

# Faire sa place sur l'échiquier mondial

LA CONCURRENCE ET LA VOLATILITÉ DES MARCHÉS COMPTENT PARMIS LES DÉFIS QUE DOIVENT RELEVER LES ENTREPRISES DÉSIÉREUSES D'EXPORTER. POURTANT, DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES RÉUSSISSENT, ET RÉUSSISSENT BIEN. LA RECETTE MIRACLE N'A PAS ÉTÉ ENCORE INVENTÉE, MAIS L'INNOVATION EST SANS DOUTE UN INGRÉDIENT ESSENTIEL POUR FAIRE D'UNE EXPANSION INTERNATIONALE UN SUCCÈS.

■ Par Stéphane Champagne ■

## Sonaca sort des zones de turbulences

À la manière d'un phénix qui renaît de ses cendres, l'entreprise montréalaise **Sonaca** est plus que jamais sur une lancée. L'entreprise, spécialisée dans l'usinage, le formage et l'assemblage de panneaux d'ailes pour les avions régionaux et d'affaires, a su se réinventer. Au point où elle a quadruplé ses exportations au cours des trois dernières années.

Sonaca Montréal est un intégrateur, c'est-à-dire que l'entreprise fait tout sous un même toit. Elle reçoit sa matière première (en l'occurrence de l'aluminium) et s'occupe des divers stades de production et de distribution. Ses panneaux d'ailes peuvent atteindre 18 m de long sur 3 m de large. Sonaca se targue d'être le plus important, sinon le seul, intégrateur dans son domaine d'activité.

L'entreprise de 250 employés n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était en 2003, quand, elle a déclaré faillite. Rachetée par Sonaca, une multinationale belge vieille de 75 ans, et le Fonds de la Fédération des travailleurs du Québec (qui n'est plus actionnaire depuis 2006), l'entreprise de Mirabel a pris les moyens qui s'imposaient pour remonter la pente et devenir le plus important joueur mondial dans son secteur d'activité.

### FAIRE UNE DIFFÉRENCE

Un des artisans de ce redressement spectaculaire s'appelle Philippe Host. Belge d'origine, il est arrivé au Québec en 2006 avec en poche sa maîtrise en administration des affaires et une vaste

Nom de l'entreprise : **Sonaca Montréal**

Siège social canadien : **Saint-Janvier (Mirabel)**

Secteur d'activité : **aéronautique**

Année de fondation : **fondée en 1997, mais rachetée en 2003 par Sonaca**

Nombre d'employés : **250**

Chiffre d'affaires : **35 M\$**

Site Internet : **www.sonacamontreal.com**

expérience dans le redressement d'entreprises. « Il fallait tout réorganiser et, surtout, il fallait regagner la confiance des banques, des clients et des fournisseurs qui avaient été secoués par la faillite de 2003 », explique M. Host.

C'est ainsi que le gestionnaire a mis sur différentes méthodes d'optimisation. La formation continue de ses employés, la réduction du nombre d'accidents de travail et la mise en place d'un programme Kaizen (méthode d'inspiration japonaise relative à la gestion de la qualité) en sont des exemples probants. Bien sûr, tous les

employés et les cadres ont été mis à contribution. « Il a fallu changer les mentalités et expliquer aux employés qu'ils seraient dorénavant partie prenante des projets de l'entreprise », explique Philippe Host.

« En cinq ans, notre production a doublé avec à peine 25 % plus d'employés. C'était indispensable si l'on voulait recommencer à faire de l'argent », dit M. Host. L'entreprise a tellement bien fait ses devoirs qu'en 2007 Sonaca a été nommée entreprise de l'année par l'Association québécoise de l'aérospatiale (AQA).

### MAINTENIR LE CAP

Aujourd'hui, Sonaca Montréal dessert plusieurs joueurs d'importance dans les avions régionaux et d'affaires, notamment les deux rivaux : la canadienne Bombardier et la brésilienne Embraer. À elles deux, ces entreprises accaparent 80 % de la production mondiale d'avions régionaux. « Mais, dans les avions d'affaires, nous avons seulement 35 % des parts de marché. Il y a donc là un marché très porteur pour nous », estime Philippe Host, un néo-Québécois heureux de son sort.

Le manufacturier montréalais travaille également à élargir sa gamme de produits et de services afin, explique M. Host, d'être encore plus attrayant aux yeux des grands donneurs d'ordre. « Les grandes entreprises veulent réduire leur nombre de fournisseurs. En étant plus polyvalents, nous pourrions aller chercher de nouveaux mandats et consolider notre position. Nos



« En étant plus polyvalents, nous pourrions aller chercher de nouveaux mandats et consolider notre position. »

— Philippe Host

PHOTO : PIERRE THÉROUX

clients seront plus enclins à nous confier de nouveaux mandats », dit-il.

Dans la foulée, Sonaca Montréal complète d'importants travaux d'agrandissement à son usine de Mirabel, où elle a investi 17 millions de dollars depuis 2008. En 2010, quand tout sera terminé, les installations auront passé de 135 000 à 235 000 pieds carrés.

L'entreprise montréalaise est une filiale de Sonaca S.A., un groupe de construction aérospatiale qui emploie plus de 2 400 personnes dans le monde et dont le siège social est situé à Gosseles, dans le sud de la Belgique. Le groupe, présent dans les programmes civils et militaires, compte sept usines dans le monde, dont celle de Montréal, spécialisée dans les panneaux d'ailes d'avions.

À l'instar de ses pairs de l'industrie aéronautique, Sonaca Montréal souffre de la récession actuelle. Entre 2006 et 2008, son chiffre d'affaires est passé de 32 à 42 millions de dollars. Mais, dans la foulée du ralentissement de l'économie mondiale, il pourrait vraisemblablement descendre autour de 35 millions à la fin du présent exercice.

Une situation temporaire, croit Philippe Host.

## Honco : numéro un mondial du bâtiment monocoque

En 2005, lorsque les ouragans Dennis et Wilma ont, coup sur coup, balayé l'île de Cuba, les rares bâtiments encore debout avaient été construits par **Honco**. Difficile de trouver meilleur exemple pour démontrer le génie derrière la technologie mise au point par l'entreprise québécoise, qui se targue d'être le numéro un mondial du bâtiment monocoque.

L'entreprise de Saint-Nicolas, propriété de la famille Lacasse, se spécialise dans la fabrication de panneaux structuraux en acier. Ces panneaux, larges d'un mètre et longs de six à quinze mètres, sont utilisés pour former les murs, le toit et le plafond de bâtiments industriels et récréatifs (centres sportifs, hangars, usines, etc.). Grâce à leur technologie brevetée, ces panneaux jouent le rôle à la fois de charpente et de revêtement.

Pour Francis Lacasse, vice-président et directeur général de l'équipe Honco, une telle technologie devait obligatoirement être connue à l'échelle planétaire pour assurer sa pérennité. « La construction est cyclique au Canada. Quand tu exportes, ça te permet de fonctionner à l'année », explique M. Lacasse. En d'autres termes, il y a toujours un boom quelque part sur la planète.

L'entreprise l'a compris et s'est mise en mode exportation, il y a près de 20 ans. Elle a participé à des missions commerciales et fait de la prospection dans les pays qui l'intéressaient. Elle utilise encore ces méthodes aujourd'hui.

Malgré des déceptions et des ratés qui lui ont coûté du temps et de l'argent, Francis Lacasse a appris sa leçon. « Quand on veut exporter, il faut toujours s'associer