

tendances

CES PME QUI CRÉENT DE LA RICHESSE



Livre. Dans *Le Québec sur le podium*, les auteurs Dominic Deneault et Guy Barthell recensent les 15 défis que doivent relever les pdg pour mener leur entreprise à la réussite. Nous vous présentons six cas inspirants.

des textes d'André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Peu d'entreprises créent de la richesse de façon durable. Les auteurs de *Le Québec sur le podium* illustrent leurs propos d'exemples tirés de 25 entreprises de chez nous, championnes à la fois de la croissance et de la création de richesse. Du lot, plusieurs sont des entreprises à

capital fermé au secret bien gardé. Nous vous présentons l'histoire de six de ces fleurons 100 % québécois, telle que racontée par MM. Deneault et Barthell. Que cette lecture devienne source d'inspiration pour les entrepreneurs d'aujourd'hui et demain.

Knowlton dope son rendement grâce à la R-D

Corporation Développement Knowlton (KDC), en Estrie, fabrique les emballages de presque toutes les marques d'antisudorifiques. Les multinationales Johnson & Johnson, Gillette et Unilever traitent avec elle. Sa part du marché nord-américain est estimée à 16 %. KDC produit aussi des bouteilles pour les shampoings, revitalisants, fixatifs, crèmes hydratantes, bains moussants et dentifrices.

Entreprise contractuelle au service des grands noms des produits de santé, KDC s'est dotée d'un avantage concurrentiel dans les procédés de production.

En 2008, elle a fabriqué 380 millions d'unités, soit le triple de sa production d'origine. Elle a accompli cet exploit sans nouvel équipement, mais simplement en changeant sa culture et son organisation du travail, à l'initiative de son premier actionnaire, le fonds d'investissement Novacap.

En plus de revoir ses procédés, KDC a ajouté des activités de R-D. Elle a commencé à concevoir ses propres bouteilles et récipients qu'elle a offerts à ses clients. KDC est donc passé du statut de simple partenaire de fabrication à celui de développeur et de concepteur de produits à plus fortes marges.

C'est un des facteurs qui expliquent que KDC a connu une progression de ses revenus de l'ordre de 35 % par an, de 2002 à 2008. En 2007, Le Fonds de solidarité FTQ, Desjardins Capital coopératif et Fondation ont injecté 46 millions de dollars pour favoriser la fusion entre sa filiale LEK et l'américaine Tri-Tech Laboratories, de Virginie. Knowlton emploie 650 personnes au Québec.

> **Défi relevé : augmenter la productivité**

Vergers Leahy, roi de la compote et de l'innovation

Les Vergers Leahy, de Franklin, situés près de la frontière américaine en Montérégie, sont les champions de la compote de pommes.

Le fabricant détient 70 % du marché de la purée de pommes au Canada et 3 % aux États-Unis. Elle transforme 30 variétés de fruits en purée pour bébés pour le compte de la multinationale Heinz et pour presque toutes les marques privées du Canada.

La clé de sa réussite : l'innovation et les nouveautés. L'entreprise lance deux à trois nouveaux produits par an, au prix d'une quarantaine d'essais en laboratoire.

Les Vergers Leahy ont notamment réussi à développer une purée de style « maison », présentée dans un tube en plastique en portion individuelle et congelable, au moment où tous ses concurrents ont délaissé ce format pratique pour la boîte à lunch.

Comment Leahy a-t-elle réussi là où ses concurrents ont échoué ? Elle a adapté un processus de pasteurisation à haute pression hydrostatique qui donne un bon goût de fruit frais à la purée sans la cuire. Ses concurrents procédaient par la pasteurisation à chaud. On entubait la purée cuite alors qu'elle était chaude, ce qui provoquait une réaction du plastique de l'emballage.

Aujourd'hui, Leahy est la seule entreprise de son secteur en Amérique du Nord à utiliser ce procédé. Ses purées en tube sont commercialisées pour les marques maison de plusieurs grandes bannières en alimentation, comme Maxi, Provigo, Loblaws et autres.

> **Défi relevé : innover sans relâche sur tous les fronts**

Maisons Laprise bâtit ses habitations en un tournemain

Le constructeur de maisons préusinées Laprise, de Montmagny, déploie en trois heures sa maison Habitaflex, une maison dépliable, exportable et à usages multiples.

Emballée dans un système de type cargo-conteneur prêt-à-expédier et approuvé pour le transport maritime international, Habitaflex se déplie une fois arrivé à destination.

On y trouve une cuisine, un salon, une toilette avec douche et une, deux ou trois chambres à coucher. Les systèmes de plomberie et de chauffage sont intégrés à l'intérieur des murs. La maison peut être déposée sur des fondations, ou temporairement, sur des vérins.

Sa superficie varie de 400 à 800 pieds carrés et son prix oscille de 35 000 à 50 000 \$, dit son président Daniel Laprise, au téléphone.

Cette innovation offre un fort potentiel, mais les clients d'Habitaflex n'ont rien à voir avec les acheteurs habituels de Maisons Laprise.

La clientèle comprend des propriétaires des centres récréotouristiques, des gestionnaires de chantiers et des gestionnaires en sinistres. Des discussions ont eu lieu avec l'ONU pour en acheminer en Haïti. Idéale pour l'installation en terrain difficilement accessible ou éloigné, on peut transporter la maison par terre, par air ou par mer.

La toute première maison Habitaflex a été exportée en Pologne en 2001. Depuis, on les trouve partout dans le monde. Maisons Laprise emploie 225 personnes.

> **Défi relevé : innover sans relâche sur tous les fronts**

Artopex livre deux fois plus vite que ses concurrents

Aujourd'hui, le fait qu'un manufacturier québécois vende du mobilier de bureau relève de l'exploit. Artopex, de Granby, a connu une croissance annuelle de ses ventes de plus de 15 % de 2004 à 2007 et a affiché un rendement du capital investi de 16 à 25 % grâce à ses avantages concurrentiels dans un secteur où les fabricants locaux tombent régulièrement au combat.

Le marché du mobilier de bureau est contrôlé par sept grands fabricants, des noms comme HNI Corporation, Steelcase et Kimball, qui sont sans pitié pour leurs rivaux.

Qu'a donc fait Artopex pour se distinguer ? Elle a profité de la consolidation de son secteur pour offrir ses produits aux distributeurs délaissés par les sept grands. Elle leur proposait une gamme complète de produits personnalisés destinés à la clientèle du marché contractuel, c'est-à-dire le marché des usagers finsaux comme les locataires d'immeubles de bureaux, et non pas les détaillants qui font affaire avec les sept grands.

L'entreprise de Granby a ajouté un avantage à son offre en livrant le mobilier sur une période de 9 à 16 jours, et une moyenne de 12 jours quand l'article n'est pas en stock. Le secteur a un délai moyen de livraison de 3 à 5 semaines.

En se positionnant de la sorte, Artopex répond aux besoins des PME qui n'ont pas les ressources nécessaires pour planifier leurs besoins en mobilier à l'avance. Elles se concentrent souvent sur l'essentiel, comme les plans, mais oublient les meubles. Artopex capitalise donc sur le manque de planification de ses clients.

> **Défi relevé : miser sur des avantages concurrentiels durables**



« Le capital qui nous appartient coûte plus cher que celui emprunté »

Dominic Deneault. Le stratège chez Deloitte et auteur explique le concept de valeur économique ajoutée dont il s'est inspiré.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Dominic Deneault, stratège chez Deloitte et coauteur du livre *Le Québec sur le podium*, explique l'origine de l'ouvrage et du concept de valeur économique ajoutée dont il s'est servi pour recenser 25 fleurons québécois de l'entrepreneuriat.

Les Affaires – Pourquoi faites-vous une analogie entre les entrepreneurs et les champions olympiques ?

D.D. – Les défis sont souvent similaires. Par exemple, la concurrence est planétaire. Le plongeur Alexandre Despatie et nos entreprises se battent contre les Chinois ! Les défis qu'un dirigeant ou un athlète ont à relever sont nombreux et se divisent en défis du cœur, de l'esprit et du corps. Une entreprise a beau avoir des employés mobilisés (le cœur), une excellente stratégie (l'esprit), si elle n'a pas l'infrastructure (le corps) pour appuyer sa croissance, elle s'écroulera comme un château de cartes.

L.A. – D'où est venue l'idée d'écrire un livre sur les entreprises du Québec qui ont réussi ?

D.D. – En 2001, j'avais participé à un sondage de Deloitte auprès de 650 pdg de cinq pays anglophones, un exercice qui avait permis de cerner 10 facteurs clés de succès. Ces facteurs clés sont devenus la base du programme des 50 sociétés les mieux gérées du Canada [auquel collabore *Les Affaires*]. Grâce à cette base, Guy Barthell et moi nous sommes dits qu'il serait bon d'en réaliser un 100 % québécois, uniquement avec des succès de chez nous qui peuvent inspirer une nouvelle génération d'entrepreneurs.

L.A. – Comment avez-vous choisi vos entreprises ?

D.D. – Pour les entreprises cotées en Bourse, c'est simple : les chiffres sont publics. Pour les entreprises à capital fermé, il faut consulter son réseau, par exemple les banques et les firmes de capital de risque, qui nous donnent des noms. Pour être retenue, l'entreprise doit satisfaire à deux critères, soit un taux de croissance annuel composé des ventes de 10 à 15 % par an pendant cinq ans, ce qui revient à dire que l'entreprise double son chiffre d'affaires sur cette période, et une valeur économique ajoutée positive (voir autre texte en page 14), c'est-à-dire que l'entreprise crée de la richesse.

L.A. – Le concept de valeur économique ajoutée que vous utilisez dans votre livre semble pénaliser les entreprises peu endettées. Pourtant, un fleuron comme l'épicerie Metro n'a pas ou peu de dettes.

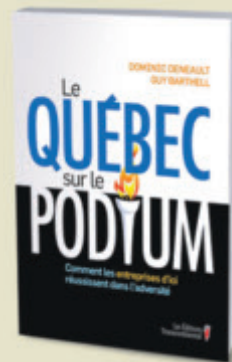
D.D. – Metro a une performance exceptionnelle. Elle crée de la richesse pour ses actionnaires. Ne pas avoir de dettes, pour Metro, cela signifie que son coût du capital est un peu plus élevé que si elle était davantage endettée. Le capital qui nous appartient nous coûte toujours plus cher que le capital emprunté. Pourquoi ? L'institution financière va se protéger avec des garanties, contrairement à l'actionnaire qui n'en a aucune.

L.A. – Ces dernières années, les papetières ont détruit de la valeur. Si on dit aux frères Lemaire que Cascades, qui est généralement considérée comme une réussite de l'entrepreneuriat québécois, n'en est pas une parce que la société a sans doute détruit de la valeur, ils prétendent le contraire.

D.D. – Un chat est un chat. Une fois que vos calculs sont faits, et qu'une entreprise a un coût du capital supérieur à son rendement du capital, il y a un seul constat à faire : elle détruit de la valeur. L'entreprise peut être vivante, elle peut même générer un profit compatible. Mais son évolution se fait aux dépens de l'enrichissement de ses actionnaires.

(EN SAVOIR PLUS)

Livre : *Le Québec sur le podium*, par Dominic Deneault et Guy Barthell, Éditions Transcontinental, 2010



(CV)

Nom : Dominic Deneault

Âge : 36 ans

Fonction : Consultant en planification stratégique et études de marché

Entreprise : Deloitte

Ingénieur de formation, M. Deneault a travaillé comme ingénieur pour CAE avant de se joindre à Deloitte, il y a plus de 10 ans. Il détient une maîtrise en management de la technologie, également de l'École Polytechnique.

Autre texte en page 14

Le siège social de Camoplast s'est mis au service de ses divisions

Camoplast, de Sherbrooke, a reçu la médaille d'or de la fabrication de chenilles en caoutchouc. De 2002 à 2007, sous la férule de Pierre Marcouiller, président du conseil et chef de la direction, le fabricant a affiché un taux de croissance annuel composé de ses ventes de 18,3 %. Celles-ci frôlent 400 millions de dollars par an.

En plus des chenilles, Camoplast fabrique des roues de caoutchouc, des systèmes de traction, des composants d'habillage extérieur en polymères, des skis moulés par soufflage et des sous-ensembles thermoplastiques.

M. Marcouiller a acheté la société avec des partenaires financiers au début des années 2000. Aux valeurs existantes de l'entreprise, qui étaient l'intégrité et la discipline, le titulaire d'un MBA de l'Université de Sherbrooke a ajouté celles de l'entrepreneuriat et du travail d'équipe.

Pour promouvoir cette dernière valeur, il a entre autres décidé de changer le nom de siège social pour centre de services.

« Lorsqu'ils venaient travailler ici, ces gens avaient l'impression d'être "arrivés" quelque part. Certains croyaient avoir des gens à leur service plutôt que l'inverse », dit-il dans l'ouvrage *Le Québec sur le podium*.

Changer la culture de l'entreprise n'a pas été facile, et la première année, six des huit membres de la direction ont été remplacés. Mais une fois le choc initial encaissé, la fusion de ces quatre valeurs a donné un élan spectaculaire à la société, écrivent les auteurs de l'ouvrage.

> **Défi relevé :** exiger l'adhésion aux valeurs de l'entreprise

Barrette est le leader nord-américain de la clôture

Cette entreprise aux ventes annuelles de 600 millions de dollars et qui compte 5 000 employés n'a pas toujours obtenu ce genre de succès.

Yves Barrette a hérité de la scierie de son père Vianney en 1973, à 19 ans. Les mauvaises surprises se succèdent, à tel point qu'il frôle la faillite cinq ans plus tard. À 24 ans, il remplace le notaire de son défunt père, qui présidait alors l'entreprise et décide de la redresser. Il relève trois défis : augmenter la productivité, diminuer la production de bran de scie et valoriser le bois court. Quant au petit bois, il décide d'en faire des clôtures. Et pour améliorer la productivité et réduire les pertes, il automatise les activités de sciage.

Au Québec, une usine de sciage a besoin en moyenne de 4,29 mètres de bois pour produire 1 000 pieds de mesures de planches. Barrette-Chapais n'en utilise que 3 mètres, alors que son concurrent le plus proche a besoin de 3,8 mètres. L'usine de Barrette-Chapais, située à Chapais, dans le Nord-du-Québec, est la scierie la plus productive à l'est des Rocheuses.

Cependant, Barrette, c'est plus que la scierie Barrette-Chapais. En 2001, elle ne fabriquait que des clôtures de bois, mais la clôture en plastique était un secteur en pleine ascension. Barrette a acheté US Fence, le plus important distributeur de clôtures des États-Unis. Du coup, Barrette récupérait le contrôle de ses ventes et ajoutait deux usines de fabrication de clôtures de plastique.

> **Défi relevé :** faire preuve de ténacité dans l'atteinte d'un rêve

tendances

Le Québec performe mieux que la Californie et le Massachusetts

Création de richesse. Malgré leur faible croissance, nos entreprises cotées en Bourse affichent un bon rendement du capital investi.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Les entreprises québécoises cotées en Bourse sont parmi les plus performantes en Amérique du Nord, selon les résultats étonnants compilés par les auteurs du livre *Le Québec sur le podium*.

La province se classe au 13^e rang en Amérique du Nord en matière de création de richesse, parmi les provinces et les États. Elle surclasse notamment l'État de New York, la Californie et l'Ontario (24^e). Au Canada, l'Alberta et les provinces des Prairies devançant le Québec.

Ce résultat surprend, étant donné que le Québec est en queue de peloton en ce qui a trait au PIB par habitant, une mesure de richesse collective, avec une 55^e place sur 60.

Peut-on avoir des entreprises championnes de la création de richesse et être une province pauvre en même temps ? « Nos résultats portent seulement sur les sociétés inscrites en Bourse, qui ne sont qu'une partie de l'écono-

mie québécoise. Peut-être que les résultats sur la création de richesse seraient inférieurs dans la catégorie des entreprises à capital fermée et dans celle des sociétés d'État », explique Dominic Deneault, coauteur de l'ouvrage.

L'abc de la valeur économique ajoutée

Une entreprise crée de la valeur quand le rendement qu'elle obtient sur le capital investi est supérieur au coût de celui-ci. Le coût du capital investi est équivalent à la dette à long terme qui porte intérêt et au coût de renonciation de l'avoir des actionnaires. De 2005 à 2009, le rendement moyen sur le capital investi des sociétés québécoises en Bourse est de 10,1%, ce qui lui donne le 13^e rang sur un total de 43 États et provinces. La moyenne nord-américaine se situe à 9,1%. Certains États ou provinces ont été regroupés pour des raisons de taille ou parce qu'ils n'avaient

Les sociétés boursières québécoises s'illustrent sur la scène nord-américaine

Rang	Pays	Province/État (N)	Création de valeur et croissance sur 5 ans		Création de valeur lors de la crise
			RCI, juillet 2005-juin 2009 (Rang)	TCAC 2005-2009 (Rang)	RCI, juillet 2008-juin 2009 (Rang)
1	É.-U.	Iowa (25)	14,2 % (1)	7 % (34)	14,5 % (1)
2	É.-U.	Washington (84)	13,3 % (2)	10,7 % (21)	9,1 % (10)
3	É.-U.	Arkansas (20)	13 % (3)	9,4 % (28)	13,1 % (3)
4	CAN	Prairies (Manitoba et Saskatchewan) (23)	12,7 % (4)	12,5 % (12)	13,1 % (2)
5	É.-U.	Minnesota (119)	11,9 % (5)	11,6 % (17)	10 % (7)
6	É.-U.	Oregon (41)	11,2 % (6)	11,1 % (18)	9,2 % (9)
7	CAN	Alberta (209)	11,1 % (7)	16,1 % (5)	10,8 % (4)
8	É.-U.	New Jersey (189)	11 % (8)	6,7 % (36)	10,2 % (6)
9	É.-U.	Kentucky (29)	10,8 % (9)	10,9 % (20)	10,3 % (5)
10	É.-U.	Texas (427)	10,8 % (10)	15,7 % (6)	6,8 % (18)
11	É.-U.	Caroline du Nord (96)	10,6 % (11)	11,7 % (15)	7,1 % (14)
12	É.-U.	Bermudes (53)	10,3 % (12)	6,3 % (40)	5 % (27)
13	CAN	Québec (119)	10,1 % (13)	6,6 % (37)	6,9 % (17)
14	É.-U.	Californie (725)	9,8 % (14)	12,2 % (14)	7,6 % (12)
27	É.-U.	Massachusetts (226)	7,7 % (27)	12,8 % (10)	6,2 % (20)

Légende : N = Nombre d'entreprises TCAC = Taux de croissance annuelle composé des ventes RCI = Rendement du capital investi
Source : *Le Québec sur le podium*, Les Éditions Transcontinental, 2010

pas suffisamment de sociétés en Bourse pour être classés.

Le Québec fait moins belle figure au chapitre de la croissance des ventes, avec un taux

de croissance annuel composé de 6,6 % de 2005 à 2009, il occupe le 37^e rang sur 43. La démographie désavantageuse de la province peut expliquer cette donnée. « Nos entreprises ont peut-être tendance à

se limiter au marché québécois », indique M. Deneault.

Les auteurs de *Le Québec sur le podium* ont calculé la création de valeur économique ajoutée de 119 sociétés québécoises à l'aide des données de

StockPointer, de la firme Medici de Carl Simard. Cela a mené à la création d'une base de données de 802 entreprises canadiennes et de 4 451 entreprises américaines. ■

HEC MONTRÉAL

SÉMINAIRES en gouvernance

Séminaire de formation en gouvernance : l'essentiel des nouvelles règles du jeu

5, 6 et 7 mai 2010 - 8 h 30 à 17 h

Coordonnateur-formateur : **Michel Nadeau**, directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Autres formateurs : **Angela Burlton, Jean-Claude Cyr, M^e André Laurin, Monique Lefebvre et Louise Roy**



Le rôle clé du président du conseil d'administration

10 mai 2010 - 8 h 30 à 17 h

Hubert Manseau, cofondateur de Multiple Capital Inc. Il y occupe le poste d'associé principal senior



Bâtir et gérer un bon conseil d'administration ou un comité consultatif de PME

31 mai 2010 - 9 h à 17 h

Pierre A. Baril, coach de dirigeants de PME et administrateur sociétés

Paul Juneau (B.A., B. Sc. économique), conseiller spécialisé auprès d'entrepreneurs



En partenariat avec l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

514 340-6001

www.hec.ca/cadresetdirigeants

Le talent attire le talent

Le leadership, c'est l'union de l'expérience et de l'expertise. Notre équipe de leaders vient justement de s'agrandir : faites connaissance avec **Louis J. Duhamel**.

Nous sommes heureux de lui souhaiter la bienvenue en tant qu'associé et leader de la Consultation pour la région Québec Centre.

Notre talent fait toute la différence.

www.deloitte.ca

Deloitte.

Samson Bélair/Deloitte & Touche

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

