

Profil du client

Découvrez comment de vraies entreprises ont réussi dans leur secteur au moyen de stratégies novatrices telles que l'expansion sur de nouveaux marchés, l'offre de nouveaux produits et services distinctifs, l'amélioration des activités et la gestion des flux de trésorerie.

Croissance emballante dans une industrie en déclin

Un marché en pleine transition

NETPAK voit le jour en 2003, union de deux entrepreneurs provenant d'industries complémentaires : l'imprimerie et l'emballage. Propulsée par leur expertise technique et des réinvestissements dans ses équipements, l'entreprise se développe à bon rythme.

Cependant, au même moment, le virage numérique provoque la chute libre de l'impression commerciale, avec une concurrence à la hausse et des profits à la baisse. En 2014, ce volet représente 30 % du volume de ventes.

L'avenir de l'entreprise ne dépend plus uniquement de l'instinct et de la détermination de ses fondateurs — il faut trouver la solution à un important défi de gestion.

S'adapter ou mourir

« C'est simple : on se concentre sur l'emballage ou on meure », constate M. Yezza à son arrivée. Il encourage alors « l'écrémage » des comptes — se concentrer sur les plus rentables et développer de nouveaux marchés alignés selon la même vision.

Trois ans plus tard, NETPAK délaisse l'impression commerciale et se consacre exclusivement à l'emballage — une transition qui a tout de même suscité une certaine résistance. « Les chiffres parlent d'eux-mêmes », explique le VP ventes et marketing. « On remplace progressivement le volume commercial par un volume d'emballage, et lorsque les profits s'en portent mieux, ça inspire confiance. »

Reprendre le contrôle des dépenses

Cet engagement exclusif à l'emballage entraîne des changements de structure majeurs dans l'entreprise.

« Au début, on comptait huit vendeurs, mais seulement trois personnes au service à la clientèle », partage M. Yezza. Résultat : une part importante des profits s'envolait en commissions. L'entreprise s'est depuis réapproprié ses « comptes maison », lui permettant aujourd'hui d'opérer avec seulement deux représentants, mais plus d'effectifs au service.



Il y a trois ans, lorsque Islem Yezza s'est joint à NETPAK, l'industrie de l'imprimerie commerciale vivait un déclin généralisé. Pourtant, en appliquant de saines pratiques de gestion, cette PME a su croître de 25 % par année pendant cette même période.



Autre point à surveiller : les achats. « On vend ce qu'on achète, et un meilleur contrôle des achats nous permet d'offrir ce qu'il y a de mieux à nos clients », croit M. Yezza. La recherche constante de nouveaux partenaires peut également s'avérer un atout lors des négociations. « On peut alors offrir des solutions plus compétitives comme alternative, plutôt que seulement baisser notre prix. »

Exploiter les forces de la PME

Ayant fait ses classes dans une grande organisation, M. Yezza croit que la flexibilité des PME fait leur force. Ici, on se dit plutôt let's make it happen ["Faisons en sorte que ça se fasse"]. »

Cette philosophie crée un environnement dynamique, où les employés sont heureux et s'investissent dans leur travail. « On fait beaucoup de coaching, de team-building et de 5 à 7. Travailler en équipe, pour nous, c'est synonyme de confiance, respect et prendre soin de son monde. »

Flexibilité, service, authenticité : voilà comment le gestionnaire croit qu'on développe ses relations. « L'époque des billets de hockey et des parties de golf, c'est fini. Il faut se montrer utile, apporter de la valeur et accompagner ses partenaires. »

Conseils CIBC – Assurer votre réussite dans un secteur concurrentiel

Souplesse : Une entreprise prospère a la volonté d'apporter les modifications nécessaires à ses activités pour demeurer pertinente et assurer sa croissance et possède la souplesse nécessaire pour le faire. Soyez ouvert à la possibilité de modifier votre offre, soyez disposé à travailler avec de nouveaux partenaires et adoptez de nouvelles technologies et processus pour vous assurer de rester concurrentiel. Vous pouvez le faire en restant attentif aux besoins de vos clients, en sachant ce que font vos concurrents et même en cherchant des développements dans d'autres secteurs qui pourraient s'appliquer au vôtre.

Examen des coûts : La réduction de vos coûts peut être un moyen rapide et efficace d'accroître votre rentabilité. Examinez attentivement vos dépenses pour voir les éléments que vous pouvez réduire ou éliminer ou les domaines où vous pouvez trouver de nouveaux fournisseurs rentables. Même les petits changements vous permettront de réaliser des économies importantes au fil du temps. Examinez chaque élément et demandez-vous s'il contribue réellement à la rentabilité de votre entreprise.

Création d'une culture de réussite : La création d'un environnement où les employés sont heureux et investis dans leur travail est une façon importante d'assurer votre réussite. Donnez l'exemple, créez une excellente expérience employé fondée sur la confiance et cherchez à créer un endroit où l'innovation et les nouvelles idées sont encouragées et récompensées. Vous en retirerez une croissance financière et un avantage concurrentiel.

Pour lire d'autres conseils aux PME, visitez le cibc.com/conseilsPME

Comme vu dans LaPresse

Publié le 7 octobre 2017

