

A portrait of Raymond Landry, a middle-aged man with grey hair, wearing glasses, a dark suit, a light blue shirt, and a striped tie. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is a plain, light-colored wall.

Raymond Landry

Faire croître et rentabiliser votre PME

Une méthode simple et efficace
d'analyse pour gérer votre croissance



société des
écrivains

CR3P

CROISSANCE | RENTABILITÉ
PROJET | PERSONNES | PROCESSUS

Table des matières

Remerciements.....	7
Préface	9

Première partie.

La croissance rentable des PME.....	11
Chapitre 1. Mon approche	13
Chapitre 2. La PME, un monde en changement	21
Chapitre 3. La CR3P.....	33
Chapitre 4. La croissance rentable.....	39
Chapitre 5. Le projet.....	47
Chapitre 6. Examinez vos processus	57
Chapitre 7. Sélectionnez votre personnel avec soin.....	65
Chapitre 8. Communication et marketing.....	75
Chapitre 9. Les technologies et la croissance	89
Chapitre 10. Le redressement	95
Chapitre 11. Transactions d'affaires.....	101
Chapitre 12. La relève – transférer son entreprise	111
Chapitre 13. L'approche-conseil	125

Deuxième partie.

L'entrepreneur et ses qualités.....	133
Introduction	135
Curieux et analytique.....	137
Proactif	139
Productif.....	143
Équilibré.....	147
Passionné.....	149
Persévérant, discipliné et tenace.....	151
Ouvert et empathique.....	153
Créatif.....	157
Déterminé et motivé	161
Engagé.....	165

Optimiste et positif.....	167
Confiant	169
Audacieux	171
Dévoué.....	173
Généreux et reconnaissant	175
Visionnaire.....	177

Troisième partie.

Ces personnes qui nous inspirent.....	181
Introduction.....	183
Gaétan Migneault et Julie Bergevin : Le Groupe Adèle	185
Frédéric Boulanger : Macadamian.....	187
Alex Cruz et Cyril Gonzales : Société-Original.....	189
Éric Pichette : Qualinet.....	191
Kevin Ryan : Gilt.....	193
Hugues Foltz : Ellicom	195
Gilles Létourneau : ACCEO Solutions	197
Aldo Bensadoun : Groupe Aldo.....	199
Alain Bouchard : Couche-Tard.....	201
Christine et Jean-Yves Germain : Groupe Germain.....	203
Antoine Corbeil : Énergie Brayton Canada	205
Peter Simons : Maison Simons	207
Danièle Henkel : Les Entreprises Danièle Henkel.....	209
Conclusion.....	213

Préface

Après avoir rédigé *En passant par les Îles* et *Comment écrire et publier sans vous ruiner*, je me sens prêt à écrire au « je ». Ah, ce n'est pas habituel et probablement pas très professionnel pour un conseiller d'affaires sérieux. Mais, je pense qu'en prenant de l'âge, l'expérience me permet d'aborder l'essai intime. Ceux qui me connaissent savent que je n'ai aucune gêne à parler de ma vision des choses, que je suis un extraverti doté d'une capacité à raconter et que je folâtre parfois avec l'excès ! C'est que tout se bouscule dans ma tête et je veux toujours en donner plus que le client en demande.

Le propriétaire de PME fait partie de ma vie depuis que je suis entré à la Banque Nationale à 20 ans. Je l'ai conseillé, ce propriétaire de PME, à titre de commis de banque, puis de directeur de succursale bancaire et enfin de directeur de comptes. Après avoir quitté la Banque Nationale, au terme d'une carrière de 19 ans, je suis devenu conseiller d'affaires et, un peu plus tard, j'ai ajouté les volets investisseur et administrateur de sociétés à mon portfolio.

J'écris donc sur le quotidien de l'entrepreneur, sur les décisions qu'il a à prendre dans son entreprise. J'écris aussi sur ma pratique de conseiller d'affaires. Ce livre, je l'envisage comme un tissage où les expériences personnelle et professionnelle sont la trame et la chaîne. Mon histoire, ma relation avec les PME et mon rôle de conseiller et d'administrateur ne font qu'un dans ma vie. Je vous expose ici mon approche des affaires sans prétention, en soulignant le fait que je crois en l'humain, en ses capacités de réaliser des miracles ; le principal étant de réussir à être heureux.

Je suis un passionné. C'est parfois un peu fatigant pour certains, mais en général les gens apprécient les passionnés, sans doute parce qu'ils sont trop peu nombreux. De plus, je pense que mon devoir est de montrer l'autre facette de la vie. Nous passons le tiers de notre journée au travail et si nous considérons le temps de déplacement et de lunch, cela représente plus de 60 %. Alors, pourquoi ne pas choisir d'y être heureux ? Et pour les entrepreneurs qui me liront, pourquoi ne pas choisir de faire de l'argent et de créer une vraie valeur ajoutée par la même occasion ?

Si je vous parle de mes expériences – tout comme les entrepreneurs me parlent des leurs – je ne perds pas de vue le fait que nous sommes tous infiniment plus que notre emploi. Vous avez, tout comme moi, une vie intérieure, une vie de famille, d'autres rêves à poursuivre.

Je vous dis que tout peut s'intégrer, tout peut s'accomplir dans l'harmonie. Nous ne sommes pas uniquement entrepreneurs, adjoints, avocats ou mécaniciens. Nous pouvons être bien des choses à la fois. À chacun, la responsabilité de se réaliser de manière globale.

Première partie.
La croissance rentable des PME

Chapitre 1.

Mon approche

*Lorsqu'on me demande ce que je fais auprès des PME,
je réponds souvent qu'en premier lieu,
je fouille pour trouver les problèmes.*

Constat

Chaque fois que j'entre dans une entreprise en difficulté, j'ai le même choc, le sentiment de revenir à la case de départ. Il n'y a pas de gestion du changement, ou très peu ; on se laisse glisser sur les acquis, l'entrepreneur n'est pas proactif, il ne sait comment aborder ses problèmes, son projet n'est pas clairement défini et encore moins son plan d'action ou son échéancier. Surtout, c'est le choc de réaliser à quel point les PME manquent cruellement de moyens humains et financiers pour atteindre leurs objectifs.

Ces chocs m'ont conduit, au fil des ans, à me demander si mes réactions avaient un quelconque fondement et si les PME avaient effectivement autant de difficultés que je l'appréhendais à obtenir une croissance rentable. C'est une problématique sur laquelle j'ai beaucoup travaillé, à travers mes mandats et mes écrits¹. Ce livre est l'approfondissement et l'aboutissement de cette réflexion.

N'ayez crainte, je n'essayerai pas de faire accepter l'idée que je suis la solution à tous les problèmes des PME. Mon témoignage ne vise qu'à fournir un exemple de ce que j'ai accompli et à amener le lecteur à réfléchir à sa propre situation. Des conseillers, il en existe

¹ *Gérer le changement et réussir (1994)*

des milliers au Québec ; certains sont bons, d'autres moins. La solution est toujours entre les mains de l'entrepreneur. C'est lui qui connaît son entreprise. C'est lui qui doit identifier ses forces et ses faiblesses. C'est lui qui choisit l'équipe qui l'aidera à établir son diagnostic.

Ce livre : ma méthode

Ce livre présente ma vision du rôle du conseiller lors de transactions d'affaires comme l'achat, la vente ou le démarrage d'une entreprise, la réorganisation, la recherche d'une relève — un incontournable, désormais — et la planification en plus du financement et d'autres outils à la portée des gens d'affaires. Plus précisément, ce livre expose ma méthode, que je nomme la CR3P, et qui permet de réaliser votre plan d'affaires et la croissance rentable de votre PME basée sur un projet bien défini, des processus adaptés à la situation et (le plus important) le personnel adéquat.

Mon histoire

Je dis souvent que la Banque Nationale du Canada m'a mis au monde. C'était mon premier emploi ! À 20 ans, je bouillais d'idées, mais je ne savais absolument pas comment les concrétiser. La Banque m'a fourni un cadre à ces idées, m'a orienté et amené à mieux connaître mes limites et mes capacités qui devaient être développées une à une. En tant que directeur de compte, j'aidais les entrepreneurs dans leur quête de réussite, mais moi, je me sentais stagner. Je suis donc parti.

J'ai créé mon *holding* : Gestion Reper inc. C'est un repère qui combine la première syllabe de REndement et de PERformance... et qui reflète mon approche des affaires.

Depuis vingt ans, j'œuvre à la croissance rentable des entreprises. Je réalise une vingtaine de dossiers par année en plus de collaborer à plusieurs autres.

Retour sur mes compétences et mes partenaires

- Ma formation d'administrateur agréé (Adm. A.) m'a donné le cadre nécessaire à une gestion structurée et équilibrée.
- Ma formation de conseiller en management du Canada (C.M.C.) m'a outillé pour traduire mes connaissances et mes expériences en conseils. Un excellent gestionnaire peut être un piètre conseiller et vice-versa.
- Mes partenaires sont pour moi des sources d'information intarissables pour tous mes projets.
 - . Mon premier partenaire est la société Gestion Savoie, Landry (maintenant associée à Porter Héту International). Elle gère l'aspect comptable des dossiers où j'ai à intervenir.
 - . Je travaille avec des fiscalistes ; leur sens pratique des affaires me sert bien.
 - . J'ai recours aux avocats pour les projets particuliers (transfert et réorganisation).
 - . Bien que je détienne moi-même le titre de planificateur financier (Pl. Fin.), je préfère collaborer avec des professionnels qui en font leur pratique quotidienne.
 - . Je me tourne vers les bureaux de notaires, de même que des planificateurs testamentaires et successoraux lors des transactions immobilières et financières.
 - . Enfin, les bureaux de syndic sont les mieux placés pour suggérer des solutions innovatrices lors de réorganisations.
- Le dernier groupe de partenaires (mes professeurs, ceux qui m'ont vraiment formé), ce sont mes clients entrepreneurs. Oui, j'en rencontre qui font des erreurs majeures, mais dans presque tous les cas, nous apprenons les uns des autres. Ce que je veux, c'est de les servir et d'apprendre. Si l'entrepreneur et son conseiller réussissent à se mettre au service de la PME pour régler un problème, il est rare qu'ils ne trouvent pas une série de solutions. La réussite ou l'échec ne viennent pas des solutions envisagées, mais plu-

tôt de leur mise en application. C'est le plan d'action et l'échéancier qui trop souvent font défaut.

Questionnements

Comment faire, me suis-je souvent demandé, pour aider les gens d'affaires à progresser ? Pour transformer les statistiques qui révèlent que 50 % des entreprises ferment leurs portes durant leurs cinq premières années d'opération ? Pour empêcher 90 % des entreprises de fermer leurs portes après leur transfert à la seconde génération ?²

Comment faire pour nous assurer une relève dans les PME ? Sur le terrain, je ne vois pas beaucoup d'entrepreneurs de 30 à 40 ans qui ont envie de travailler aussi fort que la génération précédente.

Comment faire pour transformer le milieu des affaires de façon positive ?

Je n'ai jamais eu la prétention de jouer un rôle important au Québec ou dans ma région. Celui que je peux jouer se situe beaucoup plus près des hommes et des femmes qui ont un projet et qui ont besoin d'aide. C'est là, dans de vrais dossiers, que j'aime œuvrer et utiliser mon savoir.

Origines

Ma passion pour les PME, les entrepreneurs et leurs réalisations m'est venue de la pauvreté que j'ai connue dans mon enfance. L'opinion de mes frères et sœurs serait sans doute différente. Nous étions habillés et nourris aussi bien que nos voisins de l'Étang du Nord (Îles-de-la-Madeleine). Mais moi, petit intellectuel de 13 ans qui lisait tout ce qui lui tombait sous la main — surtout la Sélection

² Les sites web du FCEI et du MEDEIE, entre autres, regorgent de statistiques intéressantes.

du *Reader's Digest* —, j'étais un révolté. Révolté contre l'Église qui contrôlait les rêves des adultes. Révolté contre les gens d'affaires, des Anglais pour la plupart, qui contrôlaient la richesse.

Pour moi, c'était une atteinte directe à ma liberté. J'avais lu dans la Sélection du *Reader's Digest*, plusieurs histoires de gens qui avaient réussi en partant de rien. Je ne voulais pas me contenter d'un petit bonheur douillet. Je voulais fuir la prison des Îles pour voir la « grande terre ». Une terre où l'on pouvait marcher sans jamais s'arrêter alors qu'aux Îles, le rivage est vite atteint.

Ce goût pour réaliser des projets m'a habité dès mon plus jeune âge et ne m'a jamais quitté. Je ne suis donc pas fervent des émissions de télévision, car j'aime créer mes propres scénarios (qu'ils soient des plans d'affaires ou des projets) et les mener à terme.

Rêvez !

Oui, nous sommes tous différents. Mais, des rêves, il y en a beaucoup dans la tête des gens que je rencontre. Un projet n'est pas nécessairement grand et connu. Un projet n'est pas nécessairement lié au monde des affaires. Je pense à ma fille, dont les peintures de jeunesse ornent mes murs. Je pense à ceux et celles qui liront ces lignes ; vous seul pouvez définir vos rêves et les réaliser. Ceux qui vous entourent peuvent, tout au plus, vous accompagner.

Nos expériences sur terre sont parfois douloureuses ou joyeuses, désagréables ou enivrantes, mais elles ont toujours pour but de nous forcer à apprendre. Moi, je crois en la vie, je fonce et je ne m'arrête jamais. Voilà mon bonheur. Aussi, ai-je tendance à dire : « Peu importe votre vision des choses, trouvez votre voie et sortez de ce fatalisme qui détruit trop de vies aujourd'hui. »

Bien sûr, ceux qui rêvent font des erreurs. Le risque est élevé en affaires, mais n'est-ce pas justement ces risques que l'on prend qui procurent la satisfaction du travail accompli, la richesse individuelle et collective ? Arrêtons d'avoir peur et osons !

Je suis fier d'avoir contribué à plusieurs réalisations, pourtant, je me questionne :

— Est-ce correct, dans notre société, de parler de nos réalisations personnelles ? Je ne suis pas certain que l'on ait de l'estime pour un individu qui, de rien, s'est bâti un pactole de 1, 5 voire 10 millions de dollars.

— Est-ce acceptable, non seulement pour les gens d'affaires, mais pour tous, d'avoir des rêves qui visent notre bien-être personnel et celui de la communauté ?

Je réponds oui. Les deux sont absolument nécessaires et même indissociables. L'accès à la richesse s'est démocratisé. Pourtant, il ne faudrait pas le dire trop fort. Quand on m'apostrophe : « As-tu pensé aux plus démunis ? » Je rétorque : « Bien sûr, j'y pense, mais ce n'est pas en ralentissant ma cadence de travail que je vais arriver à les aider. »

Ce n'est pas en rapetissant mon rêve que je ferai grandir celui de mon voisin. Il y a de la place pour tous les rêves sur cette terre. J'ai toujours eu de l'enthousiasme pour mes rêves et mes réalisations, tout autant que pour ceux de mes clients.

Les grandes fondations auraient-elles vu le jour si des gens n'avaient pas réussi ? Bill et Melinda Gates auraient-ils eu la possibilité de consacrer des milliards à l'aide humanitaire s'ils n'avaient pas fait fortune ?

Et si l'on essayait de faire une différence en prenant la meilleure de toutes les drogues : l'idéal. C'est l'idéal qui appelle au dépassement. S'il y a une chose que l'on ne peut reprocher aux Américains, c'est leur *American Dream* qui leur permet d'aller toujours plus loin. Quel est le rêve des Québécois ? Le rêve que nous avons eu, nous les baby-boomers, il faut qu'il soit renouvelé

par la génération X, Y et même Z, mais à leur façon. Et de grâce, arrêtons de niveler vers le bas.

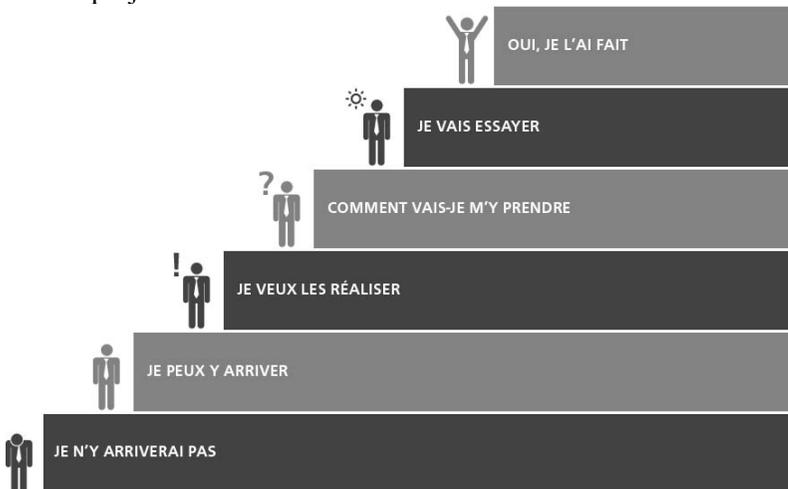
Aurions-nous perdu la fierté d'accomplir une œuvre durable ? Lucien Bouchard avait-il raison de dire en 2006 que les Québécois sont moins productifs, font moins d'heures, sont moins riches, comme la province de Québec en entier ? Où sont les Coutu, Laliberté, Bédard, qui nous ont inspirés et amenés à ne pas nous contenter du minimum, à vouloir plus et à vouloir mieux ? Si je m'intéresse tant aux biographies, ce n'est pas pour accomplir les mêmes projets, mais pour comprendre comment des hommes et des femmes s'y sont pris pour les réaliser.

Ce qui m'allume et me fait vibrer, c'est d'aider les individus à réaliser leurs rêves. J'aime les accompagner dans leur cheminement. Je ne suis pas un psy, je suis un *pousseur*. Je pousse les gens à se réaliser.

Il faut, pour réaliser nos projets individuels et de société, produire pour nous, pour nos enfants, pour la société entière. Donnons donc une âme à nos actions et la vie sera plus belle.

Et vous ?

1. Où vous situez-vous sur l'échelle de la réalisation de vos projets en ce moment ?



2. Positionnez-vous. Interrogez-vous. Ayez votre carnet de rêves, de projets et votre plan d'action et échéancier. Si vous embarquez dans ce projet de Croître et rentabiliser votre PME, agirez-vous ?

Réussir c'est simple, car il s'agit avant toute chose de parvenir à vous faire confiance.

Et vous ?

1. Quand avez-vous effectué la dernière mise à jour de vos processus ?
2. Sincèrement, vos processus sont-ils vraiment utiles ?
3. À quelle fréquence rencontrez-vous vos employés pour leur expliquer l'importance des processus et s'assurer qu'ils les comprennent bien ?
4. Avez-vous un responsable de la mise à jour des processus qui s'assure des communications et de l'échange des informations à ce niveau ?
5. Avez-vous un plan de formation pour répondre aux besoins de vos employés et ce plan inclut-il une formation sur la façon de créer ou de mettre à jour un processus ?

Vos processus sont des façons de faire, des outils et de clés. Ils sont reliés à la source d'énergie de toute l'entreprise, soit les personnes. Ces outils sont donc à votre portée, mais malgré leur utilité, nous les abandonnons trop souvent. Nous manquons de volonté pour poursuivre le travail.
