrique qu'une partie de la gamme des produits québécois, et ce, à partir de composantes américaines

uniquement. Le système de production des usines américaines, quoique semblable, a une capacité de 2,5 fois supérieure à celle du Québec.

Même si la qualité des produits américains est identique à celle des produits québécois, le coût de production est nettement moins élevé qu'au Québec.

Concernant l'aspect financier du projet, l'implantation a coûté, après un an, \$2,000,000.⁰⁰. La majorité du financement accordé pour leurs investissements provenait de capital-actions (80 %) et le reste d'emprunts bancaires américains. Ils ont vécu une très mauvaise expérience avec les institutions bancaires américaines réticentes à leur prêter.

Au niveau des ressources humaines, la main-d'oeuvre de l'usine américaine n'a reçu aucune formation puisqu'elle était déjà en fonction au moment de l'achat. Bien que les postes de directeur d'usine et de directeur financier aient été confiés à des québécois, ils ont été respectés et très bien acceptés par l'ensemble des employés de l'usine. Selon eux, la motivation des employés de l'usine aux États-Unis est supérieure à celle du Québec. De plus, les relations patronales syndicales sont plus franches.

La supervision de l'usine américaine s'effectue à partir du Québec. L'administration générale est effectuée par les dirigeants québécois de l'usine américaine.

Du côté des fournisseurs, on y retrouve la même qualité de produits que ceux achetés au Québec. Les délais de livraison sont les mêmes, mais leurs conditions de crédit sont nettement inférieures. Par rapport au Québec, ils offrent quinze (15) jours de moins. Par contre, il ne faut pas oublier le fait que l'entreprise est moins connue qu'au Québec.

La clientèle américaine, face à leurs produits, prend en considération, par ordre de priorité, le prix, la qualité puis le service.

Etant donné l'organisation et la grosseur de leur clientèle américaine, qui effectue plus de contrôle, les relations commerciales sont plus difficiles. Cependant les clients américains respectent plus les conditions de paiement que les clients québécois. L'implantation en terre américaine, a permis d'éviter que le principal concurrent américain devienne un compétiteur sur le marché canadien car, ce dernier bénéficie aux Etats-Unis de coûts inférieurs.

Du côté environnemental, les exigences américaines sont élevées relativement aux déversements toxiques. Par contre, les normes sont moins élevées quant aux émissions de polluants. Au niveau juridique les réclamations juridiques sont nettement supérieures, tout le monde aux Etats-Unis entreprend des procédures légales pour tout.

Il est aussi très important de connaître le passé environnemental de l'usine que l'on achète, car à ce moment on acquiert aussi la responsabilité de ce qui s'est passé antérieurement. Par contre, les pourcentages d'imposition américaine plus faibles et les coûts de main-d'oeuvre moins élevés sont des avantages non négligeables.

Pour réussir son implantation aux Etats-Unis, selon les dirigeants de l'entreprise "A", il faut déjà avoir une formule gagnante au Québec.

Cas no 2

Entreprise B

L'entreprise "B" oeuvre dans le secteur de l'imprimerie. Son implantation aux Etats-Unis s'effectua par l'achat de compagnies en opération. La première au

Delaware, appartient à 100 % à l'entreprise "B". Elle est le holding qui détient trois (3) autres compagnies soit une en Ohio, une en Floride et une autre dans l'Etat de Washington. Cette dernière a cependant été fermée en Janvier 1991. L'entreprise "B" possède aussi des bureaux de vente au New Hampshire, en Caroline du Nord, en Ohio, en Pennsylvanie dans l'état de Washington et de New York.

Ces entreprises américaines sont des imprimeries spécialisées dans les circulaires pour grandes chaînes. Avant son implantation aux Etats-Unis, l'entreprise "B" exportait ses produits aux Etats-Unis depuis déjà dix (10) ans. En tout, 10 % des ventes étaient destinées à l'exportation américaine, l'année précédant l'implantation. Aujourd'hui 16 % des ventes s'effectuent aux Etats-Unis. Une étude de marché, effectuée à l'interne par les directeurs de marketing, a permis de préparer certains budgets, mais aucune personne de l'extérieur n'a été mandatée pour cette étude.

L'achat des compagnies américaines a été décidé en vue de couvrir le plus de territoire possible. Les raisons qui ont poussé l'entreprise "B" à s'implanter aux

Etats-Unis, proviennent en majeure partie du désir d'accroître son marché déjà saturé au Canada.

Des subventions, pour l'achat d'équipements électroniques spécialisés et la formation du personnel, ont été octroyées par le gouvernement canadien. En tout, les frais d'implantation se sont élevés à environ \$ 250,000.⁰⁰ par usine.

Les trois (3) entreprises américaines de l'entreprise "B" sont des entreprises qui étaient déjà en opération. Pour des raisons fiscales et stratégiques, les entreprises américaines sont des compagnies au sens légal. Les américains achètent américain (l'Americas Act), ils sont très nationalistes, c'était donc préférable pour l'entreprise "B" de s'incorporer.

Aucun modèle d'implantation particulier n'a été utilisé. Aussitôt qu'une opportunité se présentait dans les régions géographiques convenant à la stratégie de pénétration du marché américain, l'entreprise "B" se portait acquéreur de l'imprimerie.

Pour l'entreprise "B" les facteurs de localisation les plus importants sont, la disponibilité et le coût de la main-d'oeuvre, ainsi que l'opportunité d'acheter une entreprise américaine. D'autres facteurs tels que la concentration et les caractéristiques des clients, le niveau de syndicalisation, l'impact environnemental ainsi que l'aide financière susceptible d'être apportée par la localité sont aussi non négligeables.

Etant donné que l'entreprise "B" acheta des entreprises en opération, peu de temps s'est écoulé entre la décision d'expansion et l'implantation, soit un an.

Une fois l'implantation effectuée, la croissance des ventes s'est effectuée de façon incroyable. En un an, les ventes sont passées de \$ 167,000,000.⁰⁰ à \$261,000,000.⁰⁰ L'investissement effectuée par l'entreprise "B" est le principale élément déclencheur de cette croissance.

Chaque service de marketing des usines américaines est autonome. Leurs budgets et leurs études stratégiques sont cependant supervisés par le centre administratif québécois.

La production est la même qu'au Québec, sauf que la clientèle desservie n'est pas la même. Les composantes utilisées sont 100 % américaines, de plus les procédés de fabrication sont les mêmes qu'au Québec, sauf que certains équipements sont plus modernes.

En raison du faible coût de la main-d'oeuvre américaine, le coût de production des produits américains est moins élevé que celui du Québec.

Quatre (4) ans après le début de l'implantation, \$ 42,000,000.⁰⁰ ont été investis. Le financement de ces investissements provenait d'une combinaison d'emprunts bancaires canadiens et américains. Par contre, selon les dirigeants de l'entreprise "B", les institutions américaines sont plus méfiantes et indépendantes envers les compagnies dont le centre administratif est au Québec.

Au niveau des ressources humaines, peu de dirigeants québécois occupent des postes de gestion dans les usines américaines (1 %) et selon l'entreprise "B" les américains ne sont pas favorables à l'envoi de Québécois pour les diriger. Selon l'entreprise "B" la motivation de la main-d'oeuvre est semblable à ce que l'on retrouve au Québec. Etant donné l'absence de syndicalisation dans les usines

américaines, les relations patrons-employés sont excellentes selon le directeur administratif de l'entreprise "B".

Au niveau des ressources humaines, l'avantage apporté par l'implantation se situe au niveau des coûts de main-d'oeuvre qui sont faibles comparativement à ceux du Québec. Par contre, le sentiment d'appartenance des employés face à l'entreprise est plutôt faible.

La gestion des entreprises américaines est autonome quoique supervisée par celle du Québec. De plus, certaines visites de contrôle sont effectuées deux (2) à trois (3) fois par année par le directeur des ventes, le directeur de la production et celui des ressources humaines.

Au niveau des fournisseurs, ceux-ci offrent des produits de qualité semblable à ceux du Québec. Leurs conditions de crédit ainsi que leur délai de livraison sont aussi similaires.

En ce qui concerne la clientèle américaine, l'importance qu'elle accorde à nos produits se situe en premier au niveau du prix ensuite au niveau de la qualité et

finalement au niveau du service. La clientèle québécoise, pour sa part, recherche plus le côté innovateur des produits offerts. Elle recherche un taux élevé de service ensuite vient la qualité et le prix.

Les relations avec leurs clients américains sont plus difficiles car, selon le directeur administratif de l'entreprise "B", les américains sont moins fidèles en affaires donc, le roulement de clientèle est plus grand et plus rapide. Selon l'entreprise "B", les américains paient aussi moins rapidement. Ils sont à l'affût des prix.

Après l'implantation, l'entreprise "B" s'est rendu compte qu'elle a mal évalué la concurrence américaine, ce qui l'amena à perdre beaucoup d'argent et même à fermer l'usine dans l'état de Washington.

Au niveau environnemental, l'entreprise "B" considère que les exigences américaines sont semblables à celles du Canada. Par contre, au niveau juridique, les réclamations sont très fréquentes étant donné un système juridique plus libéral. Par contre, les exigences du fisc concernant l'établissement du prix de

transfert d'un produit québécois à une des filiales américaines sont semblables à celles du fisc canadien.

En conclusion, selon le directeur administratif de l'entreprise "B", pour s'implanter aux Etats-Unis, il faut adopter la philosophie américaine et éviter que des canadiens aillent diriger les américains.

Cas no 3

Entreprise X

L'entreprise "X" oeuvre dans le secteur de la fabrication de meubles. Son implantation aux Etats-Unis s'effectua dans l'Etat de la Virginie.

Cette usine se spécialise dans la fabrication de chaises oscillantes (à billes). Avant son implantation, l'entreprise "X" avait déjà à son compte sept (7) centres de distribution dans les Etats Américains suivants: Minnesota, Nevada, Caroline du Nord, Floride, Oklahoma, Connecticut et Ohio. Deux (2) ans après l'instauration des centres de distribution, l'entreprise "X" se porte acquéreur d'une usine en Virginie.

Plus de douze (12) ans avant son implantation en Virginie, l'entreprise "X" exportait ses produits aux Etats-Unis et, l'année précédent son implantation, plus de 55 % de ses ventes y étaient destinées. Aucune étude de marché n'a été effectuée, sauf que l'entreprise "X" a engagé une firme pour faire une étude de localisation qui fit ressortir trois (3) Etats en particulier. Ce qui arrêta le choix du site, fut la disponibilité de la main-d'oeuvre ayant de l'expérience dans le meuble.

Les raisons primordiales qui ont poussé l'entreprise "X" à effectuer une implantation aux Etats-Unis sont les suivantes: contrer la fluctuation du dollar canadien, réduire leurs coûts de production, se rapprocher du marché américain, et finalement gagner une certaine notoriété sur le marché américain.

Les frais d'implantation de l'entreprise "X" se sont élevés globalement à \$ 50,000. Elle a acheté une bâtisse inopérante qu'elle a, par la suite, choisi d'incorporer pour des raisons légales, afin de limiter l'entité à ses propres responsabilités.

Aucun modèle d'implantation n'a été utilisé, mais certains facteurs ont été pris sérieusement en considération pour la localisation de l'usine américaine. Parmi

ceux-ci les plus importants sont la disponibilité, le coût de la main-d'oeuvre et ensuite le niveau de syndicalisation. Les autres facteurs considérés étaient: l'opportunité d'achat d'une bâtisse inopérante, le système de transport, les coûts de transport pour les achats et les ventes, la disponibilité et le coût des matières premières et d'autres facteurs de type organisationnel (Services bancaires et professionnels, proximité de l'usine québécoise, l'impact sur l'environnement et aides financières éventuelles de l'Etat, de la ville ou du comté).

La ville où l'entreprise "X" s'est implantée lui a permis de participer à un programme de "Bonds" lui permettant de se procurer un financement à des taux inférieurs à ceux du marché. Il a fallu quatorze (14) mois à l'entreprise "X" pour débiter les opérations dans la nouvelle usine américaine.

Au plan marketing, l'implantation aux Etats-Unis a grandement avantage l'entreprise "X", car les produits de l'entreprise américaine sont identifiés "Made in USA", ce qui est exigé par certains clients. Elle a donc gagné de nouveaux clients.

Au niveau de la production de l'usine "X" américaine, on ne fabrique pas le produit au complet. Seulement les étapes d'assemblage et de finition y sont effectuées. Il n'y a qu'une partie de la gamme de produits de l'entreprise "X" qui y est produite avec 25 % seulement de composantes québécoises.

Le montant total qui a été investi lors de l'implantation s'élève à \$ 2,000,000. 75 % de ce montant a été financé à partir d'emprunts bancaires américains, 15 % par du capital-action et le reste par des fonds d'autre provenance. Au point de vue financier l'entreprise "X" a été avantagée pour son projet en obtenant un coût de financement inférieur d'environ 35 % avec les institutions financières américaines.

Au niveau des ressources humaines, une formation, de deux (2) semaines à un (1) mois, a été donnée aux ouvriers avant le début des opérations.

Selon le directeur administratif de l'usine québécoise, la motivation de la main-d'oeuvre et leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise sont supérieurs à ce que l'on retrouve au Québec. Les relations patrons-employés, tout comme au Québec, sont très bonnes.

La gestion de l'entreprise "X" américaine est autonome, mais supervisée environ une (1) fois au deux (2) mois par le vice-président administratif et le vice-président de production. De plus, ceux-ci exigent que l'entreprise "X" américaine, leur envoie certains rapports hebdomadaires. Les cadres québécois qui supervisent l'usine américaine, sont très bien acceptés.

En ce qui concerne les fournisseurs, ils livrent des produits de qualité avec des délais de livraison semblables à ceux du Québec. Par contre, leurs conditions de crédit sont moins souples. Du côté de la clientèle américaine, elle attache plus d'importance aux prix que les Québécois. Jusqu'à maintenant, l'entreprise "X" n'a remarqué aucun changement de stratégie chez la concurrence américaine depuis son arrivée sur le marché.

Du côté environnemental, selon le directeur administratif de l'entreprise "X", les exigences américaines contre la pollution sont supérieures à celles du Québec. Il y a plus de contrôle antipollution, ce qui retarda de quatre (4) mois la mise en production de l'entreprise "X" américaine. Du côté politique et juridique, l'entreprise "X" n'a constaté aucune différence avec le système québécois.

En conclusion, selon les dirigeants de l'entreprise "X", ce qu'il faut éviter à tout prix lors d'une implantation aux Etats-Unis, c'est de prendre des risques environnementaux. Selon eux, les clés de la réussite résident dans le choix d'un site d'exploitation, l'embauche de personnel compétent et une bonne capacité d'adaptation de la part du personnel québécois afin de bien appuyer leurs confrères américains.

Cas no 4

Entreprise Y

L'entreprise "Y" oeuvre dans le secteur de la fabrication de mobilier de bureau. Son implantation aux Etats-Unis consista à acheter une compagnie américaine déjà en opération, dans l'Etat de New York. L'entreprise américaine oeuvre dans le même domaine que l'entreprise "Y" du Québec.

L'entreprise "Y" Ltée se spécialise plus particulièrement dans la fabrication de systèmes de bureaux intégrés. Avant son implantation aux Etats-Unis, l'entreprise "Y" Ltée exportait déjà depuis onze (11) ans ses produits aux Etats-Unis. L'année précédant l'élaboration d'un projet d'implantation, plus de 60 % de ses ventes étaient destinées à l'exportation américaine.

Aucune étude de marché n'a été effectuée, c'est plutôt un agent qui a développé, pour l'entreprise "Y", un marché aux États-Unis. La localisation de l'entreprise s'est effectuée lorsque l'opportunité d'achat d'une usine en opération s'est présentée.

Les raisons ayant motivées l'entreprise "Y" Ltée à s'implanter, furent principalement la proportion majeure des ventes destinées à l'exportation américaine et aussi la préférence des américains pour l'étiquette "Made in USA". De plus, cela lui permettait de sauver des frais de transport et de profiter d'une main-d'oeuvre moins coûteuse qu'au Québec. L'entreprise "Y" Ltée a reçu de l'aide de la S.D.I. du Québec (prêt participatif) pour financer son projet.

En tout, les frais d'implantation de l'entreprise "Y" américaine se sont élevés à tout près de \$ 100,000. La compagnie américaine achetée était déjà bien établie avec ses catalogues et son réseau de vente. En fait, ce que l'entreprise "Y" Ltée a acheté c'est le logo de l'entreprise américaine, son nom, son réseau de vente ainsi que son équipement. Actuellement, l'entreprise "Y" américaine ne constitue qu'une succursale de l'entreprise "Y" Ltée (division) et non pas une compagnie américaine, mais ceci viendra sous peu.

Aucun modèle d'implantation n'a été utilisé, la question était de profiter d'une opportunité et de prendre de l'expansion. Les facteurs de localisation les plus importants à considérer selon les dirigeants de l'entreprise "Y" Ltée sont: Les caractéristiques et la concentration du nombre de clients, la disponibilité et le coût de la main-d'oeuvre ainsi que l'opportunité d'acheter une compagnie américaine.

Ensuite, il faut aussi prendre en considération le niveau de syndicalisation, l'opportunité d'achat d'une bâtisse inopérante, les coûts de transport pour les achats et les ventes, la disponibilité et le coût des matières premières, la proximité de l'entreprise québécoise, l'impact sur l'environnement et l'aide financière éventuelle.

Suite à l'implantation, le marché tomba en baisse, on ne peut donc pas, pour l'instant, voir une augmentation significative des ventes de la division américaine de l'entreprise "Y". Il n'existe aucun service marketing dans l'entreprise "Y" américaine, c'est le service québécois qui s'en occupe. Sur le plan marketing, l'implantation est avantageuse car elle a créé une concurrence à l'intérieure de la même compagnie, ce qui contribue à rendre les agents plus agressifs.

Sur le plan de la production, l'entreprise "Y" américaine ne fabrique pas les mêmes produits que la maison mère, cependant les composantes de ses produits sont québécoises à 80 % et le système de production est le même. Le coût de production après la période de rodage de la main-d'oeuvre s'est révélé moins élevé en raison des salaires 20 % inférieurs à ceux du Québec et surtout grâce aux caractères productifs et coopératifs des ouvriers.

Sur le plan financier, l'investissement du projet s'est élevé à deux (2) millions et demi et a été financé à 100 % par une avance de fonds de la compagnie canadienne. Cependant l'entreprise "Y" Ltée fait des démarches auprès de la S.D.I. et des institutions américaines pour du financement supplémentaire.

Au niveau des ressources humaines, les employés de la division américaine suivent une formation pendant les opérations et ce, approximativement, durant six (6) mois. D'après le président de l'entreprise "Y" Ltée, les ouvriers américains sont plus productifs et motivés, possèdent une meilleure capacité d'adaptation et manifestent un plus grand sentiment d'appartenance que les Québécois. Toujours

selon le président, étant donné qu'il n'y a pas de syndicat, les relations patrons-employés sont plus intimes.

Sur le plan de la gestion, la division américaine est complètement gérée à partir de la maison mère. Le vice-président de l'exploitation se rend là-bas à toutes les semaines et y reste deux (2) à trois (3) jours durant la période de rodage.

En ce qui concerne les fournisseurs, leur qualité de produits est la même qu'au Québec. Cependant, leurs conditions de crédits sont nettement inférieures. De plus, ils sont très indépendants et leurs délais de livraison sont plus longs en raison des distances, ce qui amène l'entreprise "Y" à supporter un plus grand inventaire entraînant ainsi des coûts supplémentaires.

Les clients américains, pour leur part, accordent plus d'importance aux prix des produits que les Québécois qui, eux, cherchent le meilleur rapport qualité/prix. Selon les dirigeants de l'entreprise "Y", il est plus difficile d'entretenir de bonnes relations avec les clients américains car, ceux-ci, ne s'attachent pas à un fournisseur; ils vont vers ceux qui offrent les meilleurs prix. De plus, selon le contrôleur de l'entreprise "Y", ils paient moins rapidement.

L'implantation de l'usine américaine a fait voir que la concurrence américaine était plus grosse que celle du Québec dans ce secteur d'activité. L'entreprise "Y" n'occupe donc qu'une infime part du marché.

Du côté environnemental, les exigences sont moins élevées. Par exemple, certains dissolvants considérés nocifs au Québec, ne sont même pas normalisés aux Etats-Unis.

Du côté juridique, les réclamations sont nettement supérieures par rapport au Québec; sauf que dans le secteur d'activité de l'entreprise "Y", elles se font plutôt rares. Le fisc américain, pour sa part, exige que le prix de transfert d'un produit québécois à la division américaine soit le même que le prix le plus bas effectué à un client américain indépendant. De plus, le fisc exige que les déductions à la source soient versées à toutes les semaines.

En conclusion, pour réussir aux Etats-Unis, il faut être à l'écoute du marché, car les attentes et les goûts des américains diffèrent. De plus, il ne faut pas brusquer les choses et y aller graduellement.

Cas no 5

Entreprise Z

L'entreprise "Z" oeuvre dans le secteur de la conception et de la fabrication de poutrelles d'acier, de charpentes d'acier et autres éléments d'une construction en acier.

L'implantation de l'entreprise "Z" aux Etats-Unis se répartit sur trois (3) ans et s'est effectuée par l'exploitation de trois (3) usines, dans les Etats suivants: Maryland, Missouri et Indiana. De plus, un bureau de vente est situé à Boston. Ces trois (3) usines sont spécialisées particulièrement dans la fabrication de poutrelles d'acier.

Avant son implantation aux Etats-Unis, l'entreprise "Z" Inc. exportait aux Etats-Unis depuis plus de 20 ans. L'année précédant le tout début de l'implantation, 30 % des ventes étaient destinées à l'exportation américaine.

Aucune étude de marché n'a été effectuée avant l'implantation, mais les dirigeants ont plutôt profité des opportunités qui se sont présentées. Les principales raisons qui ont amené l'implantation de l'entreprise "Z" aux Etats-Unis tournent autour des coûts de la main-d'oeuvre, de la matière première et du transport.

De plus, l'entreprise "Z" contrôlait déjà une grande part du marché canadien et avait donc besoin de prendre de l'expansion pour progresser. Les frais d'implantation pour les trois (3) usines se sont élevés à environ \$ 120,000. Les trois (3) compagnies américaines en opération ont été achetées pour la réalisation du projet. Toutes trois (3) sont des filiales de l'entreprise "Z" Inc.. Elles sont des divisions d'une compagnie incorporée au Delaware.

Aucun modèle d'implantation particulier n'a été utilisé dans le choix d'un site. Etant donné que, dans son secteur d'activité, le marché était déjà très structuré, stagnant, traditionnel et cyclique, il n'y avait pas de place pour une capacité de fabrication supplémentaire. L'entreprise "Z" Inc. n'avait d'autre choix que celui d'acquérir des capacités et des parts de marché existantes.

Pour l'entreprise "Z" Inc., les principaux facteurs à considérer lors d'un projet d'expansion sont, l'opportunité d'acheter une entreprise existante et une forte disponibilité de main-d'oeuvre à des coûts avantageux. L'usine du Missouri s'est vu accorder du financement à des taux réduits sous forme de "Bonds" émis dans le public et garantis par une institution financière.

Entre la décision d'implantation et le début des opérations, il s'est écoulé un an. Après l'implantation, les ventes ont augmentées. Chaque usine a procuré de 25 à 30 % d'augmentation des ventes. Le service marketing de chaque usine est autonome.

Sur le plan de la production, les usines américaines ne fabriquent que des poutrelles d'acier dont les composantes sont à 100 % américaines. Le système de production est le même qu'au Québec, mais les coûts de production sont nettement inférieurs.

Sur le plan financier, les trois (3) usines ont nécessité un investissement global de \$ 9,000,000.⁰⁰ après un an, et \$ 5,000,000.⁰⁰ par la suite pour celle du Missouri.

Le financement pour l'usine du Missouri provenait à 50% des "Bonds" de développement et, pour le reste, de capital-actions de l'entreprise américaine. L'usine du Maryland était financée à 100 % par du capital-action du Canada et celle de l'Indiana par des fonds provenant de l'entreprise américaine.

Les usines américaines ont toutes trois (3) des présidents provenant de l'usine québécoise. Aucune formation n'a été requise pour les employés puisque les usines étaient déjà en opération.

Selon le vice-président de l'entreprise "Z" Inc. la main-d'oeuvre américaine est moins productive et moins motivée que celle du Québec, quoique meilleure marché. Les relations patronales-syndicales sont pour leur part très bonnes.

Le management des usines américaines est complètement autonome. A quelques occasions, certains cadres québécois s'y rendent pour échanger à propos des procédés de fabrication, mais sans plus.

La qualité des fournisseurs américains est la même qu'au Québec, quoique les conditions de crédits soient inférieures. Les fournisseurs offrent trente (30) jours de crédit de moins. Quant aux délais de livraison, ils sont les mêmes. Par contre, on y retrouve plus de fournisseurs et les prix sont meilleurs qu'au Québec.

Les clients américains de l'entreprise "Z" Inc. accordent de l'importance plus aux prix des produits qu'à leur qualité et ce, de façon plus constante qu'au Québec.

Les relations à long terme avec les clients américains sont plus difficiles à maintenir, en raison de la forte compétition, mais la clientèle est plus respectueuse des délais de paiement.

Du côté de la concurrence, l'implantation a intensifié la guerre depuis que l'entreprise "Z" Inc. se situe en deuxième place sur le marché. L'implantation a permis à l'entreprise "Z" de devenir le fabricant américain le plus compétent dans ce secteur.

Par contre, le plus gros concurrent aux Etats-Unis a comme politique, en période économique difficile, de réduire ses coûts pour garder ses parts de marché, ceci oblige l'entreprise "Z" à suivre le mouvement et à diminuer quelque peu sa qualité.

Sur le plan de l'environnement, les exigences américaines sont les mêmes qu'au Canada. Sur le plan juridique, les réclamations sont plus fréquentes car tout le monde se poursuit pour toutes sortes de raisons, ce qui oblige donc à multiplier par cinq (5) la couverture de l'assurance responsabilité.

En ce qui concerne le fisc américain, il exige que les prix de transfert des produits québécois à la filiale américaine soient très bien soutenus et documentés. Ce sont les douanes qui s'assurent que ceux-ci soient représentatifs.

En conclusion, lorsque l'on fait l'acquisition d'une compagnie américaine déjà en opération, il ne faut pas chambarder sa culture. Il faut aussi s'attendre à trouver beaucoup plus de compétition qu'au Canada. Il existe une bataille entre les agents économiques et il y a très peu de place à moins d'avoir une technologie très avancée.

Pour réussir, il faut que l'implantation amène la réduction des coûts ou amène encore d'autres avantages évidents. Une clé de la réussite pourrait être la rationalisation afin d'avoir un pas en avant dans le domaine où l'on veut s'installer. Il faut combiner les technologies avant de s'implanter et identifier les avantages qu'on va en retirer.

2.2 Analyse de tendances suite à l'étude de 5 entreprises implantées aux États-Unis

Suite à l'étude effectuée auprès de cinq (5) entreprises québécoises implantées aux États-Unis, on peut relever les tendances suivantes:

Chacune des cinq (5) entreprises rencontrées exportaient, de façon importante, ses produits sur le marché américain depuis bons nombres d'années. Par contre, seulement une d'entre elles a effectué une étude de marché avant de s'implanter, alors que les autres ont tout simplement profité d'une opportunité d'achat. Les principales raisons qui ont motivé ces cinq (5) entreprises à s'implanter aux Etats-Unis touchaient surtout les frais de transport, le coût économique de la main-d'oeuvre et le désir d'expansion.

La grande majorité des entreprises ont acheté une entreprise américaine déjà en opération dans un Etat offrant certains avantages tels; la disponibilité et le coût de la main-d'oeuvre ainsi que la concentration et les caractéristiques des clients recherchés. De plus, deux (2) entreprises ont pu bénéficier du financement offert par la municipalité sous forme de "Bonds" à taux réduits.

Après leur implantation, la majorité des entreprises rencontrées ont connu une augmentation de leur chiffre d'affaires. De plus, parce que leurs produits portent la mention "Made in USA", elles ont profité de certains avantages non négligeables.

La plupart des entreprises rencontrées fabriquent, dans l'usine américaine, une partie de la gamme de produits avec, en majeure partie, des composantes américaines. Les produits américains ont aussi l'avantage d'entraîner des coûts de production moins élevés.

La majeure partie des entreprises rencontrées se sont financées à partir d'emprunts bancaires américains, de capital-actions de la compagnie canadienne ou encore d'emprunts bancaires canadiens.

Etant donné que la plupart d'entre elles ont acquis des entreprises américaines en opération, elles ont gardé les mêmes employés, annulant ainsi le recours à un programme de formation très élaboré. Les nouvelles tâches ont toutefois nécessité un entraînement intensif. Cependant, au niveau des ressources humaines américaines, les dirigeants ont, pour la plupart, noté que leurs employés étaient plus motivés que ceux du Québec.

Les entreprises américaines sont toutes supervisées par celles du Québec. Toujours selon la majorité des entreprises rencontrées, les relations avec leurs

fournisseurs américains sont plus difficiles, car ceux-ci offrent des conditions de crédit moindre qu'au Québec et sont beaucoup plus indépendants.

Les relations avec les clients américains sont difficiles parce que la clientèle accorde beaucoup d'importance au prix. Elle n'applique pas une politique de fidélité envers ses fournisseurs mais cherche plutôt celui qui offre le meilleur prix. Du côté de la concurrence, la tendance semble démontrer que la compétition américaine est sous estimée.

En ce qui a trait aux exigences environnementales, il est important d'effectuer une étude des propriétés convoitées, car elles peuvent faire l'objet de poursuites relatives à des déversements toxiques effectués antérieurement.

Au niveau juridique on doit faire attention aux produits défectueux et aux accidents de travail, car les poursuites judiciaires sont très fréquentes et peuvent parfois coûter très chères.

En conclusion, afin de réussir son implantation, il faut avant tout, bien identifier les avantages que l'entreprise en retirera et déjà posséder une formule gagnante ici

au Québec. Enfin, il faut surtout y aller graduellement et bien apprendre à cerner les goûts et les attentes des clients américains.

Ces entrevues ont été très importantes pour la réalisation de notre projet d'implantation. L'analyse de celles-ci, nous a permis de prendre position sur plusieurs points jusque là sans réponse. A titre d'exemple, il fut décidé d'embaucher un directeur d'usine de nationalité américaine et de lui adjoindre un directeur de production déjà à notre emploi à St-Ephrem. Cette mesure faisait suite à la remarque de quelques entrepreneurs qui soulignaient l'importance que le directeur d'usine soit d'origine américaine.

Plusieurs autres points comme le choix du site, le type de gestion à mettre en place, les possibilités de financement et d'aide gouvernemental (Etat, comté, ville, etc.) ainsi que la gestion de la main-d'oeuvre ne sont que quelques exemples de ce que nous rapportent ces entrevues.

Elles nous ont donc permis de bâtir, avec une certaine "expérience", la deuxième partie de notre plan d'affaires à savoir; la description du projet et les états financiers prévisionnels de celui-ci.

CHAPITRE III

L'IMPLANTATION DE RENÉ MATÉRIAUX COMPOSITES LTÉE AUX ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE

3.1 La description du projet

Comme nous l'avons vu auparavant, à partir du moment où l'entreprise s'est spécialisée dans la fabrication de capots pour camions lourds, la croissance de l'entreprise s'est effectuée à un rythme très rapide. Face à cette croissance et face à tout le potentiel anticipé, il est essentiel de procéder à une nouvelle expansion de l'entreprise.

Ainsi, deux (2) solutions ont été examinées par la direction, soit l'agrandissement de l'usine actuelle ou la construction d'une nouvelle usine aux États-Unis.

C'est cette dernière solution qui a été retenue, en raison des principaux motifs suivants:

1. Plus de 80 % des ventes de la Compagnie sont effectuées aux Etats-Unis;
2. Le marché-cible de la Compagnie (manufacturiers de camions lourds) est fortement concentré dans le nord-est et dans le sud-est des Etats-Unis;
3. Il y a une forte disponibilité de main-d'oeuvre dans les états ciblés, contrairement à St-Ephrem (Beauce, Québec) où il n'y a aucune disponibilité.
4. Une meilleure qualité des pièces livrées sera assurée par la réduction presque complète des bris occasionnés par un trop long transport routier.

La première phase du projet, faisant l'objet de la présente analyse, consiste à établir une usine à Pearisburg Virginie, afin d'effectuer l'assemblage et la finition de pièces de camion en matériaux composites (capots, déflecteurs d'air, etc.).

Si on prend l'exemple d'un capot de camion, la coquille extérieure (la peau) et les renforts intérieurs seront produits à St-Ephrem et seront expédiés par camion-remorque à l'usine américaine.

Les opérations effectuées aux Etats-Unis seront les suivantes:

1. Assemblage des renforts et de la peau dans un gabarit de collage automatisé;
2. Perçage des divers trous et fixation des ferrures à l'intérieur du capot;
3. Sablage et préparation;
4. Lavage et application d'une couche d'apprêt à peinture (primer);
5. Cuisson de la pièce;
6. Inspection et retouche;
7. Fixation sur palette de métal et expédition.

Nous estimons qu'il faudra compter entre trois (3) et cinq (5) ans pour réaliser l'intégration complète de cette première phase. Quant à la deuxième étape du projet, elle consiste à mettre en place, dans l'usine américaine, les équipements de production R.T.M. avec préforme (pour produire la peau) et S.R.I.M. (pour produire les renforts).

Comme ce fut le cas pour René Matériaux Composites Ltée, la clé du succès de cette implantation réside dans la formation du personnel. Cette formation sera à

son tour le gage d'un produit de qualité. Le tableau 9 décrit les emplois qui seront générés par ce projet.

3.2 La structure légale

La nouvelle entreprise René Composite Matériaux Corporation, (René U.S.A.) est incorporée en vertu des lois de l'état de la Virginie. L'actionnaire de cette nouvelle corporation est René Matériaux Composites Ltée (René Can.).

3.3 L'analyse financière du projet

La structure du financement prévu pour l'implantation de la compagnie américaine, de même que la nature des investissements qui seront effectués sont décrits au tableau 10 ci-joint. Le lecteur est, de plus, invité à analyser soigneusement les états financiers prévisionnels ci-joints, en gardant à l'esprit qu'ils ont été dressés à partir d'hypothèses conservatrices ainsi que des caractéristiques d'une période économique difficile.

Cela signifie que les prévisions de ventes sont établies en fonction du niveau de production de nos clients, qui dans l'ensemble, produisent actuellement à environ 65 % de leur capacité totale.

TABLEAU 9

LES EMPLOIS GENERES PAR LE PROJET EN VIRGINIE

NOMBRE D'EMPLOIS

	1992	1993-1994
<u>Employés d'usine:</u>		
- Sableur et inspection	14	25
- Peintre et lavage	3	7
- Réception et expédition	5	4
- Colleur et rangement	10	10
- Perçage et rangement	7	10
- Contremaître	1	1
<u>Employés administratifs:</u>		
- Directeur d'usine (Ingénieur)	1	1
- Directeur contrôle qualité	1	1
- Contrôleur	1	1
- Commis-comptable	1	1
- Secrétaire	1	2
TOTAL	45	63

TABLEAU 10

**INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT
DE RENE COMPOSITE MATERIALS CORPORATION**

LES INVESTISSEMENTS:

- Encaisse	\$207,690
- Stocks	64,400
- Frais d'implantation	307,400
- Améliorations locatives	511,545
- Machinerie et équipement	308,785
- Ameublement de bureau	23,485
- Matériel roulant	37,180
	<u>\$1,460,485</u>

LA STRUCTURE DE FINANCEMENT:

- Comptes payables	\$265,145
- Avance de RENÉ MATÉRIAUX COMPOSITES LTEE	1,073,340
- Mise de fonds sous forme d'actions par RENÉ MATÉRIAUX COMPOSITES LTÉE	122,000
	<u>\$1,460,485</u>

La direction considère que ces prévisions sont aisément réalisables et qu'il y a de fortes chances pour qu'elles soient dépassées, surtout si l'on considère qu'elles ont été établies à partir de contrats en main pour l'année 1992 et qu'il y a une forte demande pour les pièces en matériaux composites produites à partir du procédé R.T.M. avec préforme. De plus, la direction croit fermement que la Compagnie possède les capacités techniques et administratives pour réaliser cette implantation et faire en sorte que le projet soit complété tel que prévu.

3.4 Les états financiers prévisionnels

Pour des raisons de confidentialité, les états financiers prévisionnels du projet ne sont pas incorporés au présent mémoire. Toutefois il nous fera plaisir d'en permettre la consultation en notre présence, si une demande nous était acheminée.

Cependant nous faisons, ci-après, l'énumération de ce que contiennent ces prévisions financières. Il est important de mentionner que ces états financiers, tout comme la 1ère partie du plan d'affaires, ont été rédigés en français et en anglais. De plus, les états financiers anglais, destinés à des lecteurs américains, ont été présentés en dollars U.S.

- Déclaration des administrateurs: Le président et le vice-président déclarent que les états financiers prévisionnels représentent la meilleure estimation de la direction.

- René Matériaux Composites Ltée (René Canada)

A) Hypothèses relatives aux états financiers prévisionnels pour les exercices terminés le 31 octobre 1992, 1993 et 1994.

Ces hypothèses expliquent de quelle façon ou par quelle méthode nous avons établi les montants des ventes, des dépenses et des investissements et comment nous avons établi le financement du projet.

B) Présentation sommaire des résultats prévisionnels pour les exercices terminés le 31 octobre 1992, 1993 et 1994.

Il s'agit d'une page qui présente l'état des résultats prévisionnels du projet.

C) États financiers prévisionnels pour les exercices terminés le 31 octobre 1992, 1993 et 1994.

Ceux-ci contiennent les informations financières suivantes:

* Le bilan annuel et les notes correspondantes.

- * L'état annuel des bénéfices non répartis.
- * L'état des résultats annuels présenté sur une base mensuelle.
- * Le budget de caisse annuel présenté sur une base mensuelle.
- * Le budget de vente annuel présenté sur une base mensuelle.

-René Composite Materials Corporation (René U.S.)

La même présentation que les points A, B, C précédents.

-États financiers consolidés de René Matériaux Composites Ltée et de René Composite Materials Corporation

La même présentation que les points B et C ci-haut.

Pour compléter l'information financière, nous avons joint au plan d'affaires les états financiers vérifiés des 5 dernières années de René Matériaux Composites Ltée.

C'est donc à partir de ce plan d'affaires que nous avons fait nos représentations auprès des divers intervenants canadiens et américains. Après avoir conçu et

utilisé notre plan d'affaires, il nous est facile de constater la véracité de l'affirmation suivante de Belley, Dussault et Lorrain. "Le plan d'affaires constitue un outil d'analyse, de négociation et de planification aidant à l'actualisation d'un projet de création d'entreprise". ² Nous pouvons même ajouter que le plan d'affaires est essentiel à la réalisation d'un projet de création d'entreprise.

La prochaine section donne au lecteur une bonne idée du cheminement que nous avons parcouru au cours des 3 dernières années.

3.5 La création de René Composite Materials Corporation

Voici sous forme chronologique, la suite des événements qui ont conduit à la formation de l'entreprise américaine.

Événements de l'année 1990

Juin: - Les deux propriétaires et le contrôleur décident de former un comité de travail en vue d'analyser la possibilité, pour René Matériaux Composites Ltée, d'implanter une usine aux États-Unis. Ce comité est composé des 2 propriétaires, du contrôleur, de l'avocat corporatif et du vérificateur de la corporation.

² BELLY, André, DUSSAULT, Louis et LORRAIN Jean. "Le plan d'établissement prototype: analyse critique du contenu de plan d'affaires", Trois-Rivières, U.Q.T.R., 1989

- Première réunion du comité de travail. Il est convenu de dresser une analyse de rentabilité sommaire du projet et de consulter le courtier américain en douanes de la compagnie.
- Vérification, selon les renseignements du représentant de A.N. Deringer (courtier) américain en douanes), de l'exemption ou de l'imposition de frais de douane pour nos produits.

Août: - Demande officielle expédiée à A.N. Deringer afin qu'il nous représente auprès du "Département of the treasury US customs". Nous demandons une prise de position officielle "binding ruling" de la part des douanes américaines concernant l'exemption ou l'imposition des frais de douane pour nos produits.

Sept.: - Le comité de travail passe en revue l'analyse de rentabilité sommaire. Compte tenu de la rentabilité apparente du projet, il est convenu de poursuivre le développement de celui-ci et d'en développer l'analyse financière et technique.

Oct.: - Le comité de travail effectue, en Caroline du sud, une visite d'exploration suite à la proposition d'un de nos fournisseurs américains de nous louer

une bâtisse de 30,000 pi² à Chester en Caroline du Sud. Divers organismes de développement et certaines institutions financières sont également rencontrés.

Nov.: - Suite au voyage en Caroline du Sud et après avoir réalisé toute l'ampleur du projet, le contrôleur propose aux deux propriétaires de faire de ce projet d'implantation son sujet de mémoire de maîtrise. Après explication, les propriétaires réalisent les avantages pour tous et acceptent la proposition.

- Le contrôleur participe au séminaire de Arthur Anderson "tax planning for Canadian doing business in the U.S.A."
- Préparation et approbation, par le comité de travail, d'un plan d'affaires préliminaire. Les Etats potentiels pour l'implantation sont également déterminés: Indiana, Caroline du Sud, Ohio, Tennessee, Kentucky, Caroline du Nord, Virginie et Virginie de l'Ouest.

Déc.: - Nous expédions notre plan d'affaires préliminaire aux états sélectionnés. Nous leur demandons de nous fournir le plus d'informations possibles sur la disponibilité ainsi que le coût de la main-d'oeuvre; de plus nous

désirions des données sur les subventions, les taxes, les programmes de financement et les sites industriels les plus propices à notre projet.

- Nous recevons du "department of the treasury U.S.custums" un "binding ruling". Le tout confirme que nos produits seront exemptés de frais douaniers même si ceux-ci sont expédiés non assemblés à notre filiale américaine.

Événements de l'année 1991

Jan.: - Réception et analyse des informations expédiées par les États sollicités.

fév.: - Suite à son invitation, nous rencontrons, à Montréal, M. Martin Briley, marketing manager department of Economic Development Commonwealth of Virginia.

Mars: - Après l'étude des grilles d'analyse portant sur les États potentiels, (localisation par rapport aux clients actuels et éventuels, coût de la main-d'oeuvre, programme de financement et formation de la main-d'oeuvre, etc.) le comité de travail opte pour l'État de la Virginie.

Avril: - Martin Briley nous fait parvenir la description de plusieurs bâtisses répondant à nos principaux critères de sélection. (proximité des autoroutes et des aéroports, éloignement des grands centres urbains, disponibilité de la main-d'oeuvre).

Juin: - Le contrôleur rencontre un spécialiste en fiscalité américaine afin de déterminer la forme légale et le type d'actionnariat que devra utiliser l'entreprise américaine.

- Réalisation d'entrevues auprès de 5 entreprises québécoises implantées aux États-Unis.
- Révision du plan d'affaires en tenant compte de l'achat d'une bâtisse en Virginie.

Juillet: - Nous expédions le plan d'affaires aux banques Dominion, C and S/Sovran et Crestar. Le directeur général et le contrôleur rencontrent les banques sollicitées afin de présenter le projet en profondeur et apporter les précisions nécessaires.

Août: - La firme d'avocats Woods, Rogers and Hazlegrove située à Roanoke Virginia est retenue par l'entreprise.

- L'étude des grilles d'analyse concernant les bâtisses en Virginie amène le comité de travail à retenir la bâtisse de 50,000pi² située dans la ville de Pearisburg.
- Nous mandats Woods, Rogers and Hazlegrove pour les dossiers suivants;
 - *Obtention de la charte de René Composite Materials Corporation
 - *Mise en marche de la procédure de financement par industrial revenu bonds (I.R.B.)
 - *Préparation d'une offre d'achat pour la bâtisse sélectionnée
- Nous déposons une demande d'aide financière, auprès du department of Economic development, pour la formation du personnel.
- Nous déposons une demande de financement à la Société de développement industrielle du Québec, dans le cadre des programmes de financement "aide à l'exportation" et "crédit-implantation". Les financements demandés s'élèvent respectivement à \$1,150,000 et \$340,000.
- Dépôt d'une demande de financement de \$1,000,000 auprès des institutions financières canadiennes suivantes; Banque Nationale du Canada, Banque Nationale de Paris, Banque de Nouvelle-Écosse, Banque Laurentienne, Banque Royale, Banque Fédérale de développement et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

- Nous publions, dans certains journaux de Virginie, une offre d'emploi relative à la direction de l'usine américaine.

Sept.: - Notre offre d'achat pour la bâtisse de Pearisburg est acceptée. Elle est conditionnelle à l'obtention d'un financement sous forme de I.R.B. Les documents sont signés et l'offre d'achat est valide jusqu'au 1/12/91.

- La Crestar Bank est la seule banque américaine qui nous fait une proposition de financement. Les autres déclinent le projet compte tenu de la situation économique et du risque relativement élevé du projet.
- Le department of economic development confirme son aide quant à la formation du personnel. Celle-ci représente environ \$25,000.⁰⁰ ou \$610.⁰⁰ pour chacun des employés embauchés au cours de 2 premières années.
- Rencontre avec la S.D.I. Le projet semble rencontrer les exigences des programmes de financement; toutefois ce sont les avis sectoriels du ministère de Affaires Internationales et du ministère de l'Industrie Commerce et Technologie qui le confirmeront.

Oct.: - Formation d'un groupe interne de travail visant à planifier et à réaliser l'implantation de l'usine américaine. Ce groupe est composé des 2 propriétaires, du contrôleur, du chimiste, de l'ingénieur et d'un

technicien en électronique. Chacun des membres du groupe se voit prendre en main en tout ou en partie quelques uns des dossiers suivants: l'agencement de l'usine, la rédaction des instructions de travail, les critères d'embauche, les demandes de permis d'opération, le financement du projet, l'achat des équipements, etc.

- Nos banquiers (B.N.C.) donnent, après approbation de notre part, à la firme Price Waterhouse le mandat de vérifier la gestion courante des opérations et la véracité des hypothèses inscrites dans le plan d'affaires du projet. Price Waterhouse confirme, de façon positive, chacun des points de son mandat.

Nov.: - Nous demandons et obtenons une prolongation de notre offre d'achat sur la bâtisse de Pearisburg jusqu'au 15/03/92.

- Obtention des permis d'opération du "department of air pollution control Commonwealth of Virginia".

Déc.: - La S.D.I. confirme que les avis sectoriels sont favorables et que notre projet est compatible à 100% avec les programmes de financement.

Toutefois, le comité d'analyse du projet à la S.D.I., ne peut recommander le prêt à l'exportation si nous achetons la bâtisse de Pearisburg. Le comité

considère que cet élément rend le projet trop risqué. Par contre, si la bâtisse est louée, le programme de financement à l'exportation prévoit le financement des 2 premières années de location.

Evénements de l'année 1992

Janv.: - Le comité de travail analyse les recommandations de la S.D.I. et décide d'abandonner l'achat de la bâtisse de Pearisburg. Le directeur général et le contrôleur sont mandatés pour négocier une location sur 5 ans de la dite bâtisse. Cette décision amène du même coup le comité à annuler les démarches de financement du côté américain.

- Suite à une présélection, les 2 propriétaires et le contrôleur rencontrent les deux candidats potentiels au poste de directeur de l'usine américain.

Fév.: - Nous négocions et signons la location pour 5 ans de la bâtisse de Pearisburg. Le tout est assorti d'une option d'achat applicable en tout temps.

- Le plan d'affaires est révisé en tenant compte de la location plutôt que de l'achat de la bâtisse et de l'abandon de la demande de financement américain.

Avril: - Le directeur d'usine U.S. est embauché.

- L'offre d'emploi pour le poste de contrôleur de l'usine américaine est publiée dans certains journaux de la Virginie.
- La S.D.I. dépose un projet de lettre d'offre de financement.

avril - Négociation intense avec la S.D.I. et la B.N.C. Toutes les autres
à
juin: institutions financières ont décliné l'offre.

mai - Le directeur de l'usine américaine supervise la réalisation des travaux de
à
sept.: finition de l'usine américaine ainsi que l'agencement des équipements. Il sélectionne aussi le personnel d'usine.

Juin: - Dépôt de la lettre d'offre de financement de la part de la Banque Nationale du Canada.

- Dépôt d'une offre de marge de crédit U.S., pour la filiale américaine, de la part de la National Canada finance Corporation (N.C.F.C.). Cette banque américaine est une filiale de la B.N.C.

- Le comité de travail analyse les propositions de Crestar Bank, de la N.C.F.C. et de la B.N.C. Il recommande d'accepter les offres de la N.C.F.C. et de la B.N.C.

Juil.: - René Matériaux Composites Ltée officialise sa propriété de René Composite Materials Corporation en devenant officiellement l'unique actionnaire (émission de \$100,000.⁰⁰ d'actions).

- Signature des documents légaux de financement (actes de fiducie, hypothèques, nantissements,, etc.) entre la S.D.I., la B.N.C et René Matériaux Composites Ltée.
- Le directeur général et le contrôleur se rendent en Virginie pour finaliser les points suivants:

*Entrevues et choix d'un des 5 candidats au poste de contrôleur.

*Sélection d'une des deux banques situées à Pearisburg. Celle-ci fera le pont entre les opérations bancaires de René US et la N.C.F.C. qui est basée à New-York.

*Rencontre de l'associé du bureau comptable de K.P.M.G. et confirmation de son mandat comme vérificateur de René US.

*Signature des documents légaux pour le financement de la marge de crédit avec la N.C.F.C.

Août: - Le comité de travail fait le point sur le projet et l'échéancier de travail.

- Le groupe interne de travail fait le point sur le projet et l'échéancier de travail.

Sept.: - Le directeur général et le contrôleur se rendent à Pearisburg finaliser les points suivants avant le début des opérations:

- *Inspection des équipements et vérification de leur bon fonctionnement.

- *Préparation du bilan d'ouverture.

- *Établissement des politiques administratives et des procédures comptables.

- Début des opérations de fabrication chez René Composite Materials Corporation le 14 septembre 1992.

Oct.: - Journée porte ouverte pour souligner le lancement de la nouvelle entreprise.

- La S.D.I. nous fait part du choix de son représentant comme membre du C.A. de René Canada.

Donc depuis le début des opérations américaines, le D.G. et le contrôleur effectuent régulièrement des visites administratives. De plus, l'équipe technique de René Canada, chimiste, ingénieur, technicienne en génie industriel, spécialiste en informatique et contremaître de production se rend sur place pour porter assistance à l'équipe de René U.S. quand elle en éprouve le besoin.

Finalement, en mars dernier, notre directeur général a pris la relève du directeur de l'usine américaine. Ce dernier éprouvait de sérieuses difficultés à diriger les opérations et à maintenir de bonnes relations avec la clientèle.

Ici prend donc fin la description du cheminement menant à la création de René Composite Materials Corporation. Du même coup, cette section vient confirmer la réalisation du premier objectif de ce mémoire: implanter une filiale de René Matériaux Composites Ltée aux États-Unis d'Amérique.

Quant au second objectif qui vise à proposer une démarche type d'implantation aux États-Unis, le chapitre qui suit en fait la description.

CHAPITRE 4

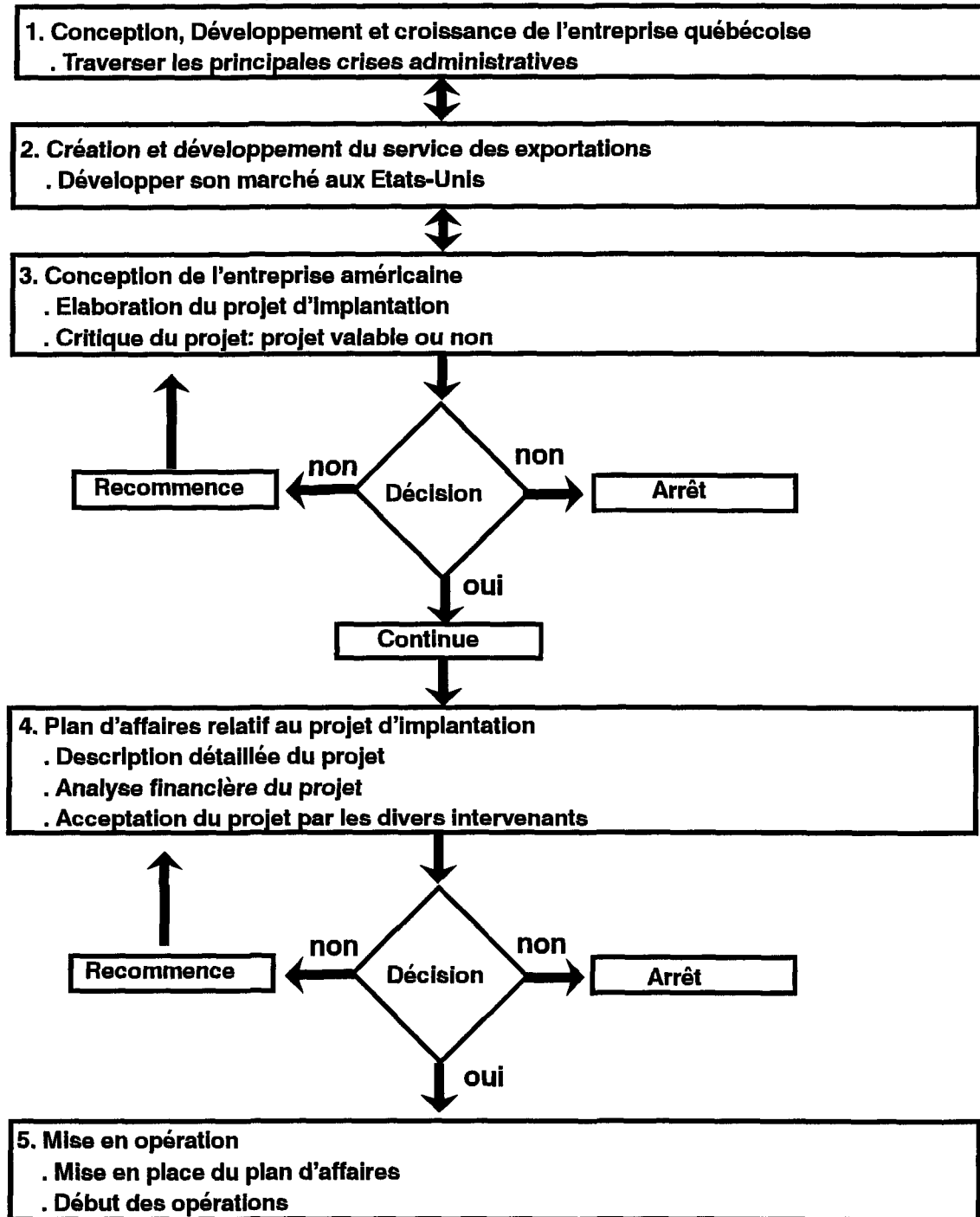
CHEMINEMENT PROPOSE AUX P.M.E. DESIRANT S'ETABLIR AUX ETATS-UNIS

Le chapitre qui suit propose, aux entrepreneurs désirant s'établir aux Etats-Unis, un cheminement type d'implantation. Ce cheminement type ne prétend pas être le seul pouvant mener à une implantation américaine; toutefois il a été conçu et validé à partir d'entrevues réalisées auprès de 5 P.M.E. québécoises implantées aux Etats-Unis, ainsi qu'à partir de l'expérience d'implantation de René Matériaux Composites Ltée.

Ce cheminement type n'a pas la prétention de réinventer la roue; il s'inspire fortement du cheminement proposé par M. Paul-A. Fortin dans son volume "Devenez entrepreneur. Pour un Québec plus entrepreneurial". L'essence même de notre cheminement type est en fait un cheminement de création d'entreprise. Ce qui fait l'originalité de notre cheminement type, c'est qu'il est adapté en fonction d'une implantation américaine réalisée par une P.M.E. québécoise. Le tableau 11 illustre notre cheminement type d'implantation.

TABLEAU II

Cheminement type pour les P.M.E. qui désirent s'implanter aux U.S.A.



4.1. Conception, développement et croissance de l'entreprise québécoise.

"L'évolution d'une entreprise est en quelque sorte comparable aux étapes que doit traverser l'être humain dans sa course vers la maturité."³ Nous partageons cette affirmation de monsieur Robidoux et nous utiliserons les même termes que lui pour identifier les crises auxquelles doit faire face une entreprise. Les premières crises correspondant à la naissance et à la croissance sont les crises de lancement, liquidité, délégation et de leadership. Quand une entreprise a passé à travers ces crises, elle a acquis assez de maturité pour s'aventurer sur les marchés étrangers. D'autres crises comme celle du financement ou celle de la prospérité, vont survenir après une période de progression coïncidant parfois avec la création d'un service à l'exportation. Il s'agit pour l'entrepreneur, à ce moment-ci, de bien surveiller l'évolution de l'entreprise afin de connaître une bonne progression.

4.2. Création et développement du service des exportations

L'exportation aux Etat-Unis est une étape cruciale qui mènera éventuellement à l'implantation aux Etats-Unis. Il est primordiale que cette étape tienne compte qu'il n'y a pas un mais des marchés américains.

³ ROBIDOUX, Jean. "Les crises administratives dans les P.M.E. en croissance.", Chicoutimi, Morin, 1980

Les Etats-Unis forment un tout, c'est vrai, mais à la dimension d'un continent et comme pour tout continent, c'est un ensemble composite. Vouloir aller sur ce marché sans tenir compte de ce particularisme, c'est aller à l'échec. Vendre aux Etats-Unis nécessite une bonne connaissance des hommes, des régions et des pratiques commerciales... Il importe de connaître les spécificités du client américain.⁴

S'imposer sur le marché américain ne veut pas nécessairement dire vendre au plus bas prix possible. Toutes les recherches sur les exportations montrent que les exportateurs à succès ne comptent pas sur un avantage de prix. La majorité des bons exportateurs répondent toujours que ce qui fait la différence, c'est plutôt la qualité et l'unicité du produit ainsi que le service après-vente.

L'entreprise qui voudra faire la différence s'assurera que son responsable aux exportations tient constamment compte de ces prémisses.

Une fois engagé, le responsable aux exportations effectuera les démarches suivantes:

- *A partir de la littérature, découvrir qui est le citoyen américain et le consommateur américain.

- *Découvrir les modes de commercialisation (commerce traditionnel de détail, vente directe, etc.) et connaître le moyen de s'introduire dans

⁴ DEYSINE, Anne et TEULE-MARTIN, Catherine. "Réussir sur le marché américain", Paris, Jupiter, 1989

les circuits de commercialisation (intermédiaires spécialisés, distributeurs, etc.).

*Si approprié commander une étude de marché externe.

*Faire partie d'un club d'exportateurs.

*Découvrir personnellement le marché américain grâce aux "marts" (expo-marché) et aux salons spécialisés.

*Déterminer quelle structure commerciale sera utilisée (importateur-distributeur, agent commercial, franchise, etc.)

*Retenir les services d'un courtier américain en douanes

*Adapter le produit aux lois et aux normes américaines (fiscalité, douanes, étiquetage, emballage, droits des consommateurs, etc.)

*Rechercher les aides gouvernementales à l'exportation.

*Identifier la concurrence et s'assurer que le produit a sa place.

*Etre conscient de l'effet de la variation de la valeur du \$ canadien lors de l'établissement du prix de vente.

*Savoir se faire payer (risques et garanties).

Les P.M.E. doivent saisir que l'exportation n'est pas simplement un palliatif ou une demande interne décroissant temporairement, mais une activité à long terme qui doit être soutenue. Les P.M.E. n'échappent pas au contexte de mondialisation

et de micro-segmentation des marchés. Les exportations doivent donc être intégrées dès le départ dans le plan stratégique de l'entreprise.

4.3 Conception de l'entreprise américaine.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, il est primordial pour les entreprises qui désirent s'implanter aux Etats-Unis d'acquérir une bonne expérience du marché américain et ce grâce à l'exportation aux Etats-Unis. De plus, il faut que le volume des exportations soit suffisamment élevé pour permettre la rentabilité d'une implantation américaine. Ces affirmations s'appuient sur les 5 cas étudiés et sur l'expérience de René Matériaux Composites Ltée. En effet, ces entreprises exportaient aux Etats-Unis depuis au moins 10 ans avant leur implantation, alors que le pourcentage de leurs ventes américaines s'élevait entre 10% et 88%.

En plus de ces recommandations, voici les autres points à tenir compte lors de la conception de l'entreprise américaine:

- *Former un comité de travail interne en charge de l'implantation américaine.

- *Avoir au moins une personne du comité interne qui travaille pratiquement à 100% sur le projet.

- *Effectuer une revue de littérature sur le sujet et se documenter sur l'aspect légal, technique, administratif, etc.**
- *Rencontrer quelques entreprises québécoises qui se sont implantées aux Etats-Unis.**
- *Préparer une description sommaire et une analyse de rentabilité préliminaire du projet.**
- *Former un comité de travail externe qui sera chargé d'analyser le travail effectué par le comité interne dans le but de lui apporter des recommandations constructives.**
- *Dresser une liste des Etats pouvant recevoir le projet à partir des critères retenus par le comité interne ou par une étude de marché.**
- *Demander, aux Etats potentiels, des informations sur la main-d'oeuvre, la fiscalité, le réseau routier et les sites aptes à recevoir le projet.**
- *Etablir les critères de sélection pour le futur site. (taux de la main-d'oeuvre, pourcentage de l'impôt, l'existence ou non d'une bâtisse, l'existence ou non d'une compagnie déjà en opération).**
- *A partir des informations reçues des Etats ciblés et en fonction des critères de sélection, dresser les grilles d'analyse et sélectionner le site le plus propice au projet.**
- *Choisir un cabinet d'avocats américains.**

- *Déterminer la forme légale de la nouvelle entreprise américaine. (filiale ou succursale).
- *Établir les programmes gouvernementaux canadiens et américains applicables au projet. (aide financière, programme de formation de la main-d'oeuvre, financement à taux réduits, etc.)
- *Rechercher et présélectionner les employés américains susceptibles d'occuper les postes de cadres.
- *Choisir un cabinet américain de comptables agréés. (idéalement le même cabinet devrait desservir et l'entreprise québécoise et l'entreprise américaine).
- *S'informer des procédures touchant l'obtention de visas américains par des employés québécois appelés à se rendre au États-Unis pour une période assez longue.

Voilà donc les principaux points qui devront être réalisés avant de concevoir le plan d'affaires du projet.

4.4 Plan d'affaires relatif au projet d'implantation.

Bien que nous en ayons fait allusion tout au long du présent mémoire, nous reverrons brièvement ce que doit contenir un plan d'affaires élaboré en vue d'une

implantation aux Etats-Unis. Il va de soi que ce document doit être rédigé en français et en anglais. De plus, les états financiers prévisionnels anglais doivent être présentés en devise américaine.

•Plan d'affaires pour projet d'implantation aux Etats-Unis •

-Première section:

Cette première section contient la description complète de l'entreprise québécoise (voir chapitre 1) ainsi que la description du projet d'implantation (voir le chapitre 3).

-Deuxième section:

Cette section contient les informations financières suivantes;

1. Déclaration de la direction concernant les informations financières fournies.
2. Hypothèses relatives aux états financiers prévisionnels de la compagnie québécoise, pour les 3 premiers exercices du projet.
3. Bilans, états des bénéfices non répartis, états des résultats, budgets de caisse et budgets de vente de la compagnie québécoise, pour les 3 premiers exercices du projet.

4. Hypothèses relatives aux états financiers prévisionnels de l'entreprise américaine, pour les 3 premiers exercices du projet.
5. Bilans, États des bénéfices non repartis, états des résultats, budgets de caisse et budgets de vente de l'entreprise américaine, pour les 3 premiers exercices du projet.
6. Bilans consolidés, états des bénéfices non répartis consolidés, états des résultats consolidés, budgets de caisse consolidés et finalement budgets de vente consolidés de la compagnie du Québec et de celle des Etats-Unis, pour les 3 premiers exercices du projet.

-Troisième section:

Cette dernière section contient les états financiers vérifiés des 5 dernières années de la compagnie québécoise.

Après avoir complété le plan d'affaires, la direction de l'entreprise québécoise sera en mesure de poursuivre les étapes suivantes:

***Déposer et négocier les demandes de financement auprès des institutions financières canadiennes et américaines.**

***Déposer les demandes concernant l'aide financière, les programmes de formation, les financements à taux réduits et les autres programmes admissibles.**

Comme nous pouvons le constater au tableau 11, si tous les intervenants endossent le projet et que le financement nécessaire est obtenu, l'entreprise québécoise est en mesure de mettre en marche son implantation aux Etats-Unis.

4.5 Mise en opération

Cette dernière étape du cheminement type devra avoir été planifiée soigneusement par le comité de travail interne. Cette planification évitera tout retard ou tout inconvénient désagréable dans la mise en opération du projet. Voici donc le contenu de cette cinquième étape:

- *Former l'entité légale retenue pour l'entreprise américaine.**
- *Construire, acheter ou louer, sur le site choisi, les installations physiques.**
- *Acheter, installer et roder les équipements nécessaires.**
- *Obtenir les permis d'opération.**
- *Embaucher le personnel cadre.**
- *Obtenir les visas de travail pour les employés québécois (1er contremaître, chef comptable) qui travailleront à l'usine américaine.**

- *Sélectionner les employés d'usine.
- *Former le personnel d'usine.
- *Concevoir et mettre en place les politiques et les procédures administratives.
- *Etablir les rapports de gestion qui seront exigés de l'entreprise américaine.
- *Mettre en place les moyens de communication entre les deux entreprises (béliographe, ordinateur, vidéoconférence, messagerie, etc.) .
- *Confirmer, au cabinet de comptable, son mandat de vérificateur.
- *Préparer le bilan d'ouverture.
- *Débuter les opérations de fabrication.
- *Planifier les visites administratives régulières des cadres québécois.

Voilà donc pour la description de notre cheminement type. Tout comme nous l'avons mentionné au début du chapitre, nous ne prétendons pas que ce cheminement type soit le seul pouvant mener à une implantation aux Etats-Unis. D'ailleurs, il devra être adapté en fonction des particularités propres à chaque projet d'implantation.

CONCLUSION

La première réaction que j'ai eu en 1990, lorsque les propriétaires ont abordé, pour la première fois, la possibilité d'implanter une filiale de René Matériaux Composites Ltée aux Etats-Unis, fut de me dire que ce projet était trop ambitieux pour une P.M.E. comme la nôtre.

Après quelques temps de réflexion, j'ai constaté tous les avantages que pouvait comporter notre implantation. J'en suis devenu tellement partisan que j'en ai même fait l'objet du présent mémoire.

Deux années se sont écoulées et l'usine américaine est maintenant en opération. Je peux dire, à la lumière de l'expérience vécue, que les objectifs ont été atteints. En effet, l'implantation de la filiale aux Etats-Unis est réussie et les bénéfices, après 9 mois d'opération, rencontrent les prévisions.

De plus par l'atteinte du deuxième objectif, les P.M.E. désirant s'implanter aux Etats-Unis auront à leur disposition un cheminement type pour les guider dans la réalisation de leur projet.

Après avoir réalisé ces objectifs, je peux vous assurer que tout ce processus ne fut pas de tout repos. Par contre, il m'a procurer une expérience très enrichissante, de même qu'il m'a permis d'acquérir la maîtrise d'un outil formidable à savoir le plan d'affaires.

Il va sans dire que je retire également plusieurs leçons de cette expérience. Les plus importantes sont entre autres; entreprendre la réalisation d'un projet d'implantation aux Etats-Unis en utilisant des services externes et en profitant de l'expérience d'entreprises qui ont réalisé une telle implantation; accorder beaucoup d'importance à la préparation, à la rédaction et à la présentation de son plan d'affaires; finalement considérer comme irréaliste l'idée que le directeur de l'entreprise américaine sera capable (sans adjoint québécois) de faire tourner l'usine américaine de façon optimale.

Grâce aux entrevues réalisées et aux leçons que j'ai pu tirer de l'expérience vécue au cours de l'implantation de René Composite Materials Corporation, vous trouverez ci-après une liste des conseils que je considère très importants et que je dédie aux entrepreneurs québécois désireux de s'implanter aux Etats-Unis.

- *Être à l'écoute du marché américain dont les attentes et les goûts sont différents de celui du marché québécois.**
- *Posséder une formule gagnante au Québec et l'appliquer (l'adapter) aux Etats-Unis.**
- *Identifier clairement les avantages de l'implantation américaine.**
- *Former un groupe de travail interne qui aura la responsabilité de gérer le projet d'implantation.**
- *Former un groupe de travail externe qui supervisera les travaux du groupe de travail interne.**
- *Faire un choix judicieux du site d'implantation ainsi que de la main-d'oeuvre et s'assurer que cette main-d'oeuvre sera bien appuyée par celle du Québec.**
- *Adopter la mentalité américaine et éviter que l'autorité supérieure de l'usine U.S. soit de nationalité québécoise.**
- *Seconder le directeur d'usine américaine d'un contremaître québécois d'expérience.**
- *Dresser un plan d'affaires très bien documenté et y présenter des états financiers prévisionnels en béton.**

***Finalement, afin d'éviter tout retard dans le projet, amorcer très tôt les discussions avec les institutions financières en particulier celles des Etats-Unis.**

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES PLANS D'AFFAIRES RECENSES

- BELLY, André, DUSSAULT, Louis et LORRAIN, Jean. "Le plan d'établissement prototype: analyse critique du contenu de plan d'affaires", Trois-Rivières, U.Q.T.R., 1989
- BROOKS, Julie K. et Barry A. STEVENS. "How to write a successful business plan" New York, Amacom, 1987.
- DELL'ANNIELLO, Paul. "Un plan d'affaires gagnant", Montréal, Publifor Inc., 1987.
- GASSE, Yvon, Marcelle BOUCHARD et Aline D'AMOURS. "Posséder mon entreprise, Guide pour réaliser le plan d'affaires", Ottawa, L'Institut de recherches politiques, 1988.
- GOOD, Walter S.. "Building a dream, a comprehensive guide to starting a business of your own", Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1989.
- FORTIN, Paul. "Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial", Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986.
- MANCUSO, Joseph R.. "How to write a winning business plan", New York, Prentice Hall Press, 1985.
- McCLAUGHLIN, Harold J.. "Buiding your business plan, a step by step approach", New York, John Wiley and Sons, 1985.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI). "Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle", New York, Nation Unies, 1978.
- SIEGEL, Eric, Loren SCHULTZ, Brian FORD et David CARNEY. "The Arthur Young business plan guide", New York, John Wiley and Sons, 1987.
- TIMMONS, Jeffrey Leonard E. SMOLLEN et Alexander M. DINGEE. "New venture creation a guide to entrepreneurship", second edition, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1985.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

Banque fédérale de développement. "Le petit guide du libre échange", Montréal, 1989.

DEYSINE, Anne et TEULE-MARTIN, Catherine. "Réussir sur le marché américain", Paris, Jupiter, 1989.

DONOLO, C. "Stratégies de décentralisation et de localisation industrielle", Montréal, Bordas, 1972.

ESTALL, R.c. et BUCHANAN, R.o. "Industrial activity and Economic Geography", Londres, Hutchinson, 1973.

BROWNING, J.f. "How to select a business site", Montréal, Mc Graw-Hill, 1980.

DELOITTE, HASBINS & SELLS. "How doing business in the United States of America", New-York, 1985.

MARTRES, Laurent. "Comment créer une P.M.E. aux Etats-Unis" La voie du succès, Paris, 1982.

SODERMAN, Sten. "Industrial Location Planning", Toronto, John Wiley, 1975.

UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO. "Doing business in the United States.", (9 working paper), Toronto, 1986, 1990.

ANNEXE 1

**QUESTIONNAIRE PORTANT SUR L'IMPLANTATION DE
FILIALE OU SUCCURSALE AUX ETATS-UNIS**

DATE:

REALISE PAR:

ENDROIT:

COORDONNEES DE BASE

Personne(s) rencontrée(s) et poste(s) occupé(s):

Nom exact de l'entreprise québécoise:

Année de fondation:

Nombre d'employés (temps plein):

Nombre d'employés (temps partiel):

Nombre d'employés (moyenne annuelle):

Syndiquée:

Principaux actionnaires et
pourcentage d'actions détenues:

Secteur d'activité (selon
codification de Statistique Canada):

Chiffre d'affaires (évolution):

Nom exact de l'entreprise américaine:

Année de fondation:

Année du début des opérations:

Localisation de l'entreprise:

Nombre d'employés (temps plein):

Nombre d'employés (temps partiel):

Nombre d'employés (moyenne annuelle):

Syndiquée:

Principaux actionnaires et
pourcentage d'actions détenues:

Secteur d'activité:

Chiffre d'affaires américains:
(faire évolution)

***Variables à identifier:** Dresser le profil de l'entreprise québécoise ainsi que celui de sa filiale ou succursale américaine. Déterminer la propriété de celles-ci, le nombre d'années d'opération de chacune, l'endroit où elles sont situées, le nombre d'employés, la syndicalisation, leur secteur d'activité et le chiffre d'affaires respectif.

AVANT L'IMPLANTATION AUX ETATS-UNIS

- 1- Faire un historique de l'entreprise québécoise avant l'implantation aux Etats-Unis.

***Variable à identifier: Compléter le profil de l'entreprise québécoise.**

- 2- Exportiez-vous vos produits aux Etats-Unis avant votre implantation américaine?

Si oui,

- a) Pendant combien d'années avez-vous exporté aux Etats-Unis avant de vous y implanter?
- b) Quel était le pourcentage des ventes à l'exportation aux Etats-Unis par rapport aux ventes totales, l'année qui a précédé votre implantation aux Etats-Unis?

***Variables à identifier:** Le nombre d'années consacrées à l'exportation avant son implantation et le pourcentage des ventes aux États-Unis.

3- Avez-vous effectué des études du marché américain?

a) en vue d'exporter aux Etats-Unis

b) en vue de vous implanter aux Etats-Unis

***Variable à identifier:** Les études de marché avant exportation ou implantation aux États-Unis.

4- Aviez-vous décidé de la localisation de la firme américaine dès le début ou étiez-vous indécis? Précisez.

***Variable à identifier:** Le choix du site américain était-il connu au moment de s'implanter aux États-Unis?

5- Deviez-vous vous implanter nécessairement dans une région désignée à cause de votre plan d'affaires ou d'un besoin de main-d'oeuvre spécifique ou autres?

***Variables à identifier:** Les motifs qui vous ont contraint à un choix de site plutôt qu'à un autre.

DE LA DECISION A L'IMPLANTATION

- 1- Par ordre d'importance, quelles sont les raisons qui ont motivé votre décision de vous implanter aux Etats-Unis?

*Variables à identifier: Les raisons qui ont poussé l'entreprise à s'implanter aux États-Unis.

- 2- Avez-vous eu l'aide de différents ministères des Gouvernements canadien ou québécois lors de la réalisation de votre projet? Si oui, les énumérer et donnez la forme d'aide.

*Variable à identifier: Les programmes d'aide reçus du gouvernement canadien et québécois.

- 3- Avez-vous eu recours à des consultants québécois (avocats, comptables, spécialistes en commerce international) lors de la réalisation de votre projet?

***Variable à identifier:** Les professionnels québécois embauchés pour la réalisation du projet.

- 4- Avez-vous eu recours à des consultants américains (avocats, comptables, spécialistes en commerce international) lors de la réalisation de votre projet?

***Variable à identifier:** Les professionnels américains embauchés pour la réalisation du projet.

- 5- A combien se sont élevés vos frais d'implantation (avocats, comptables, autres consultants, étude de marché, voyages, etc.)?

***Variable à identifier:** La somme déboursée à titre de frais d'implantation.

- 6- Avez-vous acheté ... ?
- a) une compagnie américaine en opération
 - b) une bâtisse inopérante
 - c) fait construire une nouvelle usine
 - d) loué

- e) loué avec option d'achat
- f) procédé à un joint venture

***Variable à identifier: Le type "physique" de l'implantation.**

- 7- Sous quelle forme légale avez-vous établi votre organisation aux Etats-Unis? Succursale (Branch) ou filiale (Cie U.S.), pour quelles raisons?

***Variable à identifier: Le type "légale" de l'implantation.**

- 8- Avez-vous employé un modèle d'implantation particulier pour effectuer le choix de votre site d'implantation (Etat, comté, ville)? Si oui, l'élaborer. Si non, pouvez-vous résumer de quelle façon vous avez fait votre choix.

***Variable à identifier: La méthode de sélection du site de l'implantation.**

- 9- Quelle importance avez-vous accordé aux différents facteurs de localisation qui suivent, lors de votre implantation?

1- Très important 2- Important 3- Peu important

- a) Concentration et caractéristiques des clients
- b) Disponibilité et coût de la main-d'oeuvre
- c) Niveau de syndicalisation
- d) Opportunité sur une bâtisse existante inopérante
- e) Opportunité sur une entreprise américaine
- f) Disponibilité et coût des services publics (électricité, gaz, eau, égouts)
- g) Système de transport (autoroute, aéroport, etc.)
- h) Coût de transport sur les achats et les ventes
- i) Disponibilité et coût des matières premières
- j) Climat
- k) Services bancaires et professionnels
- l) Proximité de l'usine québécoise
- m) Impact sur l'environnement
- n) Aides financières et autres (Etat, ville, comté)

***Variables à identifier:** L'importance accordée à ces facteurs de localisation.

- 10- Avez-vous reçu de l'aide financière, programme de formation, réduction de taxes municipales, etc. de la part de l'Etat, du comté ou de la ville où vous êtes implantés? Si oui, décrire les aides et leurs provenances.

***Variables à identifier:** Les aides financiers ou autres reçues de différentes instances américaines.

11- Combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où la décision de s'implanter aux Etats-Unis fut prise et le moment où les opérations y débutèrent?

***Variable à identifier:** Le nombre de mois entre la décision de s'implanter et le début des opérations.

L'APRES IMPLANTATION

MARKETING

- 1- Votre implantation a-t-elle produite une augmentation de vos ventes aux Etats-Unis? Si oui, de quel pourcentage?

*Variable à identifier: L'augmentation des ventes aux États-Unis suite à l'implantation.

- 2- Le département de marketing de l'usine américaine est-il?

- autonome
- dirigé par l'usine québécoise
- aucun département marketing américain

*Variable à identifier: Le niveau d'autonomie du département marketing américain.

- 3- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue marketing? Si oui, les énumérer.

- 4- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue marketing? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 3 et 4: Les avantages et les désavantages, au point de vue marketing ,de l'implantation américaine.**

PRODUCTION

- 1- Est-ce que votre usine américaine fabrique:
- une partie de votre gamme de produits québécois
 - ou
 - la totalité de votre gamme de produits québécois

***Variable à identifier:** L'entreprise américaine fabrique-t-elle tous les produits fabriqués par l'entreprise québécois?

- 2- Votre usine américaine fabrique ses produits avec des composantes:
- 100 % américaines
 - ou
 - québécoises (à quel pourcentage?)

***Variable à identifier:** Le pourcentage des composantes québécoises ou étrangères utilisées dans la fabrication.

- 3- Le système de production de l'usine américaine est-il identique au système de production québécois? Précisez.

*Variable à identifier: La comparaison entre le système de production américain et le système de production québécois.

- 4- Le coût de la production des produits américains est:

- a) plus élevé
- b) moins élevé

que le coût de production québécois.

*Variable à identifier: La comparaison entre les coûts de production américains et québécois.

- 5- La qualité de vos produits américains est:

- a) inférieure
- b) égale
- c) supérieure

à la qualité de vos produits québécois.

***Variable à identifier:** La comparaison de la qualité des produits américains et québécois.

6- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue production? Si oui, les énumérer.

7- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue production? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 6 et 7:** Les avantages et les désavantages, au point de vue production , de l'implantation américaine.

FINANCE

1- Le montant d'investissement pour l'implantation américaine s'est élevé à:

***Variable à identifier:** Le montant investi pour l'implantation américaine.

2- Le financement des investissements provenant à:

_____ % d'emprunts bancaires canadiens

_____ % d'emprunts bancaires américains

_____ % de capital-actions

_____ % autres (avances compagnie canadienne)

***Variables à identifier:** Le pourcentage et la provenance des sources de financement nécessaires à l'implantation.

3- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue financier? Si oui, les énumérer.

- 4- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue financier? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 3 et 4: Les avantages et les désavantages, au point de vue financier, de l'implantation américaine.**

RESSOURCES HUMAINES

- 1- Dans les postes administratifs ou de gestion, y a-t-il des employés provenant de l'usine québécoise? Si oui, quels postes occupent-ils?

***Variable à identifier:** Les postes administratifs ou de gestion de l'entreprise américaine occupés par des Québécois.

- 2- Si vous avez répondu oui à la question précédente, diriez-vous que les québécois en poste à l'usine américaine sont:

- a) acceptés
- b) tolérés
- c) difficile

à accepter par les employés américains?

***Variable à identifier:** L'acceptation des travailleurs québécois à l'usine américaine par les employés américains.

- 3- Les ouvriers ont-ils suivi une formation avant le début des opérations? Si oui, combien de jours chacun en moyenne?

***Variable à identifier:** La formation donnée aux employés avant le début des opérations.

4- Le coût de bénéfices marginaux est-il:

- a) inférieur
- b) égal
- c) supérieur

au coût québécois?

***Variable à identifier:** Le coût des bénéfices sociaux américains comparé à celui du Québec.

5- Pour chacun des énoncés, dites s'il est:

- a) inférieur
- b) égal
- c) supérieur

à ce qu'on retrouve au Québec?

- La productivité de la main-d'oeuvre _____
- La motivation de la main-d'oeuvre _____
- La créativité de la main-d'oeuvre _____

- La capacité d'adaptation de la main-d'oeuvre _____
- Le sentiment d'appartenance de la main-d'oeuvre _____

***Variable à identifier:** La comparaison des divers aspects de la main-d'oeuvre de l'usine américaine avec celle de l'usine québécoise.

- 6- Comment qualifiez-vous les relations patronales-syndicales (ou patronales-employés, si aucun syndicat) aux Etats-Unis comparativement à celles du Québec?

***Variable à identifier:** La comparaison des relations patronales syndicales de l'usine américaine avec celles du Québec.

- 7- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue ressources humaines? Si oui, les énumérer.

- 8- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue ressources humaines? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 7 et 8:** Les avantages et les désavantages, au point de vue ressources humaines, de l'implantation américaine.

MANAGEMENT

- 1- L'usine américaine est-elle autonome ou si elle est gérée à partir du Québec? Précisez.

*Variable à identifier: La gérance de l'usine américaine.

- 2- Si elle est gérée à partir du Québec, quels sont les rapports de gestion employés et à quelle fréquence sont-ils exigés?

*Variable à identifier: Les rapports de gestions exigées de l'usine américaine.

- 3- Quels types de communication utilisez-vous entre l'usine américaine et l'usine québécoise?

*Variable à identifier: Les moyens de communications employés entre l'usine américaine et québécoise.

- 4- Est-ce que les cadres québécois effectuent des visites de contrôle à l'usine américaine?

Si oui, quels postes occupent-ils et quelle est la fréquence de leurs visites?

*Variable à identifier: Le titre des cadres québécois préposés aux visites de contrôle et la fréquence de celles-ci.

- 5- Si vous avez répondu oui à la question précédente, diriez-vous que les cadres québécois sont:

a) acceptés

b) tolérés

c) difficile

à accepter par les employés américains?

*Variable à identifier: Le degré d'acceptation des cadres québécois par les employés américains lors des visites de contrôle.

- 6- Votre implantation aux États-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue gestion? Si oui, les énumérer.

- 7- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue gestion? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 6 et 7: Les avantages et les désavantages, au point du vue management ,de l'implantation américaine.**

FOURNISSEURS

1- La qualité des produits achetés des fournisseurs américains est-elle:

- a) inférieure
- b) égale
- c) supérieure

à celle des produits du Québec?

***Variable à identifier:** La comparaison de la qualité des produits achetés des fournisseurs américains avec celle des produits fournis par les Québécois.

2- Les conditions de crédits obtenus de vos fournisseurs américains sont:

- a) inférieures
- b) égales
- c) supérieures

à celles du Québec?

***Variable à identifier:** La comparaison des conditions de crédit des fournisseurs américains avec les conditions de crédit québécoises.

3- Les délais de livraison des fournisseurs américaines sont-ils:

a) inférieurs

b) égaux

c) supérieurs

à ceux du Québec?

***Variable à identifier:** Les délais de livraison des fournisseurs américains comparés à ceux des fournisseurs québécois.

4- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue fournisseurs? Si oui, les énumérer.

5- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue fournisseurs? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 4 et 5:** Les avantages et les désavantages, au point de vue fournisseurs, de l'implantation.

CLIENTS

- 1- Placez par ordre d'importance les priorités de vos clients américains face à vos produits (1 = le plus important).

Qualité, Prix, Service, Garantie ou Autres (Précisez)

***Variables à identifier: Les priorités des clients américains face aux produits.**

- 2- Placez par ordre d'importance les priorités de vos clients québécois face à vos produits.

Qualité, Prix, Service, Garantie ou Autres (Précisez)

***Variables à identifier: Les priorités des clients québécois face aux produits.**

- 3- Diriez-vous que les relations avec vos clients américains par rapport à celles avec vos clients québécois sont:

- a) plus faciles
- b) semblables
- c) plus difficiles

Précisez.

***Variable à identifier:** Les relations avec la clientèle américaine comparées à celles de la clientèle québécoise.

4- Le respect des conditions de paiement par vos clients américains est:

a) inférieur

b) égal

c) supérieur

à celui de vos clients québécois?

***Variable à identifier:** Le respect des conditions de paiement par les clients américains comparé à celui des Québécois.

5- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue clients? Si oui, les énumérer.

6- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue clients? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 5 et 6:** Les avantages et les désavantages, au point de vue clientèle, de l'implantation américaine.

CONCURRENTS

- 1- Votre implantation a-t-elle amené un changement de stratégie de commercialisation chez la concurrence américaine?

***Variable à identifier:** Les changements de comportement de la concurrence américaine suite à notre implantation.

- 2- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue concurrence? Si oui, les énumérer.

- 3- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue concurrence? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 2 et 3:** Les avantages et les désavantages au point du vue concurrents, de l'implantation américaine.

ENVIRONNEMENT

- 1- Les exigences américaines en terme de pollution (air, bruit, déchets solides, etc.) sont-elles:
- a) inférieures
 - b) égales
 - c) supérieures
- à celle du Québec? Précisez.

***Variables à identifier:** Les exigences environnementales américaines comparées à celles du Québec.

- 2- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue environnement? Si oui, les énumérer.
- 3- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue environnement? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 2 et 3:** Les avantages et les désavantages au point du vue environnemental, de l'implantation américaine.

POLITICO-JURIDIQUE

- 1- L'accord du libre-échange a-t-il apporté des avantages à votre usine américaine (Ex: abaissement des tarifs douaniers)? Si oui, précisez.

**Variable à identifier:* Les conséquences positive du libre échange pour l'usine américaine.

- 2- Les réclamations juridiques en terme de responsabilité civile sont-elles:
- a) inférieures
 - b) égales
 - c) supérieures
- à celles du Québec?

**Variable à identifier:* Les réclamations juridiques américaines comparées à celles du Québec.

- 3- Les exigences du fisc américain concernant l'établissement du prix de transfert d'un produit québécois à la filiale américaine sont-elles:

- a) très sévères
- b) sévères
- c) peu importantes

***Variable à identifier:** Le degré des exigences du fisc américain concernant le prix de transfert d'un produit québécois.

4- Nommez les exigences du fisc américain qui doivent être respectés?

***Variable à identifier:** Les exigences du fisc américain envers l'usine américaine.

5- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des avantages du point de vue politico-juridique? Si oui, les énumérer.

6- Votre implantation aux Etats-Unis vous a-t-elle procuré des désavantages du point de vue politico-juridique? Si oui, les énumérer.

***Variables à identifier pour les questions 5 et 6:** Les avantages et les désavantages, au point de vue politico-juridique, de l'implantation américaine.

CONCLUSION

Selon votre expérience, quelles sont les choses à éviter lors d'une implantation aux Etats-Unis?

***Variables à identifier:** Les points à éviter lors d'une implantation aux États-Unis.

Selon votre expérience, quelles sont les clés de la réussite de votre implantation aux Etats-Unis?

***Variables à identifier:** La ou les clés de la réussite de votre implantation aux États-Unis.