

La route (tortueuse)

COMMENT S'Y PRENNENT LES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT?
SUIVEZ LA ROUTE DU SUCCÈS !

■ Isabelle Marquis

Au décès de son père, Yves Barrette hérite de Barvi, une entreprise spécialisée dans la fente et le planage du bois pour la construction. Il a 19 ans. Dans sa tête, la voix de son père résonne : « Si je meurs, tu n'arrêtes pas. Tu fonces ! » C'est ce qu'il fait. Mais, au bout de cinq ans, quelques acquisitions de scieries plus tard et de nombreuses difficultés au passage, l'entreprise est en faillite. Le jeune homme, acculé au pied du mur, n'a plus rien à perdre. La peur de ruiner l'héritage de son père, cette fois, a disparu.

Alors, il ose. Les acheteurs boudent ses planches de 6 pieds de long? Il les transforme en clôture de bois. Ses scieries sont peu

productives? Il visite les plus performantes de Finlande, de Suède et de Colombie-Britannique pour s'inspirer de leurs méthodes. Cela l'amène à automatiser ses scieries et à augmenter leur productivité.

Quelque trente années après le départ subit de son père, Yves Barrette a réussi à faire de l'entreprise familiale le leader nord-américain de la clôture. Son entreprise embauche plus de 5 000 employés et son chiffre d'affaires avoisine 600 M\$. Un grand succès québécois.

Des histoires inspirantes comme celle d'Yves Barrette abondent dans le livre *Le Québec sur le podium*. Dans ces histoires, les héros sont d'infatigables entrepreneurs galvanisés par la passion et le désir inassouvi d'être le meilleur.

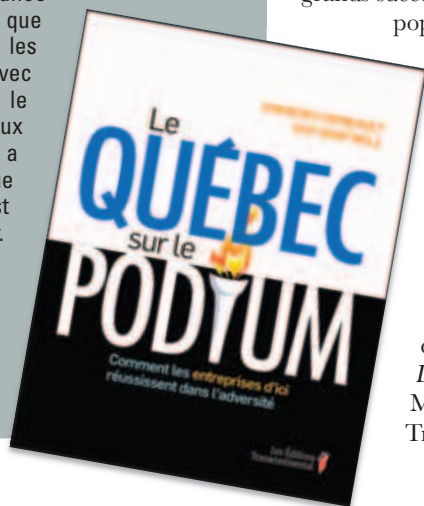
Comme les athlètes, les entrepreneurs qui connaissent de grands succès font appel, consciemment ou non, à la devise popularisée par Pierre de Coubertin, le père des Jeux olympiques modernes : *Plus haut, plus vite, plus fort*. Les auteurs ont donc divisé l'ouvrage en trois parties qui font écho à cette célèbre formule : les défis du cœur, de l'esprit et du corps. À chacune de ces parties, les auteurs exposent cinq défis à relever.

Deneault, Dominic
et Guy Barthell,
Le Québec sur le podium,
Montréal, Les Éditions
Transcontinental, 2010, 286 p.



Le Québec sur le podium

Dominic Deneault et Guy Barthell ont écrit le livre *Le Québec sur le podium* dans le but d'inspirer les entrepreneurs qui travaillent d'arrache-pied pour mener leur entreprise vers l'excellence. Chaque page du livre est un pied de nez à la morosité ambiante. « Au Québec, on a une tendance à l'autoflagellation, lance Dominic Deneault. Partout, on entend que les Québécois sont moins riches que les autres, moins productifs, et ça vient avec une panoplie de statistiques qui le démontrent. C'est comme un vieux disque qui saute. Si tu as un enfant qui a des problèmes d'apprentissage et que tu lui répètes constamment qu'il est mauvais, ça ne l'aidera pas à s'améliorer. C'est la même chose en entreprise. Il faut changer le message si l'on veut inspirer les gens à tendre vers l'excellence. Comment? En regardant ce que font les gagnants et en s'en inspirant. »



vers l'excellence

LES DÉFIS DU CŒUR : L'ENGAGEMENT

1. Promouvoir l'excellence
2. Canaliser les passions au travail
3. Faire preuve de ténacité dans l'atteinte d'un rêve
4. Exiger l'adhésion aux valeurs de l'entreprise
5. Établir une discipline collective dans l'exécution

Les défis du cœur font appel à l'engagement et à la passion qu'entretient l'entrepreneur et qu'il doit transmettre à ceux qui l'entourent.

Liliane Colpron, présidente de Première Moisson, a bâti son entreprise à partir des cinq valeurs suivantes : l'excellence, l'authenticité, l'amour, le partage et la santé. Ces valeurs ne sont pas que des mots servant à garnir des feuillets publicitaires ou à parsemer un discours de motivation auprès de ses employés. Au contraire, elles interviennent constamment dans la prise de décision. M^{me} Colpron les vit et les transmet à ses employés chaque jour. Les entrepreneurs qui veulent atteindre l'excellence doivent réussir à communiquer à leurs employés les valeurs qui guident l'entreprise.

Les auteurs parlent même de l'importance d'exiger l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Rien de moins. Chez Première Moisson, ces valeurs s'expriment concrètement. Ainsi, la boulangerie est l'une des seules au Québec – peut-être même au Canada – à ne pas utiliser de javel et de Maturox. Ces deux produits ne figurent pas parmi une liste d'aliments santé à consommer. De telles décisions ont des répercussions financières pour l'entreprise. Mais, entre les chiffres et les valeurs, ce sont les valeurs d'excellence de M^{me} Colpron qui ont influencé sa décision d'affaires. Même si l'entreprise s'impose des normes élevées, cela ne



Les succès sont souvent précédés d'un rêve ou d'une vision longtemps entretenue.

l'empêche pas de créer de la valeur. En 2008, Première Moisson affichait un chiffre d'affaires de plus de 80 M\$.

LES DÉFIS DE L'ESPRIT : LA STRATÉGIE

1. Créer de la valeur
2. Articuler une vision commune et des objectifs clairs
3. Miser sur des avantages concurrentiels durables
4. Se positionner dans une chaîne de création de valeur
5. Démontrer un appétit pour le risque stratégique

Les défis de l'esprit représentent l'aspect stratégique essentiel au sein d'une entreprise.

Pour les entreprises, il s'agit de croître tout en créant de la richesse. Si Première Moisson réussit à créer de la valeur économique ajoutée (voir encadré), ce n'est pas le cas pour la majorité des entreprises. « Je dirais même que la plupart des entrepreneurs ne sont pas conscients qu'ils ne créent pas de valeur économique ajoutée », remarque Guy Barthell (voir l'encadré à la page 9).

Les succès sont souvent précédés d'un rêve ou d'une vision longtemps entretenue. Cette capacité qu'ont certains entrepreneurs et athlètes à se projeter dans l'avenir, de manière claire et sans équivoque, facilite l'action et la prise de décision. Les

Cinq leçons à retenir pour les entrepreneurs à la recherche de l'excellence

1. PROMESSE DONNÉE, PROMESSE TENUE

Vos employés, collaborateurs et partenaires ont-ils confiance en vous? Avez-vous su, au cours des années, démontrer que vous tenez parole? Est-ce que les gens qui vous entourent savent que vous êtes en mesure de mener vos projets et votre entreprise vers l'excellence? Il faut redécouvrir et valoriser l'importance des mots confiance et promesse.

2. SOYONS SOLIDAIRES

Le succès ne s'acquiert jamais seul. L'entrepreneur doit s'entourer des meilleurs joueurs qui sauront l'épauler. À l'inverse, il faut valoriser et soutenir les entrepreneurs qui sont à la base de la richesse collective. Et cela va des membres du conseil d'administration aux employés d'une banque, sans oublier les citoyens qui peuvent à leur manière encourager ceux qui optent pour le chemin tortueux qu'est celui de l'entrepreneuriat.

3. AFFRONTONS L'INCONNU

Chaque défi entraîne son lot d'inconnu et d'incertitude. Même le plus simple des défis contient sa part d'inconnu. Les entrepreneurs doivent savoir affronter le risque qui se présente à eux. De nombreux territoires dans le monde des affaires demeurent encore peu explorés par les Québécois. Il faut donc foncer.

4. TRANSGRESSONS LES TABOUS, RÉINVENTONS-NOUS

Il faut se remettre en question et être capable de trouver de nouvelles possibilités pour croître. Les entrepreneurs doivent parfois transgresser leurs tabous et revoir leur modèle d'affaires.

5. FAISONS VOLER LES AUTRES AVEC NOS MOTS, AVEC NOS GESTES

Savez-vous inspirer les autres par vos mots et vos gestes? Avez-vous dans votre entourage quelqu'un qui peut jouer ce rôle? Pas besoin d'être un leader charismatique, vous devez simplement être une personne capable d'agir et de parler avec cœur. C'est la meilleure façon d'inspirer ceux qui nous entourent.



Poulies Maska, une entreprise qui fabrique et distribue des poulies usinées pour l'usage industriel, en sont un exemple. Lorsque son père décède en 1971, Yvon Fortier reprend les rênes de l'entreprise. Il a un rêve un peu fou pour l'époque : concevoir des robots qui fabriqueraient les poulies et permettraient, entre autres, d'augmenter la cadence de la production tout en diminuant les coûts. Tout au long des quatre décennies qu'Yvon Fortier a mis à réaliser son rêve, ses décisions d'affaires ont été influencées par cette vision qui ne le quittait pas. Il avait vu juste car l'entreprise, contrairement à ses compétiteurs, est la seule à avoir survécu en Amérique du Nord.

LES DÉFIS DU CORPS : LA CAPACITÉ

1. Avoir la capacité d'aller au bout de ses rêves

2. Se bâtir une solide image de marque

3. Attirer, développer et retenir les meilleurs talents

4. Innover sans relâche sur tous les fronts

5. Gérer les acquisitions et augmenter la productivité

Les défis du corps sont les ressources et les moyens qu'une entreprise a développés pour atteindre l'excellence.

Le Cirque du Soleil, Bombardier, Céline Dion, le Canadien de Montréal, voilà quelques marques québécoises qui ont réussi à rayonner à travers le monde. Les entreprises à succès parviennent à créer une image de marque solide, ce que peu d'entrepreneurs québécois ont réussi jusqu'à



maintenant. Pourtant, cela peut rapporter gros. « Une entreprise qui a une image de marque forte en retirera de grands bénéfices, mentionne Guy Barthell. Souvent, ce sont des marques pour lesquelles les gens vont être prêts à payer davantage. Lorsqu'on veut développer une marque, il faut se demander quelle émotion on veut produire auprès de nos clients », ajoute-t-il.

On fait ici appel aux sens. Comme l'expliquent les auteurs, l'image de marque est l'ensemble des perceptions, des associations et des représentations mentales accumulées par un individu à propos d'une marque. Une image de marque ne se construit pas en un jour. Cela exige du temps pour améliorer son apparence, son positionnement et sa personnalité. Sloche, de Couche-Tard, est un bon exemple de réussite. Sloche promet aux jeunes que ses boissons satisferont leurs sens, mais, surtout, qu'elles seront un moyen pour protester contre l'autorité parentale en consommant un produit qui n'est pas reconnu comme étant santé. Sloche, qui vise les jeunes, véhicule une personnalité audacieuse, irrévérencieuse et même un peu rebelle. Parfaite pour les ados !

Mondialement reconnu, le Cirque du Soleil a une image de marque très forte. Étonnamment, les auteurs soulignent que l'entreprise a fait ses premiers efforts pour mieux définir sa marque en 2008. Environ 25 ans après sa



fondation ! « La plus grande valeur du Cirque du Soleil, c'est sa marque, dit Daniel Lamarre, président du Cirque du Soleil. Et cette marque n'a pas été bâtie sur des notions de marketing, mais grâce à la créativité de nos artistes et de nos créateurs. »

Enfin, on ne peut parler du succès d'une entreprise sans mentionner sa capacité d'être productive. Plusieurs facteurs influencent la productivité d'une entreprise. Les investissements en capitaux (bâtiments, équipements et technologies de l'information et de la communication) et les investissements organisationnels (compétences, modèle d'affaires, etc.) permettent à l'entreprise de parer à des lacunes qui nuisent à sa productivité. Par exemple, en robotisant la fabrication des poulies, les Poulies Maska n'ont pas pu résister aux nombreux défis qui se sont présentés, telles la poussée du dollar, l'explosion des coûts des matières premières, etc. En investissant pour améliorer son équipement, l'entreprise a fait chuter le taux de sa main-d'œuvre directe. Pour sa part, Couche-Tard a modernisé ses établissements et lancé un programme afin de créer dans ses magasins un environnement qui favorise la vente de produits à forte marge. Ces investissements permettent d'améliorer l'efficacité d'une entreprise et lui donnent des atouts pour survivre en temps de crise.

La valeur économique ajoutée

Une entreprise crée de la valeur économique ajoutée (VEA) lorsque son rendement dépasse le coût de son capital. « Prenons un exemple simple, si une entreprise a 10 M\$ d'actif et que le coût de son capital est de 10 %, il faut donc que l'entreprise produise pour au moins 1 M\$ par année si elle veut être en mesure de couvrir le coût de son capital », résume Guy Barthell. En d'autres mots, il ne suffit pas d'être en mesure de payer ses employés et ses factures à la fin de l'année, il est aussi question de croître tout en créant de la richesse.

« Lorsqu'on veut développer une marque, il faut se demander quelle émotion on veut produire auprès de nos clients. » – Guy Barthell

L'entrepreneuriat n'est pas une large autoroute où l'on conduit paisiblement. La route est tortueuse. Les défis qui se présentent aux entrepreneurs ne peuvent être réglés à l'aide d'une marche à suivre en cinq étapes. « Ce qui fonctionne pour l'un ne fonctionne pas pour l'autre. Une pratique d'affaires ne convient pas à tous », rappelle Dominic Deneault. Les entrepreneurs doivent s'inspirer des modèles des gagnants tout en se démarquant de leurs concurrents. Surtout, il faut garder son cœur, son corps et son esprit tournés vers ce seul objectif : l'excellence. ■