

PME

Le magazine de l'entrepreneurship du Québec
Volume 8, numéro 8, octobre 1992 2,95\$

Exportation
Le monde à sa portée

Qualité totale
Au-delà de la mode

Bâtir une entreprise solide

Les recettes de trois entrepreneurs

Michelle Laferrière
présidente d'Instrumentarium



Trois entrepreneurs expliquent comment ils ont bâti une entreprise solide qui a su résister à l'épreuve du temps.

Comment bâtir une entreprise solide?

PAR DIANE BÉRARD

Croissance explosive, succès phénoménal, profits sans précédent, vous en rêvez probablement. Jusqu'au jour où la machine à sous s'emballa et que votre rêve se transforme en cauchemar. Alors, l'encre rouge apparaît au bas de vos bilans et vous craignez le cadenas sur la porte. Pourtant, tout allait si bien, trop peut-être... Vous pouvez éviter ce cauchemar, à condition de modérer vos transports.

L'histoire de trois PME qui ont bâti leur succès patiemment le prouve. La cadette compte 14 années d'existence alors que l'aînée existe depuis 38 ans. Chacune utilise une *recette* différente pour réussir. Mais elles obtiennent toutes le même résultat: une entreprise solide qui résiste à l'épreuve du temps.

Doser prudence et audace

«Ces temps-ci, écouter les nouvelles ou lire le journal équivaut à visiter un cimetière, c'est rempli d'entreprises que j'ai connues et qui ont disparu», remarque Jacques Chagnon, 65 ans, président de la Laiterie Chagnon, une PME de 33 employés située à Waterloo,

«Au début, nos bonnes ventes ont compensé pour la faible gestion. Mais ça n'aurait pas duré. Si nous n'avions pas corrigé la situation, Instrumentarium n'aurait pas survécu», confie la présidente, Mme Michelle Laferrière.

en Estrie. Dans son secteur, l'industrie laitière, les *survivants* sont rares. En 1969, on retrouvait environ 120 usines de lait au Québec. En 1992, il reste sept laiteries indépendantes. Certaines furent achetées par Natrel ou Sealtest et d'autres ont carrément disparu.

La Laiterie Chagnon a échappé à ce raz-de-marée parce que son fondateur a su à la fois rester fidèle à sa vocation

première, la production de lait, et s'adapter à l'évolution du marché. Le secret de son succès réside dans ce mélange équilibré de prudence et d'audace.

Pour rester en affaires longtemps, il faut se remettre en question: si votre produit ou votre façon de vendre n'a pas bougé depuis la fondation, vous vous acheminez vers la catastrophe.



PHOTO: PIERRE CHARBONNEAU

«Lire les journaux équivaut à visiter un cimetière, c'est rempli d'entreprises que j'ai connues et qui ont disparu», souligne M. Jacques Chagnon, président de Laiterie Chagnon.



PHOTO: PIERRE CHARBONNEAU

Même les meilleures recettes finissent par être dépassées: Jacques Chagnon l'a vite compris. Lorsque sa laiterie est née, il y a 38 ans, on ne vendait qu'un seul produit, du lait homogénéisé. On ne s'adressait qu'à un seul marché: la clientèle à domicile.

Les temps changent et Jacques Chagnon a dû modifier sa façon de vendre. Il a embauché des représentants et appris à négocier des ventes en gros avec les chaînes d'alimentation. Puis, il est parti sur la route pour étendre son territoire. Aujourd'hui, ce dernier couvre 70 kilomètres et comprend les villes de Waterloo, Granby, Sherbrooke et Saint-Jean. Résultats: les marchés se sont multipliés, les produits aussi. En plus, afin de répondre aux nouveaux goûts des consommateurs, la Laiterie Chagnon s'est mise à produire du lait 1% et du lait écrémé.

Pour survivre, la Laiterie Chagnon a adapté son produit et sa façon de vendre, mais aussi sa façon de fabriquer. C'est ainsi qu'à 62 ans, l'âge où plusieurs entrepreneurs rangent leurs gants de boxe, Jacques Chagnon s'est lancé dans un méga-projet de modernisation. Une nouvelle usine, trois fois plus grande que la précédente, a été construite au coût de trois millions de dollars. Elle est équipée du nec-plus-ultra en matière de technologie de production.

Mais attention, pas un sou n'a été

dépensé au hasard. M. Chagnon avait tout planifié. «Ce projet-là n'avait rien d'impulsif, je prévoyais mon coup depuis longtemps. Plus tôt, ça aurait été trop risqué. Je n'avais pas le volume, ni les fonds suffisants pour justifier un tel investissement. Plus tard, ça n'allait pas non plus, car nous aurions manqué le bateau», commente Jacques Chagnon.

Le propriétaire de la Laiterie Chagnon prévoit tous ses coups longtemps à l'avance. Sa relève, par exemple, voilà dix ans qu'il la prépare. Pas question de laisser son entreprise aux mains d'un petit *jeunot* qui ne saura quoi en faire. Ses deux fils travaillent à ses côtés depuis de nombreuses années et le paternel leur laisse tranquillement de plus en plus de responsabilités. Si bien que le jour où il tirera sa révérence, l'entreprise ne souffrira pas de grands bouleversements, ce sera *business as usual*.

«Si la laiterie Chagnon existe toujours et continuera d'exister, ça n'a rien à voir avec la chance. Toutes les actions sont calculées et posées au bon moment», déclare François Touchette, associé chez Poissant Thibault-Peat Marwick Thorne et vérificateur de cette PME depuis 1984. Il cite, par exemple, la minutie avec laquelle son client a planifié sa relève. «Un exemple rare dont plusieurs entrepreneurs québécois auraient avantage à s'inspirer», ajoute-t-il.

Toujours au chapitre des leçons, le vérificateur vante la saine gestion financière. «Voilà un entrepreneur qui respecte son entreprise. Il ne se paie pas un salaire de 150 000 \$ aux dépens des liquidités de sa laiterie. C'est ainsi qu'il s'est payé une usine moderne et concurrentielle de trois millions de dollars.» Pour finir, M. Touchette parle de croissance: «Cette PME n'a jamais grossi au-delà de ce que M. Chagnon pouvait maîtriser, à un rythme qu'il pouvait absorber.» Cette prudence n'a toutefois pas empêché l'entreprise de croître puisqu'en dix ans, les ventes ont augmenté de 150 %.

Question d'équilibre

Plusieurs entreprises ont causé leur perte en accordant trop d'importance à un aspect au détriment des autres. Certains entrepreneurs ne s'intéressent qu'à la production, d'autres, à la vente ou à la recherche. C'est d'ailleurs un signal d'alarme à surveiller: si vos ressources et vos dépenses sont de plus en plus concentrées vers un seul département, il est temps de réviser vos priorités.

Chez Carrefour Chevrolet GEO Oldsmobile, un concessionnaire automobile de Baie-Comeau, on a organisé l'entreprise de façon à éviter ce piège. Quatre associés supervisent chacun un département. «Chez nous, il n'y a pas de maillon faible. Pas question qu'un ▶