



Luc Boudreault, Pierre Bouchard, Julien Nadeau et Bertrand Tremblay procèdent à une mise à jour de la situation des PME au Québec.

CAP SUR L'INNOVATION ET L'EXPORTATION

TOUS LES REGARDS SONT TOURNÉS VERS L'ÉTAT

LES PME GÈNÈRENT 92 % DES EMPLOIS AU QUÉBEC

PAR BERTRAND TREMBLAY

La situation des PME a-t-elle évolué positivement au cours des dernières années? Dans le numéro d'Al¹³ lancé en décembre 2010, six entrepreneurs parmi les plus dynamiques du Québec avaient porté un regard très sévère sur une bureaucratie tatillonne tout en déplorant, de la part de nos gouvernements, une « absence de volonté politique envers l'aluminium ».

Nous avons répété l'exercice dans le présent numéro avec cinq dirigeants d'entreprises couvrant diverses dimensions, dont Félix Gauthier, de Cycles Devinci, et Julien Nadeau, d'Alutrec, qui ont participé à la vidéoconférence de 2010. Les autres panélistes à l'examen 2016, effectué au siège social du CQRDA, sont l'équipementier Pierre Bouchard,

de STAS; Patrick Lalongé, de EHT International de Boucherville, rejoint par système téléphonique; Éloïse Harvey, de Mecfor, et Félix Gauthier, tous deux en voyage à l'étranger ce jour-là, ont transmis leur témoignage dans une entrevue individuelle.

Québec et Ottawa ne répondent toujours pas aux attentes.

En 2010, les six panélistes, Yves Thibault, (DUAL-ADE de Sherbrooke), Charles Khairallah (Robotics Design de Montréal), Alexandre de la Chevrotière (MAADI Group, de Montréal), André Poulin (REMAC Innovateurs Industriels de Saguenay), ainsi que Félix Gauthier

et Julien Nadeau avaient d'abord lancé un S.O.S. à Québec et à Ottawa pour qu'ils facilitent le financement de leurs projets.

Même si les PME génèrent la très grande majorité des emplois, le marché des capitaux, se plaignaient-ils, leur est fermé. Les subventions ne sont versées qu'aux grandes entreprises. Si l'État ne leur vient pas en aide, elles sont à la merci des usuriers. Le panel avait alors blâmé la bureaucratie de les ensevelir sous la paperasse.

Depuis cette mise à jour, Al¹³ a consacré quelques numéros aux préoccupations des PME. Dans celui de 2011, le financier Clément Gignac alors ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

dans le gouvernement dirigé par Jean Charest, reconnaissait notamment qu'un meilleur accès au capital de risque augmentait l'entrepreneuriat.

Dans le numéro suivant, Suzanne Fortier, la rectrice de McGill, qui présidait à cette époque le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, reprochait à l'industrie canadienne d'accorder moins d'importance à la RD que celle des États-Unis. Heureusement que les conservateurs de Stephen Harper ont suffisamment comblé cette lacune pour permettre au Canada de se hisser, en cette matière, au sommet des pays du G8, s'empressait-elle de préciser.

Par ailleurs, AI¹³ a présenté, dans son numéro de juin 2015, le maire de Shawinigan, Michel Angers, se tournant vers les PME pour que l'ancienne capitale canadienne de la grande industrie retrouve sa vitalité économique avec un éventail de petites et moyennes organisations innovatrices.

Enfin, dans le dernier numéro, lancé à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale l'été dernier, le premier ministre Philippe Couillard



L'animateur de la table ronde en profonde réflexion.

insistait sur le fait que son gouvernement ouvrait l'ère des PME par une série d'initiatives, dont l'aide financière adéquate. « De l'argent à Investissement Québec, insistait-il, il y en a beaucoup. Lancez le message aux PME de l'aluminium... ce qui manque, ce sont des projets viables. »

La ministre Anglade annonce « un virage majeur ».

Rappelons aussi la présentation de la vice-première ministre Lise Thériault à titre de responsable des PME, de l'Allégement réglementaire et du Développement économique régional, et de celle de sa collègue Dominique Anglade, titulaire de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Dans sa première entrevue, en avril dernier, madame Thériault admettait que « la paperasse pour nos entreprises est un irritant majeur ». Elle s'engageait à appliquer, dans un cadre triennal, de nouvelles mesures pour réduire le fardeau bureaucratique. Quant à madame Anglade, elle a profité du lancement d'une tournée de promotion de l'innovation dans les 17 régions du Québec, pour qualifier de « virage majeur » cette initiative du gouvernement et rappeler aux manufacturiers que, s'ils ont besoin d'aide, l'argent est disponible dans les coffres de l'État. Entreprise le 28 octobre dernier, cette tournée se terminera le 17 février prochain.



« L'entreprise avance, constate Éloïse Harvey, quand tous les employés maintiennent le cap sur l'objectif. » Voici l'un des équipementiers qui font la renommée de Mecfor.



La présidente de Mecfor parle toujours avec conviction. Elle maîtrise parfaitement les dossiers de l'entreprise.

Les envoyés du gouvernement devront se montrer très convaincants parce la majorité des dirigeants d'entreprise que nous avons interrogés se montrent sceptiques. Même si les PME ont généré 92 % des emplois l'année dernière, les gouvernements ne prêtent l'oreille qu'aux grandes entreprises, se plaignent-ils.

Comment une femme établit-elle son autorité dans une entreprise d'une centaine d'employés largement dominée par des hommes?

Après un moment de réflexion, Éloïse Harvey, la présidente de Mecfor, qui paraît en page couverture, me prévient sans détour dans une allusion au soupçon que certains observateurs peuvent entretenir parce qu'elle est la fille de Jeannot Harvey, le grand patron du Groupe Ceger, dont Mecfor est un élément majeur. « Je n'ai pas été parachutée. J'ai gravi les échelons de l'organisation au rythme d'efforts soutenus. Je me suis intéressée aux ventes et au développement pour éventuellement occuper un poste plus stratégique qu'opérationnel. »

Sa philosophie? Proposer au personnel des cibles à atteindre. L'entreprise avance quand tous les employés maintiennent le cap sur l'objectif. « Le succès lui enseigne un parcours relativement jeune,

mais impressionnant, ce n'est pas le mérite d'une seule personne, homme ou femme, mais celui d'une équipe diversifiée. Il faut bien s'entourer de compétence et d'esprit d'initiative. »

Mecfor est présente à Montréal ainsi qu'à Toronto pour la vente de ses produits. Depuis que l'entreprise a fait l'acquisition des propriétés intellectuelles de Brocho, elle maintient un centre opérationnel pour le prolongement des services et la vente de pièces.

Le coût des aller-retour Montréal-Chicoutimi l'oblige ainsi à occuper le bureau principal dans la métropole. Pour développer les régions, il faut se tenir à proximité des centres de décision. Sinon, la concurrence s'applique à isoler les PME des régions périphériques.

Mais malgré la condition gagnante, que lui impose la mécanique du monde des affaires, Éloïse Harvey demeure une fière régionaliste. Les prétentieux arrivistes qui jettent un regard hautain sur les gestionnaires et professionnels œuvrant en région, elle les a en horreur. Elle l'avait exprimé dans *Le Quotidien*, en 2006, en décrivant, de façon savoureuse, un entretien avec le représentant d'une grande entreprise ainsi coiffé : « Cours de prétention 101, en direct de Montréal. »

L'aide de Québec n'est pas adaptée à l'entrepreneuriat.

Revenant aux relations que les PME entretiennent avec l'État, madame Harvey se montre plus nuancée dans son analyse que les autres participants à la table ronde. « Nous avons d'abord la responsabilité, établit-elle, de développer nos entreprises en dépendant le moins possible de l'État. C'est ma position de base. » Elle s'empresse toutefois d'ajouter : « Mais comme partout ailleurs dans le monde, la compétition a recours à de généreuses subventions, il serait présomptueux de repousser toute aide gouvernementale. Deux éléments dominent nos préoccupations : l'innovation et l'exportation.

Le gouvernement du Québec en est conscient. On le constate dans les discours de madame Anglade. La difficulté, c'est que le programme n'est pas adapté aux PME. Il implique l'obligation de nous adresser à des centres de recherche ou à des consultants pour la réalisation des projets de recherche financés par Québec. Or, chez Mecfor, comme dans la majorité des PME, c'est avec nos professionnels et nos travailleurs que les activités de recherche

LES PME GÉNÈRENT 92 % DES EMPLOIS

Si la grande industrie fait la manchette, ce sont les PME qui sont le fer de lance de l'économie québécoise : l'Institut de la statistique du Québec, Innovation, Sciences et Développement économique Canada en font la démonstration.

Les petites entreprises de 99 employés et moins sont au nombre de 235 075 et les moyennes de 100 à 444 forment un ensemble de 4 301 pour un grand total de 239 376. Leur participation au PIB est de 50 % et elles génèrent 92 % des emplois.

et d'innovation sont les plus efficaces tout en étant les plus économiques. »

**Le guichet unique
promis depuis
25 ans n'existe
toujours pas.**

Elle nous explique que la stratégie de RD se conçoit bien différemment dans les PME que dans la grande industrie. Rio Tinto inves-

tit beaucoup dans la recherche fondamentale sur les matières premières et les systèmes de production. La multinationale confie ces travaux à son CRDA et à des universités, notamment l'UQAC. Les nouvelles avenues qui conduisent les PME aux mécanismes de soutien à la recherche dans les ministères à vocation économique sont complexes. « Il faut s'adresser à un trop grand nombre d'intervenants, déplore la présidente de Mecfor. Le guichet unique tant souhaité depuis un

quart de siècle n'existe toujours pas. Mais je dois reconnaître la volonté des responsables à imaginer la meilleure solution. Un progrès se manifeste... il faut aller plus loin. »

Quant à la paperasse, qui s'avère un casse-tête coûteux pour la majorité des PME, Éloïse Harvey s'incline simplement devant « un mal nécessaire ». Elle n'en fera jamais un cheval de bataille. « L'important, résume-t-elle, c'est que l'État nous accorde la liberté



Les commandes motorisées de l'entreprise EHT International sont bien appréciées par la clientèle visée.

d'utiliser ses subventions à la recherche appliquée avec les gens les plus compétents. En fait, 90 % de nos innovations proviennent d'une application pointue de technologies déjà éprouvées ailleurs à nos équipements mobiles et stationnaires conçus et fabriqués pour améliorer la productivité dans plusieurs secteurs industriels. »

EHT International exporte 99 % de ses innovations.

EHT International, une toute petite entreprise de 12 employés, établie à Boucherville depuis une douzaine d'années, « développe et fabrique, lit-on sur son site Web, des commandes motorisées, des dispositifs de surveillance et

d'analyse en temps réel ainsi que des systèmes de communication compatibles avec la majorité des protocoles autorisés dans les postes électriques. »

Son pdg, Patrick Lalongé, nous exprime avec beaucoup de fierté son appréciation de certaines grandes entreprises, comme Cascades, Hydro-Québec et Rio Tinto pour les produits de haute technologie tels les mécanismes conçus afin d'améliorer l'opération des sectionneurs de moyennes et hautes tensions tout en prolongeant leur durée de vie. Mais comme au Québec, le nombre de clients potentiels se résume à quelques raisons sociales, il s'est rapidement tourné vers le monde extérieur. Aujourd'hui, 99 % de la production est destinée aux marchés d'exportation.

Au Québec, le gouvernement est inspiré des meilleures intentions dans son soutien aux PME. C'est la réponse aux demandes qui déterminera son efficacité. « Dans l'immédiat, analyse monsieur Lalongé, les plus petites entreprises ne peuvent bénéficier du crédit d'impôt RD, puisqu'il leur faut avancer les premiers 50 000 \$. »

La grande industrie devra revenir à la transformation.

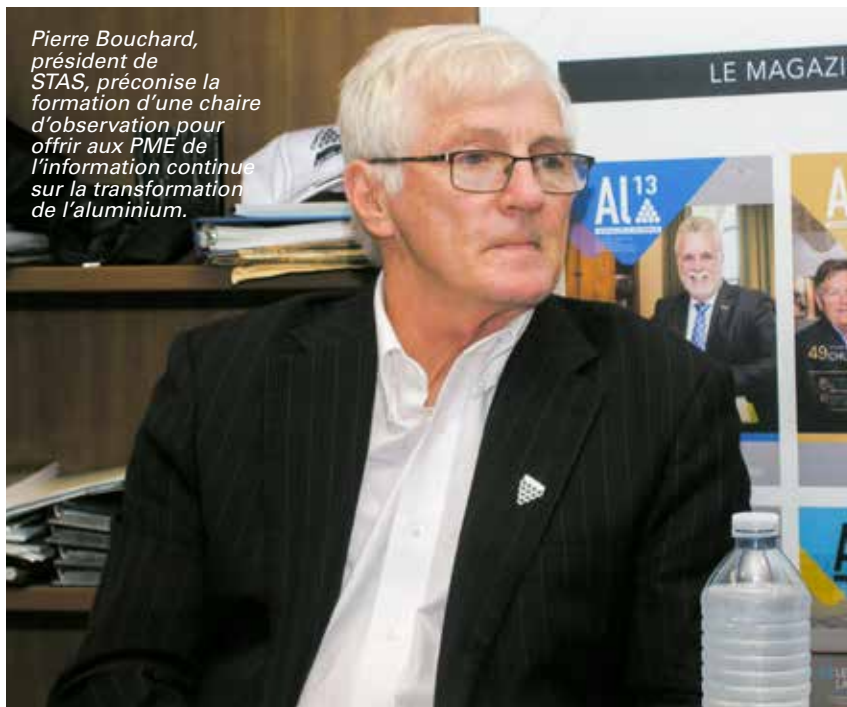
L'objectif proposé par Québec dans sa Stratégie de développement de l'aluminium 2015-2025 de doubler la valeur de la transformation du métal gris produit chez nous est-il réaliste? Pour atteindre un tel résultat, il faudra que la grande industrie s'implique comme l'a fait la défunte Alcan avec Novelis, un laminoir qui permettrait d'importants gains de productivité en s'approvisionnant d'aluminium primaire à l'usine située à proximité, évitant ainsi la « prime du Midwest », une mesure protectionniste appliquée aux producteurs étrangers qui accèdent au marché américain.

Pour progresser dans la transformation de l'aluminium et la production d'équipements destinés à cette industrie, les PME ont besoin d'une information continue adéquate sur les complexités d'une industrie mondiale qui se développe au rythme d'un champignon. Cette condition serait réalisée avec la formation d'une chaire d'observation, préconise Pierre Bouchard, le grand patron de STAS, le plus important équipementier dans le secteur de l'aluminium en Amérique du Nord. L'entreprise emploie plus de 250 personnes, dont 70 ingénieurs à ses 4 unités installées dans le Parc industriel de Chicoutimi. Le STARprobe, dernier équipement vendu par STAS, est un système de mesure développé en partenariat avec Alcoa. Sa technologie a franchi, avec succès, une décennie d'application.



Les innovations EHT International rendent fier et confiant son pdg Patrick Lalongé.

Pierre Bouchard, président de STAS, préconise la formation d'une chaire d'observation pour offrir aux PME de l'information continue sur la transformation de l'aluminium.



S'inspirer du modèle norvégien.

Et, désignant l'exemple de la Norvège présente dans 40 pays avec son industrie de l'aluminium, M. Bouchard propose la conception d'un nouveau modèle québécois d'exploitation du métal gris, de sa production primaire jusqu'à son utilisation, en 1 000 alliages, par la grande entreprise établie chez nous et la kyrielle de PME innovatrices.

Pierre Bouchard demandait 150 000 \$ pour ouvrir un bureau des ventes en Chine. On lui a offert la disponibilité du représentant québécois à Shanghai. « Un homme sans doute très bien intentionné, mais qui n'a aucune connaissance de nos produits. Comment peut-il convaincre des connaisseurs très curieux mandatés par l'industrie chinoise de l'aluminium? Quant à Investissement Québec, je leur ai soumis quelques projets qui ne répondent jamais à leurs normes. »

Les politiciens ne s'intéressent guère aux PME de 5, 10 ou 20 employés, déplore-t-il, mais la peur les envahit quand la grande entreprise leur fait miroiter la perspective de milliers d'emplois menacés par la conjoncture économique. Son expérience lui

suggère plusieurs observations à l'endroit des gouvernements comme celle-ci : « Ils se tournent vers les PME pour l'utilisation de la main-d'œuvre adéquatement formée, mais ils ne leur fournissent pas les outils nécessaires à leur développement. Dans les années 1990, se rappelle-t-il, nous entretenions de bonnes relations d'affaires avec Alcan, devenues propriété de Rio Tinto en 2007, et Alcoa. Les deux géants de l'aluminium nous permettaient alors de participer à des activités de RD et d'exécuter des contrats d'approvisionnement. Cette proximité a dis-

paru. Nous recevons maintenant nos commandes par l'intermédiaire d'un système électronique installé à Los Angeles. »

Avant d'entrer dans le vif du sujet, Julien Nadeau, qui a annoncé sa retraite quelques jours après cette table ronde, mentionne qu'à la suite des tentatives infructueuses d'Alcan, dans les années 1970, Alutrec a commercialisé, dès 1990, des remorques en aluminium. Au cours des six dernières années, la PME de Chaudière-Appalaches, qui génère une cinquantaine d'emplois, a consacré, avec le soutien du CQRDA, de l'Université Laval, de l'UQAC et d'Alcoa, plus de trois millions \$ en RD, à la mise au point de la semi-remorque Capacity, un véhicule monocoque enrichi de tous les avantages imaginés par ses concepteurs, dont un poids inférieur de 2 500 livres à celui d'une semi-remorque traditionnelle, tout en présentant autant de robustesse.

« C'est la première entreprise, qui est parvenue, avec un produit adapté aux besoins du marché, à appliquer une solution efficace aux difficultés d'extrusion de l'aluminium à l'échelle industrielle », précise son fondateur. Comment expliquer les problèmes de liquidité qui ont retardé la mise en marché de Capacity? « Par l'énorme défi, résume-t-il



Pierre Bouchard et Julien Nadeau, une riche expérience.

Julien Nadeau lance un message.



L'absence d'un joueur important, en l'occurrence le gouvernement fédéral, avait mis la caisse à sec. L'entreprise a survécu, mais elle rencontre encore les obstacles propres à une PME en croissance. « La transformation de l'aluminium, on l'oublie souvent, est une industrie extrêmement jeune, dont l'environnement est mal connu de nos politiciens et des institutions financières. Sa rentabilité est dangereusement compromise quand l'État la soumet aux normes d'industries solidement établies. »

Prioriser la valeur ajoutée pour que l'emploi soit au rendez-vous.

Julien Nadeau souhaite que les gouvernements ajustent leur discours aux nouveaux enjeux économiques. « Ils ne sont malheureusement motivés que par la création d'emplois. C'était un objectif réaliste dans les années 1980. Mais aujourd'hui, avec la mondialisation, ils devraient prioriser la valeur ajoutée. Ils obtiendraient les emplois souhaités, mais en passant par une multitude de PME aux dimensions diverses qui franchissent les obstacles

simplement, de concurrencer les producteurs américains avec des moyens très restreints. Mais la semi-remorque vedette est maintenant brevetée au Canada, aux États-Unis et au Mexique; son design provoque une véritable révolution dans le milieu. Les acheteurs des 40 premiers exemplaires reconnaissent la qualité des innovations regroupées dans ce véhicule haut de gamme et les économies qu'il permet de réaliser. Les activités de RD ont coûté cher, mais elles rapporteront au centuple. »

Pour des projets dont l'estimation ne dépasse pas 200 000 \$, nous parvenions assez aisément à les conduire à maturité avec nos propres ressources, mais quand le coût excède trois millions \$, c'est la crise. »

Alutrec a été dans l'obligation de déposer son bilan en 2011.

Les banques ne financent pas les activités de RD.

Julien Nadeau fait observer que les banques ne financent pas les activités de recherche et développement. « Il existe bien, à Ottawa comme à Québec, des programmes de soutien à la recherche, mais le processus d'accessibilité est beaucoup trop long. Nous avons donc puisé dans notre fonds de roulement afin d'éviter des retards déstabilisants.



Luc Boudreault, Pierre Bouchard, Julien Nadeau et Bertrand Tremblay ont écouté les représentants de plusieurs PME exprimer leurs difficultés et leurs attentes quant aux interventions de l'État.

de la concurrence internationale par des produits à valeur ajoutée. Malheureusement, si l'entreprise génère moins de 100 employés, elle tombe dans l'oubli. »

Ce gestionnaire, qui a consacré sa carrière à innover à la direction d'une petite entreprise, connaît bien la raison de cette indifférence. « C'est simplement parce que, politiquement, ces petites unités n'ont pas de pouvoir. Seule la grande industrie fait trembler les colonnes du temple. Une attitude suicidaire, car si le Québec est un petit marché, il demeure le pays de l'innovation, clé de la prospérité. Mais l'État ne fournit pas aux PME l'oxygène qui transformerait les plus dynamiques en grandes entreprises. »

Quelle perception Félix Gauthier, le pdg de Cycles Devinci conserve-t-il de l'expérience BIXI? Un lancement sur la scène mondiale? « En nous confiant la réalisation du vélo libre-service, Sécurité Montréal nous a fourni la possibilité de développer les outils nécessaires à la production en grandes séries. Ce projet nous a ouvert les portes des marchés d'exportation. Il nous a ainsi permis de soutenir la compétition à l'échelle internationale. BIXI n'a pas vraiment donné de visibilité à Devinci, puisque nous avons toujours évité de confondre les deux appellations. BIXI n'a jamais servi de marketing à Devinci tout simplement parce que le vélo de montagne était et demeure le gros vendeur. »

BIXI a été néanmoins une belle aventure.

BIXI est tout de même associé à Devinci depuis sa période glorieuse. Il faut toutefois reconnaître que l'initiative d'un vélo libre-service de conception bien contemporaine a tellement été mal gérée par Sécurité Montréal que, malgré l'excellence du produit, la PME créée par la Ville de Montréal, qui en assumait l'administration, a fait faillite et ce sont les sous-traitants, dont Devinci, qui ont défrayé l'incompétence. L'entreprise saguenéenne a perdu près d'un million \$ dans l'aventure.

« Le bilan demeure cependant positif, tient à préciser Félix Gauthier.



L'exportation ne s'improvise pas. Félix Gauthier a appris, parfois durement, les règles régissant le marché international. Si la qualité de ses produits est un atout, la capacité de répondre à la demande est cruciale.



Les participants à la table ronde complètent le tour de la question.

Le projet nous a permis de stabiliser les emplois et de développer de nouvelles technologies et un réseau d'exportation. BIXI a été une belle aventure. Toute la promotion a été défrayée par Sécurité Montréal qui a ouvert ainsi un nouveau marché. Devinci comptait une soixantaine d'emplois au début de BIXI. Elle en génère plus de 80 aujourd'hui au salaire annuel moyen de 50 000 \$.

L'Institut de la statistique du Québec tout comme Innovation, Sciences et Développement économique Canada établit à 92 % le pourcentage des emplois attribuables aux PME en 2015, au Québec. L'État leur apporte-t-il le soutien nécessaire à leur rentabilité?

Et à leur croissance? À ces questions, la majorité des entreprises manufacturières, surtout celles qui exportent, présentes au Sommet socioéconomique, tenu à Alma en juin 2015, ont répondu dans la négative. « Nous exportons 98 % de notre production, mais je n'attends rien des gouvernements », se résigne Félix Gauthier.

L'aide à la recherche est inadéquate... ou inexistante.

Il apprécierait de l'aide à la recherche en regrettant le retrait du Programme de crédit de recherche scientifique et développement

expérimental (CRSDE). « Le gouvernement fait alors le contraire de ce qu'il prêche, c'est-à-dire que l'innovation est la clé du succès. Nous n'avons pas eu le choix de piger dans la marge bénéficiaire toujours très fragile pour combler le vide. Car sans recherche, c'est l'échec. Le fédéral ne se comporte pas autrement.

Félix Gauthier a débuté en affaires en achetant une entreprise en faillite technique. Tout un défi! « J'étais seul... se souvient-il. J'ai donc démarré à moins 40. Mon premier réflexe a été d'investir en recherche pour façonner une nouvelle image tournée vers l'avenir. Le CQRDA a fourni la clé qui m'a permis d'ouvrir la porte de l'innovation en finançant mon tout premier projet dans le cadre d'un maillage avec l'Université de Sherbrooke. »

C'était un projet très audacieux, soit la conception d'un vélo instrumenté, c'est-à-dire doté d'un mécanisme technologique évaluant les pressions soumises à la structure durant son parcours dans les conditions les plus difficiles. Auparavant, les techniciens œuvraient avec des données théoriques. Le test était aléatoire. Avec ce prototype, tous les éléments jouaient dans un contexte



Le vélo fabriqué par l'entreprise Cycles Devinci de Saguenay roule dans les rues des villes les plus peuplées des États-Unis, New York et Chicago.



Après avoir conquis le marché canadien d'un océan à l'autre, Devinci occupe des points de vente au Colorado et en Californie.

d'une précision chirurgicale. « Nous n'aurons pas connu le succès qui nous situe dans le peloton de tête des producteurs de vélos sans le partenariat du CQRDA, » reconnaît le grand patron de Devinci.

Québec a imposé une modification majeure au CQRDA, qui est devenu un courtier en innovation après avoir servi de Centre de liaison et de transfert pendant un quart de siècle.

Un cours 101 gratuit sur l'exportation.

Quel conseil Félix Gauthier glisserait-il à l'oreille des collègues du Québec qui ressentent la nécessité d'accéder aux marchés d'exportation? « Nous avons englouti 1,2 million \$, dont 600 000 \$ fournis par le fédéral, dans un programme de conquête des marchés qui ne convenait pas aux PME. L'entreprise a remboursé ce prêt sans aucun intérêt durant sept ans. »

Par la suite, Félix Gauthier et son équipe se sont appliqués à occuper progressivement le marché canadien. Un vrai succès. « Nos ventes dans l'ensemble du pays oscillent autour de 12 millions \$ annuellement. Après notre première tentative infructueuse, nous sommes retournés sur le marché américain, mais avec beaucoup plus de précautions. Nous avons appris à gérer cet immense territoire que tous les commerçants du monde veulent conquérir. Il ne faut jamais oublier que les États-Unis ne sont pas un bloc monolithique, mais l'union de 50 États. Nous ciblons d'abord le Nord-Ouest Pacifique, le Colorado et la Californie, où nous avons signé des ententes avec deux agences qui agissent comme des partenaires. La clientèle choisie dépasse la population canadienne. Notre première année se soldera par des ventes d'un demi-million \$ et nous avons la conviction d'atteindre, dans ce découpage bien spécifique, plus de trois millions \$ en 2018, essentiellement avec

nos vélos de montagne, un créneau en croissance. »

Comment Devinci a-t-elle résolu ses problèmes d'exportation? « Nous savons maintenant qu'il est dangereux de percer les marchés extérieurs sans préparation suffisante, prévient Félix Gauthier. Car si nos produits plaisent, il faut répondre rapidement à la demande. Sinon, tout s'effondre et nos investissements deviendront des pertes. Le client se tournera vers d'autres fournisseurs. Nos chaînes de production peuvent maintenant accélérer leur rythme; notre réseau de distribution achemine rapidement les vélos assemblés à notre usine de Chicoutimi. Nous disposons d'entrepôts au Texas, à Rotterdam, à Vancouver et à Montréal, qui nous permettent de livrer rapidement les produits Devinci. Aux États-Unis, nous entreposons 15 modèles préférés de la majorité des cyclistes. C'est plus facile à gérer. Les champions du vélo ont contribué au succès de l'entreprise. » 🍷