

LE GUIDE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DES PDG

# STRATÉGISTE

## LA FORCE MOTRICE

L'ADN DE LA STRATÉGIE

## FUSIONS ET ACQUISITIONS

une décision importante  
et influente dans la vie  
des entrepreneurs

# ARTOPEX, AU SOMMET

ENTREVUE AVEC  
**DANIEL PELLETIER**

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, ARTOPEX

[dpistrategie.com](http://dpistrategie.com)



# STRATÉGISTE

***Le Stratégiste est publié par DPI une communauté d'entrepreneurs, d'experts et de passionnés de la stratégie et de l'animation d'équipes de direction et créateur du Processus de réflexion stratégique™.***

## **L'objectif ultime doit être d'établir votre contrôle !**

Avez-vous une longueur d'avance réelle sur vos concurrents? Êtes-vous constamment préoccupé par la lutte quotidienne avec vos concurrents? Est-ce que vos gestionnaires, conseil d'administration et actionnaires saisissent votre stratégie, y adhèrent et la soutiennent? Chez DPI, nous croyons qu'une stratégie distincte et clairement énoncée créera un flot constant d'opportunités uniques. Ceci vous permettra de créer une valeur unique et obligera vos concurrents à jouer votre jeu, selon vos règles. Autrement dit, le but de toute stratégie d'entreprise, c'est d'exercer la suprématie sur la concurrence, pas d'être adéquat!

## **La réflexion stratégique**

La réflexion stratégique libérera le potentiel caché de votre entreprise en vous faisant découvrir sa « Force Motrice » unique. C'est l'élément qui est le battement de cœur de votre entreprise. Le fait de comprendre cette « Force Motrice » vous aidera à déterminer les capacités stratégiques cruciales que vous devez nourrir pour obtenir un avantage concurrentiel insurmontable. La réflexion stratégique vous aidera également à déceler les « concurrents furtifs » qui pourraient envahir vos marchés et causer une perturbation imprévue et potentiellement désastreuse. Chez DPI, nous sommes convaincus que les réponses aux questions stratégiques de votre compagnie se trouvent dans votre tête, vous le PDG, et dans celle des membres de votre équipe de direction. Notre processus formel vous permet de concevoir votre propre stratégie en équipe, pas celle d'un consultant. Votre équipe de direction vous apporte la connaissance de l'entreprise et l'expertise du secteur. Nous soulevons les bonnes questions et fournissons le cadre de travail qu'il vous faut pour débattre des problèmes et prendre vous-même les décisions stratégiques essentielles.

## **Ce que vous obtenez ?**

L'accord sur une orientation stratégique et l'engagement total pour une mise en œuvre réussie. Découvrez le pouvoir d'avoir une vision commune unique pour l'avenir de votre entreprise.

## **Découvrez la puissance de la réflexion stratégique**

Nous vous invitons à lire *Le Stratégiste*, à commander le livre ou encore mieux, à planifier une rencontre exploratoire avec un associé DPI. Découvrons ensemble comment nous pouvons aider votre organisation à définir une stratégie qui vous donnera un avantage durable sur votre marché futur.

## CHER DIRIGEANT,

*Le Stratégiste* vous souhaite la bienvenue. Notre intention est de vous partager un condensé d'articles sur la stratégie d'entreprise et des entrevues réalisées auprès de chefs d'entreprise. Leurs opinions et idées sont rédigées simplement avec un franc-parler qui les caractérise. Vous découvrirez les défis et obstacles auxquels les dirigeants d'entreprises ont fait face ainsi que les décisions difficiles et actions réalisées pour accroître leur position dans un monde en constante évolution.

Vous trouvez également dans *Le Stratégiste*, des écrits pratiques provenant de leaders en réflexion stratégique qui ont accompagné plus de 3000 entreprises à établir leurs stratégies. Voici des entreprises internationales et du Québec qui ont choisi les accompagnateurs de DPI dans la réalisation de leur processus de réflexion stratégique : 3M, Artopex, Agro-100, Caterpillar, Champeau, Delom, Fruits D'Or, Groupement des Chefs, Lepage Millwork, Portier, Soucy, Zoo de Granby, etc.

Nous espérons que vous apprécierez ce numéro du *Stratégiste*.

Bonne lecture.



NICOLAS GAUVIN  
Président DPI CANADA

Pour informations, téléphonez-nous au 1 514 771.5221 ou écrivez-nous à [nicolasgauvin@dpistrategie.com](mailto:nicolasgauvin@dpistrategie.com)

---

ÉDITEUR : NICOLAS GAUVIN, PRÉSIDENT DPI CANADA

DESIGN ET CONCEPTION GRAPHIQUE : CARTEL.CA

COLLABORATEURS : MARIE-HÉLÈNE FRÉCHETTE, MARC FILION,  
CLAUDIA PHARAND



# 4

## LA FORCE MOTRICE: L'ADN DE LA STRATÉGIE



# 12

ENTREVUE AVEC  
**DANIEL PELLETIER**



# 18

## FUSIONS ET ACQUISITIONS



# LA FORCE MOTRICE: L'ADN DE LA STRATÉGIE

PAR NICOLAS GAUVIN

**Découvrir sa Force Motrice, c'est accepter le facteur de différenciation qui focalise vos idées, vos ressources et votre équipe vers la croissance.**

Pour exercer une position dominante dans le marché et assurer une croissance durable à long terme, l'entreprise doit disposer d'une stratégie qui marque une différenciation significative et durable. Cela lui permet d'apporter une valeur unique recherchée que ses concurrents pourront difficilement imiter. Évidemment, toutes les entreprises disposent d'une stratégie. Pourtant, elles sont peu nombreuses à pouvoir définir de façon claire ce facteur de différenciation qui leur a permis de réussir par le passé. Elles sont encore moins nombreuses à prendre le temps de créer un scénario, ou une stratégie, qui leur permettra de poursuivre leur réussite dans le contexte qui sera le leur dans l'avenir. Ce facteur de différenciation, nous l'appelons la Force Motrice. C'est l'élément de l'entreprise qui lui est propre et qui est le principal déterminant des choix que fait la direction en matière de produits, de clients et de marchés futurs.



Sans une compréhension et une acceptation de cette Force Motrice, la direction pourra difficilement créer une stratégie gagnante pour l'avenir.

## QU'EST-CE QUI MOTIVE VOTRE STRATÉGIE?

Le meilleur moyen de déterminer si un PDG et son équipe de direction disposent d'une stratégie est de les observer lorsqu'ils sont en réunion et qu'ils tentent de décider s'ils doivent, ou non, aller de l'avant avec une opportunité. Lorsque nous assistons à de telles réunions, nous remarquons que la direction présente chaque opportunité en la faisant passer dans une hiérarchie de filtres décisionnels différents. Le dernier filtre, cependant, consiste toujours à voir si les produits, les clients et les marchés que l'opportunité apporterait peuvent s'intégrer avec l'une des composantes clés de

l'entreprise et créer de la synergie. Si la direction y voit une concordance, elle donne son aval à l'adoption de l'opportunité. Si la direction n'en voit pas, elle la rejette.

Les entreprises s'y prennent de diverses façons pour déterminer si l'opportunité est pertinente. Certaines cherchent une concordance dans les produits. D'autres se préoccupent moins de la similarité des produits, mais cherchent à déterminer si elle cadre avec sa clientèle. D'autres encore ne s'intéressent pas à la similitude des produits ou des clients, mais à l'adéquation avec leur technologie, leurs méthodes de vente et de marketing ou encore, leur réseau de distribution.

Par exemple, quelle correspondance cherchait Volkswagen lorsqu'elle a acheté Porsche ? Ou InBev, quand elle a acheté Anheuser-Busch ? Il est clair que c'était la similitude des produits. Johnson & Johnson, de son côté, était à la recherche d'autre chose lorsqu'elle a acheté les crèmes Neutrogena, dont les produits étaient différents de ceux que la multinationale proposait alors. J & J cherchait plutôt une correspondance avec la classe de clients qu'elle desservait — des médecins, des infirmières, des patients et des mères de famille —, le cœur de sa stratégie.

De leur côté, les entreprises 3M et Google étaient peu concernées par le type de produits et de clients. Ce qui les intéressait, c'était le lien entre leurs technologies et l'opportunité. Pour 3M, la chimie des polymères est à la base de sa stratégie. Google n'a qu'une chose en tête : l'opportunité permet-elle de rendre accessible et utile l'information à tous ? C'est le battement de cœur de la stratégie de Google, et c'est ce qui a motivé l'acquisition de YouTube et d'Android.

La direction de 3M, ou celle de Google, va donc saisir une occasion lorsque celle-ci cadre avec leur offre technologique.

Enfin, l'exemple de Couche-Tard est éloquent. Le géant québécois du commerce de détail de proximité cherchait non pas de nouvelles technologies, ou des produits similaires, mais plutôt l'accès à de nouvelles zones géographiques. C'est dans cet esprit que Couche-Tard a acquis Statoil Fuel and Retail. Cela lui a donné accès à un réseau de distribution bien établi dans des régions où il était absent.

## DIX SECTEURS OPÉRATIONNELS D'UNE ENTREPRISE

Nous nous sommes alors posé la question suivante : quels sont les secteurs d'une entreprise qui aident la direction à décider comment allouer les ressources ou choisir les opportunités ? Nous avons découvert que chacune des quelque 3 000 entreprises avec lesquelles nous avons travaillé comportait 10 éléments de base.

# 10 SECTEURS OPÉRATIONNELS D'UNE ENTREPRISE

1. Chaque entreprise offre un produit ou un service.
2. Chaque entreprise vend ses produits ou ses services à une classe de clients ou d'utilisateurs.
3. Ses clients ou utilisateurs se retrouvent toujours dans une catégorie de marchés.
4. Chaque entreprise a recours à une technologie ou à un savoir-faire pour concevoir ses produits ou ses services.
5. Chaque entreprise dispose d'installations de production avec une certaine capacité ou facultés de production pour la réalisation du produit ou du service.
6. Chaque entreprise utilise des méthodes de vente et marketing pour acquérir de nouveaux clients pour ses produits et services.
7. Chaque entreprise fait usage d'une certaine méthode de distribution pour amener ses produits ou services chez son client.
8. Chaque entreprise a recours à des ressources naturelles à un degré ou à un autre.
9. Chaque entreprise surveille ses performances de taille et croissance.
10. Chaque entreprise surveille ses performances de retour sur investissement et profits.

## CHAQUE ENTREPRISE EST COMPOSÉE DE 10 ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS

... UN SEUL ÉLÉMENT EST LA FORCE MOTRICE DE LA STRATÉGIE ...

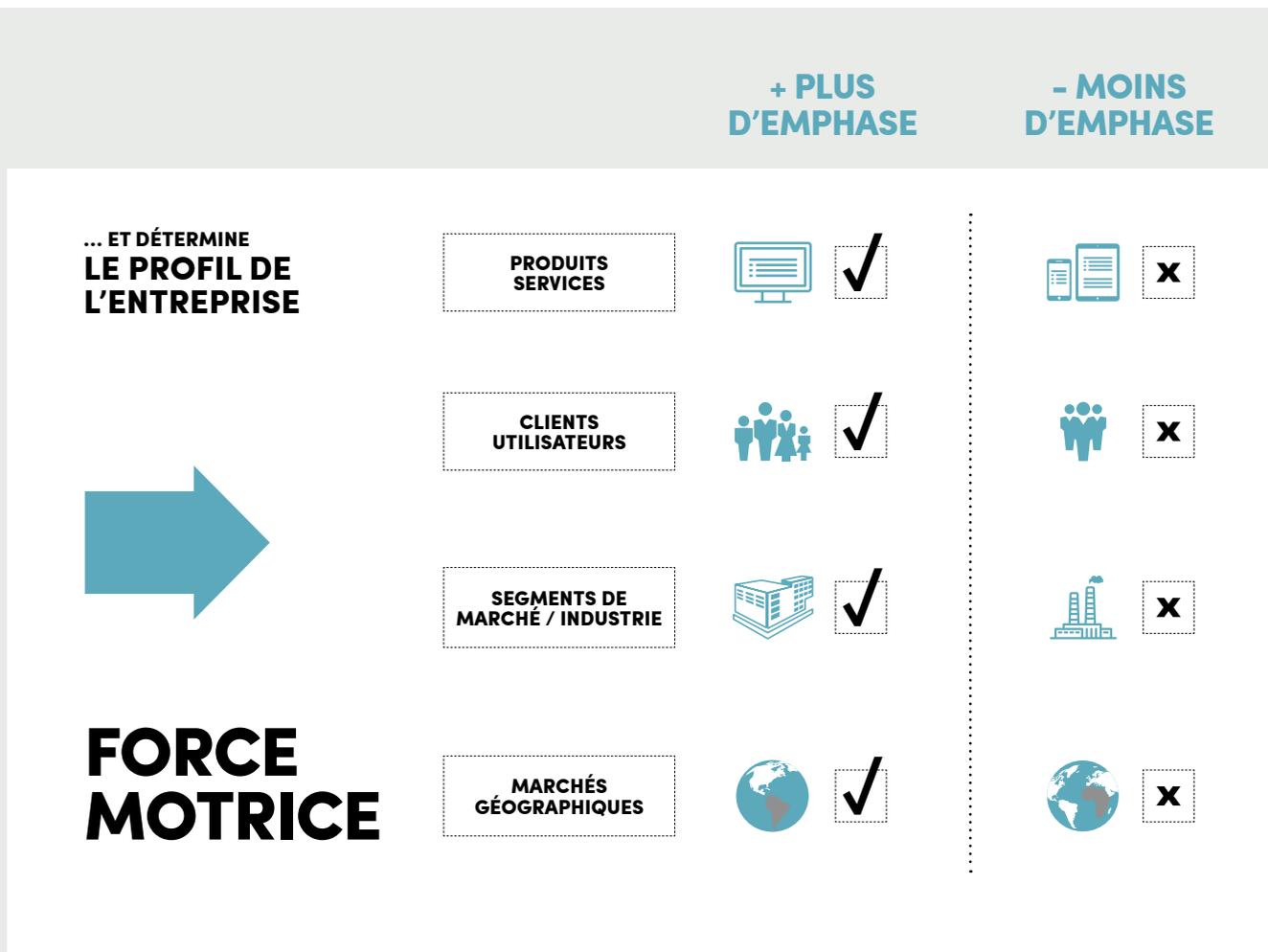


Nous avons tiré de ces observations deux messages importants. D'abord, les dix secteurs stratégiques se retrouvent dans toutes les entreprises. Ensuite, et encore plus important, l'un des dix secteurs tend à s'imposer au fil du temps. Il finit par dominer la stratégie de l'entreprise. C'est pour favoriser ou maximiser l'usage de ce secteur que la direction alloue des ressources ou choisit des opportunités. Autrement dit, l'un des éléments de l'entreprise est le « moteur » de la stratégie, son ADN ou sa Force Motrice. Cette Force Motrice détermine la gamme de produits, de clients, de segments de marché / industrie et de marchés géographiques sur lesquels la direction choisit de mettre plus ou moins d'emphase.

Au fil du temps, la stratégie d'une organisation peut, comme une personne, devenir plus forte et plus saine ou faible et malade. Ce qui détermine, à notre avis, la voie à suivre, ce sont les secteurs d'excellence qu'une entreprise cultive délibérément au fil du temps pour

maintenir une stratégie solide et saine et lui donner un avantage sur le marché. Un secteur d'excellence, un autre concept clé de la réflexion stratégique, est une compétence ou une capacité descriptible qu'une entreprise a cultivée à un niveau de compétence supérieur à tout ce qu'elle fait, et surtout mieux que quiconque. Les secteurs d'excellence maintiennent la stratégie vivante et efficace. Les secteurs d'excellence varient grandement d'une Force Motrice à l'autre. C'est une autre raison pour laquelle il est essentiel de connaître votre Force Motrice.

Pour mieux comprendre le concept de Force Motrice, imaginons l'entreprise comme un corps en mouvement. Chaque entreprise est un organisme en mouvement qui avance dans une direction donnée. Nous soutenons que l'un des dix éléments des opérations d'une entreprise est le moteur stratégique qui régit les décisions que prend la direction. Voici quelques exemples qui le prouvent.



# 10 FORCES MOTRICES



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR UN PRODUIT / SERVICE

Une entreprise qui poursuit une stratégie propulsée par le concept produit / service a délibérément choisi de limiter sa stratégie à un seul produit / service et à ses dérivés. Par conséquent, tous les produits futurs et « actuels » sont des extrapolations linéaires du premier produit que l'entreprise a fabriqué. En d'autres mots, le « look », la forme ou la fonction du produit restent sensiblement les mêmes au fil du temps. L'entreprise est propriétaire du produit, elle est responsable de sa conception, de sa fabrication et de sa mise en marché. La performance, la notoriété et l'image de marque du produit est le principal actif de l'entreprise. Voici quelques exemples de concept produit : Cirque du Soleil (spectacle / divertissement sophistiqué), Coca-Cola (boissons gazeuses), Caterpillar (équipement pour déplacer la terre), Boeing (avions), Swatch Group (montres), Harley-Davidson (motocyclettes), Apple (ordinateur personnel), et plusieurs fabricants d'automobiles tels que GM, Toyota ou Volkswagen. Et des exemples de concept service : Skype (appel téléphonique en ligne), Lou-Tec (location d'outils) et Pay-Pal (paiement électronique).



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR UNE CLASSE DE CLIENTS / D'UTILISATEURS

Une entreprise propulsée par une classe de clients / d'utilisateurs a fait le choix de restreindre sa stratégie à une classe descriptible et circonscrite de clients ou d'utilisateurs. Elle définit ensuite un besoin commun à cette classe d'utilisateurs afin de leur offrir un large éventail de produits génétiquement non apparentés. L'entreprise peut fabriquer ou faire fabriquer les produits qu'elle offre. Parmi les entreprises axées sur la classe de clients / d'utilisateurs, on retrouve Johnson & Johnson (médecins, infirmières, patients et mères de famille), Facebook (hommes et femmes – besoin de socialiser), D. Williamson Inc. (propriétaire de systèmes de tuyauterie sous pression), Procter & Gamble (hommes et femmes – besoins domestiques courants).



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR UN TYPE / CATÉGORIE DE MARCHÉ

Une entreprise propulsée par le type ou la catégorie de marché a délibérément restreint sa stratégie à un type de marché spécifique ou à une catégorie de marché définissable. Cette entreprise identifie les besoins actuels et futurs communs des acheteurs de ce marché afin de leur offrir un large éventail de produits non appa-

rentés. L'entreprise peut fabriquer ou faire fabriquer les produits. Voici des exemples d'entreprises propulsées par un type ou catégorie de marché : Artopex (marché du mobilier de bureau), Ball Corporation (marché de l'emballage de nourriture et de boissons), Cardinal Health (marché des produits hospitaliers), Disney (marché du divertissement pour la famille), Maax Inc. (marché des salles de bain).



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR LA TECHNOLOGIE / SAVOIR-FAIRE

Une entreprise propulsée par la technologie / savoir-faire s'appuie sur une technologie dure (la chimie, la physique, l'informatique, etc.) ou douce (le savoir-faire, l'expertise, etc.). L'entreprise recherche des applications pour sa technologie ou son savoir-faire dans les marchés. Une fois l'application trouvée, l'entreprise développe un produit où sa technologie est indispensable et offre le nouveau produit ou service à tous les clients du marché qui utilisent une application similaire. Tout en développant ce marché, l'entreprise continue ses recherches afin d'identifier de nouvelles applications pour répéter le même processus. Voici des exemples d'entreprises axées technologie : 3M (chimie des polymères), BAE Systems (compréhension de la phénoménologie électromagnétique), DuPont (chimie), Groupement des chefs d'entreprise (savoir-faire en rassemblement et partage d'expériences vécues), et Google (savoir-faire en gestion et curation de l'information).



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Une entreprise propulsée par la capacité de production investit substantiellement dans ses installations de production. Son leitmotiv : il faut que ça tourne. L'important est de maximiser l'utilisation de la capacité de production et ce, 24 heures par jour, sept jours sur sept, 365 jours par année. La stratégie est de maximiser la capacité de production et ce, aux moindres coûts possibles. En voici quelques exemples : les papeteries (Domtar et Kruger), les raffineries (Shell et Ultramar), les compagnies aériennes (Air Canada, United Airlines et Singapore Airlines) et les grandes chaînes hôtelières.



## UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR LES FACULTÉS DE PRODUCTION

Une entreprise propulsée par ses facultés de production a intégré des habiletés ou des procédés de fabrication que les grands donneurs d'ordre ont de la difficulté à

rencontrer, parce qu'ils n'ont pas le contrôle de la technologie ou de la méthode qui leur permettrait de le faire. Les grands donneurs d'ordre ont ainsi accès à des innovations hautement performantes, grâce à l'agilité développée par les entreprises propulsées par les facultés de production. Les grands donneurs d'ordre incluent ainsi ces composantes dans leur produit et ils en font bénéficier leurs clients. Habituellement, ce type d'entreprises réalise en sous-traitance des composantes de haute performance fabriquées selon les spécifications exigées par leurs clients. Elles chercheront uniquement les opportunités où ses facultés particulières pourront être exploitées. Voici quelques exemples : Héroux-Devtek (usinage de trains d'atterrissage), Lepage Milwork (Portes et fenêtres en bois sur mesures), Champeau (transformation du bois franc), Delom (solutions en électromécanique) ainsi que, sur une base régulière, les sous-traitants et fournisseurs d'Apple, de Bombardier et des grands de l'automobile (Toyota, GM et Volkswagen).



### UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR UNE **MÉTHODE DE VENTE / MARKETING**

Une entreprise propulsée par une méthode de vente / marketing a recours à une façon unique et distinctive d'aller au marché et de vendre un produit / service à ses clients. Toutes les opportunités qu'elle recherche doivent pouvoir intégrer sa méthode de vente. Dans la plupart des cas, les entreprises propulsées par cette méthode n'ont pas pignon sur rue. Ce ne sont pas des magasins traditionnels faits de murs et de briques. C'est le cas des entreprises de vente à niveaux multiples ou relationnel comme Tupperware, Herbalife, Avon, Mary Kay et Amway. On retrouve également les entreprises de vente en ligne telles qu'Amazon, Expedia, Alibaba et eBay, entre autres. Leur stratégie consiste à se servir d'une plateforme Internet pour vendre un large éventail de produits et services.



### UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR UN **MODE / RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

Une entreprise propulsée par un mode de distribution a développé une façon unique ou distinctive de déplacer des biens tangibles ou intangibles d'un endroit à un autre. Toutes les opportunités recherchées par une telle entreprise doivent permettre d'optimiser cette méthode de distribution. Voici quelques exemples : Bell Canada,

FedEx, H&M, Home Depot, McDonald's, Uni-Select, Walmart, Jean Coutu, Couche-Tard et Sprint.



### UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR LES **RESSOURCES NATURELLES**

Une entreprise propulsée par une ressource naturelle recherche des opportunités qui permettront de localiser et d'exploiter cette ressource afin de la transformer en une application pratique recherchée par un marché. La ressource constitue le facteur qui détermine la nature des produits et des marchés dans lesquels l'entreprise est active. Les entreprises dont le but premier est la recherche et l'exploitation de pétrole, de gaz, de minerais, de fruits, de céréales ou d'autres ressources suivent une stratégie axée ressources naturelles. Mentionnons les entreprises suivantes : Berger (tourbe), Fruit d'Or (canneberges), Exxon et Shell (pétrole), Hydro-Québec (électricité), Rio Tinto (minerais).



### UNE STRATÉGIE PROPULSÉE PAR LA **CROISSANCE / ROI / PROFIT**

L'entreprise dont le seul intérêt stratégique est d'atteindre un niveau minimal de rendement ou de profit en fonction du risque, qu'importe le secteur d'activité, est propulsée par cette Force Motrice. Il s'agit souvent de conglomérats ou de fonds d'investissement. L'un des meilleurs exemples d'une entreprise dont la Force Motrice est la croissance / roi / profit est Berkshire Hathaway dont le président du conseil, Warren Buffet, est devenu une légende. Berkshire Hathaway, un des fonds les plus performants des 40 dernières années, achète ou investit dans des entreprises impliquées dans diverses activités commerciales telles que l'assurance, le transport ferroviaire de marchandises, les services publics et l'énergie, la finance, la fabrication, les services et le commerce de détail. Son succès est indéniable : ses actionnaires ont bénéficié d'un rendement de 19,7 % au cours des cinq dernières décennies, contre 9,8 % par rapport au S & P 500, dividendes inclus. La firme utilise de grandes quantités de capitaux, et sa dette est minime.

Voici d'autres entreprises reconnues qui s'appuient sur cette Force Motrice : Power Corporation et les autres conglomérats ou fonds d'investissement privé ou public, ainsi que General Electric : cette dernière entreprise était sous la gouverne de l'ex-PDG Jack Welch dont le mot d'ordre était d'obtenir un rendement de l'actif de 18 %. Cette décision l'a poussé à investir dans à peu près n'importe quoi, des ampoules électriques aux réseaux de télévision en passant par les services financiers, les turbines et les moteurs d'avion.



## **LE CŒUR STRATÉGIQUE DE VOTRE ENTREPRISE DÉTERMINE LE TYPE D'ENTREPRISE QUE VOUS DEVIENDREZ.**

La division « *tape and adhesive* » de 3M est l'une des plus performantes de cette multinationale, sa perle rare. Depuis le développement du *masking tape* et de ses produits dérivés, 3M a découvert un marché énorme... et a eu des doutes. Un participant au Processus de réflexion stratégique de DPI chez 3M témoigne du débat houleux, survenu entre les cadres de l'entreprise, qui a suivi la découverte de ce produit : devait-on se concentrer sur ce produit, ou se diversifier dans d'autres domaines ?

Un groupe soutenait que 3M était une entreprise de « *masking tape* » – propulsée par un produit – et ne devait pas s'éloigner de cette stratégie et des marchés potentiels qui s'ouvraient à elle. Un autre

groupe affirmait que 3M était une entreprise de chimie des polymères – une stratégie propulsée par la technologie – et devait rechercher des nouvelles applications pour exploiter ce savoir-faire.

Fort heureusement pour 3M, ce deuxième groupe a remporté la lutte intestine que se livraient les cadres. L'entreprise a continué d'explorer de nouveaux marchés et d'exploiter sa technologie dans la chimie des polymères à travers des applications innovatrices. Parmi les 50 000 produits issus de ses recherches, pensons aux éponges Scotch Brite, aux bouchons d'oreilles, aux pansements, aux masques, aux vêtements réfléchissants et aux fameux *Post-it*. Si le concept produit était devenu la Force Motrice de 3M, l'entreprise serait complètement différente aujourd'hui et probablement d'une taille nettement inférieure. ↙

# VOTRE STRATÉGIE EST-ELLE DIFFÉRENTE?

Afin de vous permettre de créer une valeur unique que vos concurrents ne pourront pas imiter ?

1

Découvrez votre facteur de différenciation, c'est-à-dire votre Force Motrice qui est l'ADN de votre stratégie.

2

Établissez en équipe, une stratégie claire et inspirante afin que les personnes responsables de son déploiement acquièrent une autonomie d'action.

3

Engagez votre équipe dans l'exécution de vos priorités d'action.

## RÉFLÉCHISSEZ AVEC DPI, AGISSEZ ET GAGNEZ !



**NICOLAS GAUVIN**

Président DPI Canada et auteur du livre  
Réflexion Stratégique Pure et Simple

T. 1 514 771.5221

[dpistrategie.com](http://dpistrategie.com)

# ARTOPEX, AU SOMMET

## DES SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES AU CANADA

ENTREVUE AVEC DANIEL PELLETIER, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, ARTOPEX



ENTREVUE AVEC  
DANIEL PELLETIER  
PRÉSIDENT

Le président du manufacturier d'ameublement de bureau québécois Artopex inc., M. Daniel Pelletier, est convaincu qu'un exercice de Réflexion Stratégique est essentiel pour toute entreprise qui souhaite se tailler une place de choix dans le marché mondial d'aujourd'hui. Il sait que l'élément fondamental d'un tel exercice est la méthode rigoureuse de suivis des décisions et des étapes nécessaires pour transformer cette vision en croissance.



# artopex®

**Nous pouvons maintenant réaliser des projets clé en main pour nos clients. Nous proposons une gamme complète de produits adaptés de mobilier de bureau.**

- Daniel Pelletier

Depuis sa fondation en 1980, la société connaît une croissance remarquable et profite d'un statut enviable à titre de chef de file québécois. La réussite d'Artopex repose sur les valeurs humaines et familiales qui sont au cœur de l'entreprise. Daniel Pelletier doit cette réussite en partie au soutien que lui ont témoigné ses frères Maurice et André, ainsi qu'à l'engagement dont font preuve ses employés depuis le tout début. Pour M. Pelletier, les relations avec les employés et la clientèle sont la clé du succès. En effet, il entretient des relations conviviales et chaleureuses avec eux et veille à ce que ses employés profitent d'un environnement de travail de qualité, qui favorise la productivité et la fidélité de sa main-d'œuvre. Les deux fils de M. Pelletier font également partie de la grande famille d'Artopex.

Depuis plus de 30 ans, Artopex contribue au développement économique et au rayonnement du Québec. L'entreprise fait partie du Club Platine des 50 sociétés les mieux gérées au Canada, pour avoir conservé le titre pendant six années consécutives. Le concours récompense l'excellence des sociétés qui sont détenues et gérées par des canadiens et dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 millions de dollars. Il s'agit d'ailleurs du premier fabricant de mobilier de bureau à devenir membre du Club Platine. Artopex a également remporté les prix Accroissement de la productivité et Développement des marchés et le très convoité Entreprise de l'année dans la catégorie Grande entreprise, au gala des Mercuriades de la Fédération des Chambres de commerce du Québec, en 2009, pour s'être distinguée de la concurrence et

s'être hissée au rang des entreprises les plus productives. Le manufacturier a connu une croissance par acquisitions. Après s'être installé, au milieu des années 80, dans une usine de la rue Vadnais à Granby, où se trouve actuellement le siège social de l'entreprise, les acquisitions se sont succédé. La première étant le fabricant de chaises Le Chaisier, puis les Industries Saro, qui produisent des classeurs de métal. En 1993, M. Pelletier a fait l'acquisition d'Artopex. Dans cette transaction, Pro-Meubles acquiert un réseau de distribution établi aux États-Unis et accède ainsi à un marché gigantesque. Par la même occasion, Pro-Meubles, l'entreprise d'origine, adopte le nom Artopex. L'acquisition du Système Imagine s'ajoutera à la liste. Au milieu des années 2000, Standard Desk, une nouvelle division de mobilier de bois, est acquise afin d'élargir la gamme de mobilier de bureau de l'entreprise et Pro-Systèmes APX, une usine de fabrication de panneaux acoustiques est fondée. Quatre ans plus tard, Artopex adopte une nouvelle image de marque, un nouveau slogan et un nouveau logo. Artopex est maintenant considérée comme une entreprise intégrée de mobilier de bureau offrant TOUT sous un même toit.

## L'IMPORTANCE D'UNE APPROCHE MÉTHODIQUE

Alors qu'il assistait à une rencontre d'un club du Groupement des chefs d'entreprise du Québec en 2006, M. Pelletier a été sensibilisé à l'importance de la Réflexion Stratégique. « Nous n'avions encore jamais fait ce genre d'exercice. À l'interne, nous faisons ce que nous pensions être de la planification stratégique, mais ce n'était pas structuré comme ce que propose DPl. Nous réunissions les directeurs et employés détenant des postes supérieurs, nous mettions à l'agenda les points importants sur lesquels nous voulions travailler et nous tentions de nous fixer des objectifs pour l'année suivante. Tout cela fonctionnait relativement bien, mais il manquait le suivi nécessaire qui nous permettrait d'en faire un exercice concret », mentionne M. Pelletier.

C'est pour cette raison que le Processus de Réflexion Stratégique a interpellé M. Pelletier. « Puisque nous avons pris l'habitude de faire nos propres plans stratégiques, nous étions responsables de les mettre en application. Mais étant donné que le temps passe très vite et que nous sommes tous très occupés, nos énergies n'étaient pas concentrées à atteindre les objectifs de nos plans. Nous n'avions pas de méthodologie pour assurer le suivi des décisions prises. Une

personne était nommée responsable d'un projet, mais elle était seule pour le mener à bien, il n'y avait pas d'équipe pour l'accompagner et la soutenir », raconte le président d'Artopex.

Au cours de cette période, Artopex est confrontée à la crise manufacturière québécoise. La concurrence étrangère s'exerce dans plusieurs domaines, dont celui de l'ameublement de bureau. Le marché américain montre aussi des signes de faiblesse. L'entreprise québécoise, qui réalise alors la majorité de ses ventes aux États-Unis, est consciente qu'elle doit s'adapter à la nouvelle réalité.

L'équipe d'Artopex en a saisi toute l'importance au cours des différentes phases du processus de Réflexion Stratégique. En effet, l'approche lui a permis d'être positive plutôt que réactive quant à l'évolution des marchés. La démarche a mobilisé une équipe multidisciplinaire composée de 23 hauts dirigeants provenant des différents secteurs d'activités de l'entreprise. Les deux fils de M. Pelletier, Francis et Martin, étaient également au nombre des participants. Le processus a favorisé leur intégration dans l'équipe de direction. Ils ont été bien accueillis par les autres membres, car ils apportaient des idées nouvelles et portaient un regard neuf sur l'entreprise. Un aspect important de leur participation est qu'ils se sont familiarisés avec les décisions stratégiques et l'orientation future de l'organisation.

« Une étape cruciale du Processus de Réflexion Stratégique, qui consiste à identifier la Force Motrice de l'entreprise, a mobilisé l'ensemble des participants et a engendré de chaudes discussions, se souvient M. Pelletier. Malgré la taille du groupe, nous devions nous entendre sur le choix d'une seule Force Motrice. Les échanges ont été animés, mais nous avons réussi à obtenir un consensus. Nous hésitions entre deux approches différentes : la Force Motrice marché et la Force Motrice produit. Grâce à une analyse par scénarios de chacune des approches, le résultat est apparu comme un constat clair pour toute l'équipe. L'équipe a choisi la Force Motrice marché, qu'elle a définie ainsi : Offrir une gamme complète de mobilier de bureau fonctionnel et esthétique, qui reflète la personnalité, l'esprit et l'image de nos clients. Ce fut l'élément clé qui a permis de mieux définir la direction d'Artopex. Jusqu'ici, nous faisons des meubles de bureau, mais l'orientation de l'entreprise n'était ni claire ni interprétée de la même manière par tous. Le fait de nous doter d'un concept d'affaires nous a permis d'avoir un langage commun et bien compris de tous. Dorénavant, nous savons que notre mission était



**M. DANIEL PELLETIER  
ENTOURÉ DE SES FILS,  
MARTIN ET FRANCIS.**

de satisfaire tous les besoins des clients en matière de mobilier de bureau, le cœur et l'âme d'Artopex depuis ses débuts », révèle le président d'Artopex.

« Bien que le groupe comptait 23 personnes, nous avons été en mesure de définir un concept d'affaires, d'identifier des préoccupations critiques et d'élaborer des plans composés d'actions concrètes et réalisables en lien avec notre concept d'affaires. Chaque plan d'action était sous la responsabilité d'un gestionnaire à la tête d'une équipe multidisciplinaire de trois ou quatre membres et comportait des étapes de suivis méthodiques pour veiller à ce que nous restions à jour et en lien avec notre mission », raconte Daniel Pelletier. Deux rencontres de suivi avec les animateurs de DPI étaient prévues au cours de l'année, soit en juin et en septembre. Chaque gestionnaire devait faire le point sur son projet, justifier les délais, les budgets, parler des obstacles rencontrés et présenter les pistes de solutions adoptées. Ainsi, tous les membres du groupe connaissaient l'avancement des différents projets et c'était là une occasion parfaite pour apprécier les progrès réalisés et s'encourager à poursuivre.

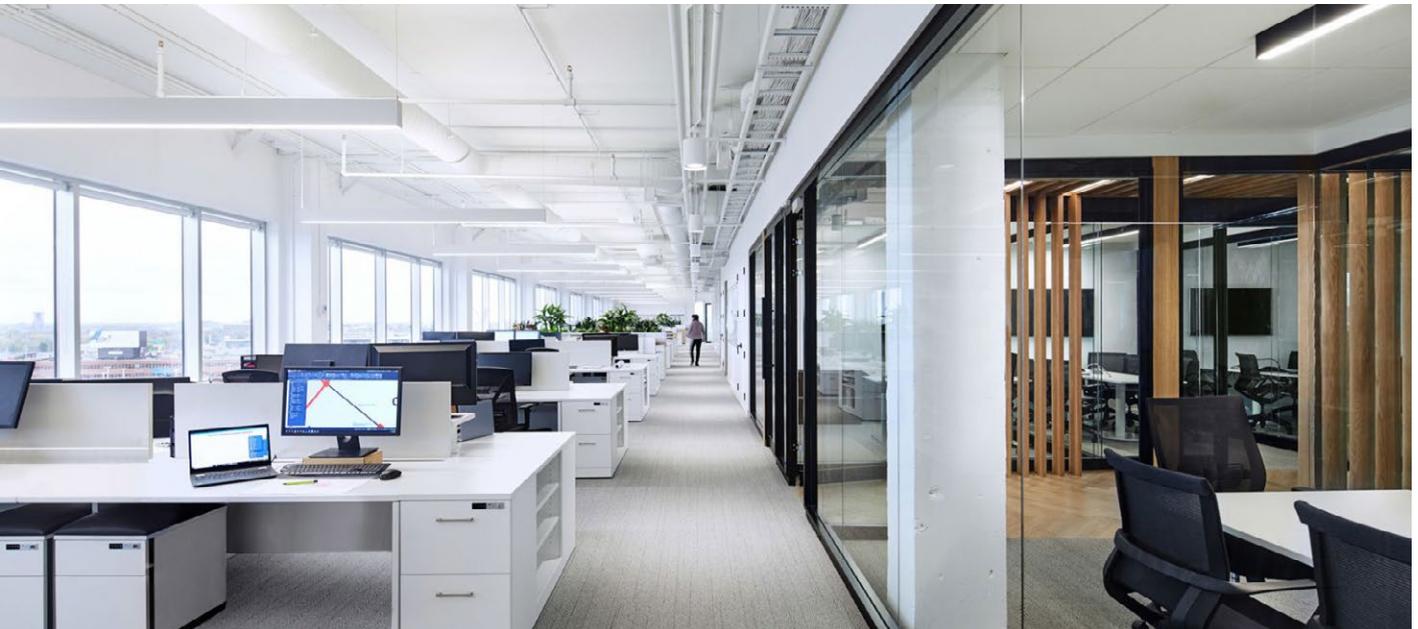
## **SE DOTER D'UNE VISION POUR L'AVENIR**

M. Pelletier est particulièrement fier du sentiment d'appartenance qui a été généré au sein de l'équipe d'Artopex durant l'exercice. Sentiment qui est toujours partagé par ses membres. « À toutes les étapes du processus, j'ai remarqué que les gestionnaires adhéraient totalement à leur projet. Ils l'endossaient et tenaient à sa réalisation. C'est ce qui est venu me chercher avec le Processus de Réflexion Stratégique, car les participants sont là pour partager leurs observations, leurs suggestions et leurs opinions. Les accompagnateurs encourageaient la participation des membres avec une animation ouverte et c'est ce qui a favorisé la contribution de tout le monde, même de ceux qui n'étaient pas tout à fait à l'aise avec le pro-

cessus », considère M. Pelletier. « Nous avons été en mesure de catégoriser les actions que nous voulions prendre pour l'avenir grâce à la liste des produits, des segments de marché et des classes d'utilisateurs futurs sur lesquels nous souhaitions mettre l'accent. Le processus nous a permis de déterminer, en équipe, les paramètres de taille, de croissance et de retour sur investissements, le niveau de satisfaction des utilisateurs ainsi qu'un filtre stratégique pour choisir judicieusement les opportunités futures », indique Daniel Pelletier.

Le Processus de Réflexion Stratégique dans lequel s'est engagée Artopex a donc permis d'articuler une vision claire et bien comprise par tous ceux et celles qui prennent des décisions au nom de l'entreprise, d'identifier les préoccupations critiques courantes et de préparer des plans d'action précis avec des résultats mesurables. La démarche a mené à un consensus hors du commun au sein du personnel quant aux buts et aux objectifs de l'organisation ainsi qu'à une meilleure compréhension de la Force Motrice et à l'adhésion des membres à celle-ci.

Le profil stratégique réalisé par les 23 participants est encore d'actualité aujourd'hui pour déterminer si certaines opportunités d'affaires cadrent bien avec la mission de l'entreprise. « Le filtre stratégique est un excellent outil pour orienter nos choix. Les projets de fabrication de meubles pour les mégas-hôpitaux de Montréal, par exemple, auraient pu représenter une opportunité pour nous, mais en analysant le dossier, nous sommes arrivés à la conclusion que notre Force Motrice réside plutôt dans le marché du mobilier de bureau. Alors pourquoi tenter d'aller ailleurs, là où nous ne possédons pas d'expertise? Même si nous sommes en mesure de faire une bonne partie des meubles pour ces grands hôpitaux, ce n'est tout simplement pas notre marché », affirme l'entrepreneur.







# FUSIONS ET ACQUISITIONS

## AU-DELÀ DU SUCCÈS FINANCIER

AVEC MARC FILLION



**MARC FILION**  
PRÉSIDENT,  
VISION 360 CONSEILS

**Vendre ou acheter une entreprise est toujours une étape importante, mais complexe pour la majorité des entrepreneurs et des bâtisseurs qui ont travaillé cœur et âme pour amener leur entreprise à ce qu'elle est devenue aujourd'hui.**



Nous nous sommes entretenus dernièrement avec M. Marc Filion, président de Vision 360 Conseils Inc. et également associé chez DPI Canada afin d'en apprendre davantage sur l'approche unique qu'il a développé pour accompagner les entrepreneurs dans des projets de fusions et d'acquisitions.

Marc Filion sait de quoi il parle. Il a débuté sa carrière et a fait ses armes dans la grande entreprise. À la fin des années 90, en tant qu'exécutif au développement de BCE Emergis, il a contribué activement à faire croître les revenus de l'entreprise en commerce électronique de 75M\$ à plus de 600M\$ dans ses quatre premières années d'existence. « J'ai eu la chance de travailler avec les meilleurs cabinets en *investment banking* et de côtoyer les meilleures pratiques en ce sens », nous raconte-t-il.

À ce jour, M. Filion a participé à plus de 100 transactions de fusions et acquisitions, ainsi que de partenariats stratégiques.

Fort de ses nombreuses années d'expérience et de son expertise, c'est en 2010 que Marc Filion a fondé sa propre firme de services-conseils, Vision 360 Conseils, ayant comme mission d'accompagner des entreprises de toutes tailles dans leurs démarches de fusion et d'acquisition. Sa plus récente transaction est celle de la vente d'Expertus à IBM en décembre 2020. Un très bel *exit* pour un bâtisseur québécois. Le souhait d'IBM est aujourd'hui d'investir dans Expertus, afin de faire de Montréal une pierre angulaire de son centre mondial de paiement, le *IBM Payment Centre*. Cela créera quelques centaines d'emplois et assurera un futur prometteur pour l'entreprise que Jacques Leblanc a bâti au cours des 20 dernières années, ainsi que pour ses employés actuels.

Nous étions curieux de connaître ce qu'il avait à dire à propos des besoins des entrepreneurs engagés dans des projets de fusion et acquisition.

**« Pour un entrepreneur, qu'il ait une entreprise de \$20M ou de \$300M, l'action de vendre son entreprise ou une division de celle-ci, ou l'action de faire une acquisition structurante, demande beaucoup plus que d'être accompagné dans la valorisation, la prospection de cibles, la gestion du processus d'acquisition, la revue diligente, la négociation et conclusion des ententes associées à la transaction.**

Vendre son entreprise, une de ses divisions, faire une sortie partielle ou faire le choix d'une acquisition stratégique a été pour tous les entrepreneurs avec lesquels j'ai travaillé, un processus complexe. En plus des questions de valorisation, de timing et de structure de transactions, le processus doit impliquer une réflexion en profondeur sur le plan professionnel, personnel et familial. », nous raconte Marc Filion.

Son constat n'est pas étonnant si l'on considère la nature même des entrepreneurs. Ils sont passionnés par ce qu'ils font et ils se dévouent au succès de

## DÉCOUVREZ VOS RÉELS CRITÈRES DE FUSIONS ET ACQUISITIONS AVEC L'APPROCHE 360

### SITUATION DE L'ENTREPRISE

Quelle est la situation présente de l'entreprise (santé financière, opérations, marchés, fournisseurs, clients, équipe/employés, etc.)?

Est-ce que cette situation va aller en s'améliorant s'il n'y a pas de transaction?

Est-ce qu'il y a un ou des risques/vulnérabilités importants auxquels l'entreprise fait face?

Quelles sont les probabilités que la valeur de l'entreprise soit plus grande maintenant que dans 5 à 7 ans?

Est-ce qu'il y a une conjoncture des marchés qui fait que des acquéreurs seraient prêts à payer beaucoup plus pour l'entreprise maintenant que dans quelques années?

Est-ce qu'il y a une conjoncture de marchés qui pourrait faire en sorte que des acquéreurs seraient prêts à payer beaucoup plus pour l'entreprise d'ici quelques années?

- Quelle est le niveau de tolérance de l'entrepreneur à se faire dire quoi faire et à devoir exécuter des décisions qui sont bonnes pour l'acquéreur et peut-être moins bonnes pour la division qu'il a vendue à l'acquéreur?
- Est-ce que le propriétaire a des options professionnelles intéressantes s'il réalise que le fit n'y est pas après une transaction?
- Si l'entrepreneur choisit de ne pas travailler dans l'entreprise de l'acquéreur :
  - Est-ce que l'entrepreneur est rendu à prendre sa retraite?
  - Est-ce que l'entrepreneur a d'autres projets professionnels intéressants/excitants qu'il pourra mettre à exécution et qui le satisferont professionnellement au même niveau que son entreprise actuelle?
  - Si la réponse est non à la question précédente, comment se voit-il faire face à cette situation?

### OFFRE D'ACHAT ET L'ACQUÉREUR

Est-ce que les termes de l'offre sont de nature suffisante pour que le scénario de sortie soit la meilleure option à ce point-ci?

Est-ce que la vente permettra d'assurer la continuité de l'entreprise? Est-ce que l'acquisition requiert une transformation risquée de l'entreprise?

Y a-t-il un « fit » entre l'entreprise et l'acquéreur?

Si l'entrepreneur demeure actionnaire, les conditions de vente ou les intentions de l'acquéreur risquent-elles de détruire la valeur des actions restantes de l'entrepreneur?

### NATURE PROFESSIONNELLE

L'entrepreneur a-t-il du plaisir à opérer son entreprise?

Si l'entrepreneur désire travailler moins intensément dans son entreprise, est-ce qu'une transaction lui permettra d'atteindre son but?

Si l'entrepreneur désire travailler moins intensément dans son entreprise, est-ce qu'il y a un scénario qui lui permet de faire cela sans une transaction?

Est-ce que l'entrepreneur sera satisfait par l'opportunité professionnelle qui se présente à lui suite à une transaction?

- Si l'entrepreneur continue de travailler dans l'entreprise :
  - Sera-t-il satisfait de ne plus avoir toute l'autonomie qu'il a eue jusqu'à maintenant?
  - Est-ce que le fit est bon avec la culture et les propriétaires et dirigeants de l'acquéreur?

### NATURE PERSONNELLE ET FAMILIALE

Est-ce que l'entreprise génère des dividendes suffisants pour satisfaire les besoins financiers actuels et futurs de son propriétaire?

Est-ce qu'une transaction est nécessaire pour protéger / dérisquer (?) une partie du patrimoine familial de l'entrepreneur?

Est-ce qu'une vente de l'entreprise maintenant génère le capital financier pour permettre à son propriétaire de subvenir à ses besoins financiers et ceux de sa famille? Si non, quels sont les plans suite à la transaction?

Est-ce que l'entrepreneur a l'énergie et la santé pour pouvoir continuer d'opérer son entreprise pendant 5 à 7 ans?

Est-ce que l'entrepreneur a du plaisir à penser qu'il continuera d'opérer son entreprise pendant 5 à 7 ans?

Quels sont les souhaits de la famille quant aux options de vendre ou continuer l'entreprise :

- Y a-t-il de la relève qui voudrait acheter l'entreprise d'ici 5 à 7 ans?
- Si l'entreprise a été acquise d'un parent, quelle est la perspective du fondateur quant à une transaction?
- Est-ce que les attentes du conjoint sont cohérentes avec le temps et l'énergie que l'entrepreneur doit consacrer à l'entreprise et est-ce qu'il y a des options qui pourraient satisfaire ces attentes sans vendre l'entreprise?
- Est-ce que vendre l'entreprise est une nécessité pour préserver / énergiser sa vie familiale et sa vie avec son conjoint?
- Y a-t-il d'autres considérations importantes pour le propriétaire à prendre en compte ici?

leurs entreprises qu'ils ont fondées. Ils sont émotifs et concernés par le succès et le futur de leur entreprise. Ils sont aussi soucieux du bien-être de leurs employés, de la trace que leur entreprise continuera de faire après leur départ, voire même l'opportunité de relève qu'elle pourrait représenter pour les membres de leurs familles ou leurs proches. Dans une situation de vente de type « exit », ils sont aussi préoccupés par la cohérence de leur vision pour l'entreprise avec celles d'acheteurs potentiels, par ce que leur vie professionnelle sera après la vente, par les implications familiales d'un changement éventuel de style de vie, et bien d'autres éléments de nature plus personnelle.

Il nous a aussi confié que, l'un de ses clients avec lequel il a complété une sortie partielle par la vente d'une des deux divisions de son entreprise, lui a demandé de lui dresser une liste des questions clés qu'il pourrait se poser pour supporter sa prise de décision future pour la vente de la division qu'il a conservé suite à la première transaction. Certaines des questions sont résumées dans l'encadré à gauche. Ce client lui a indiqué tout récemment qu'il gardait la liste de questions précieusement sur le coin de son bureau, sachant très bien que cette deuxième décision viendra dans un avenir rapproché, et que ses réponses évolutives aux questions posées seront l'un des facteurs déterminant pour le timing de cette prochaine étape.

Il faut prendre en compte que les besoins des entrepreneurs vont au-delà d'une liste de question à se poser. Il serait faux de penser qu'en débutant des discussions sur une transaction, l'entrepreneur connaît déjà l'ensemble des enjeux auxquels il sera confronté. Ces réalités sont de nature financière, certes, mais aussi personnelle, humaine et familiale. Il faut garder en tête qu'une transaction est dynamique et évolutive. Ces enjeux font surface au fur et à mesure que les discussions sur des transactions potentielles évoluent. C'est dans l'habileté du conseiller à développer une relation de confiance avec son client. Il doit aussi avoir une aptitude à savoir détecter les moments pivots lorsque l'entrepreneur aura besoin d'avoir des discussions en profondeur. C'est ce qui fera toute la différence pour lui permettre de voir clairement ses options, ses préférences et se mettre en action sur les éléments clés qui lui permettront de faire les choix en tenant compte de sa réalité globale et non seulement la réalité stratégique de son entreprise.

« Malheureusement, les modèles d'affaires traditionnels de fusions et acquisitions ne répondent pas actuellement à ce besoin d'accompagnement plus global. Pour répondre à ce besoin essentiel, il nécessite une

combinaison de talents rares que l'on ne retrouve pas dans les cabinets comptables ou chez les firmes de F&A, et encore moins chez le personnel qui intervient directement auprès des entrepreneurs. »

Cet accompagnement requiert une perspective stratégique et une perspicacité d'affaires hors du commun. Il faut également des talents de négociateur hors pair, une expertise légale, une expérience profonde en F&A et en partenariats stratégiques, une large compétence en accompagnement de leaders que l'on ne retrouve que chez les coachs exécutifs d'expérience et des spécialistes en relève d'entreprises. C'est tout ce talent qui demande d'être mis à contribution pour bien accompagner un entrepreneur qui vend la totalité ou une partie de son entreprise ou qui procède à une acquisition importante.

Selon Marc Fillion, accompagner les entrepreneurs requiert aussi un modèle d'affaires qui est différent de celui des firmes spécialisées en F&A et des firmes comptables. Contrairement à ce que l'on pense, la meilleure sortie d'un entrepreneur n'est pas nécessairement celle qui donne la meilleure valorisation à court terme pour son entreprise. Bien sûr, l'objectif d'un conseiller sera toujours de maximiser la valorisation, mais en tenant compte des autres contraintes et considérations importantes de l'entrepreneur. Il nous confirme d'ailleurs avoir récemment conclu une transaction qui offre une superbe sortie pour un entrepreneur tout en atteignant l'objectif d'offrir un solide futur à l'entreprise alors que des transactions alternatives plus faciles à exécuter et à valorisation supérieure étaient possibles.

**« Au cours de ma carrière, j'ai été témoin de situations dans lesquelles des firmes engagées tenaient plus à la conclusion de la transaction pour des raisons financières et d'objectifs trimestriels, que leurs clients eux-mêmes. Je me suis personnellement retrouvé, lorsque j'étais client, à négocier contre mes conseillers en F&A, une situation aberrante quand on y pense. »**



Cependant, une contrainte importante selon lui dans l'accompagnement qui se fait aujourd'hui est la forte dépendance des firmes en fusion et acquisition envers les *success fees* ou commission à la transaction. Ceci n'encourage pas d'accompagner l'entrepreneur vers les choix qui sont optimaux pour lui et ses propres critères d'une transaction à succès.

Il note qu'une autre de ses transactions récentes, laquelle a pris trois ans à se concrétiser, a permis à l'entrepreneur de parcourir le chemin nécessaire pour obtenir beaucoup plus que ce qu'il croyait être possible au départ. C'est par l'accompagnement stratégique et le coaching de ce dernier que l'entrepreneur est venu à choisir cette possibilité. Une vente à court terme et à plus bas prix aurait été possible et favorable pour une entreprise de F&A traditionnelle.

Accompagner les entrepreneurs autrement veut aussi dire pour lui avoir recours à un modèle d'affaires dans lequel la priorité du conseiller est d'accompagner l'entrepreneur vers une décision optimale qui correspond à ses aspirations globales.

**Pour ce faire, le conseiller doit être en mesure de dire non, sans conflit d'intérêts, aux options et aux caractéristiques des transactions qui ne serviront pas totalement les objectifs de l'entrepreneur.**

Il faut aussi être en mesure d'avoir des conversations, d'utiliser les questions puissantes qui vont permettre à l'entrepreneur de gagner en clarté sur sa propre situ-

ation et ses véritables souhaits. C'est seulement dans ce contexte que l'on peut véritablement accompagner l'entrepreneur dans le processus de F&A. Selon Marc Filion pouvoir dire et savoir dire à un entrepreneur, au bon moment d'une transaction, que celle-ci n'a pas les caractéristiques gagnantes auxquelles il pourrait s'attendre et être prêt à faire ce qu'il faut au risque de ne pas conclure de transaction, fait une différence énorme sur les résultats obtenus. Être engagé personnellement avec ce dernier dans ce que la transaction veut dire pour lui, son entreprise et sa famille fait aussi une différence substantielle. L'ingrédient clé de ces conversations est l'établissement d'un lien de confiance qui en soi dépend des compétences d'affaires stratégiques et interpersonnelles de l'accompagnateur, de sa capacité d'écoute ce qui relève beaucoup plus de l'art que de la technique.

Un entrepreneur vend son entreprise qu'une seule fois. C'est pourquoi une sortie partielle, une acquisition stratégique est toujours structurante et souvent sans retour. Faire le mauvais choix, être mal ou peu conseillé ou être mal accompagné n'est pas une option. Pour un entrepreneur, la décision de vendre et le questionnement continu tout au long du processus est un défi qui va bien plus loin que l'application des meilleures pratiques en F&A, un défi qui bien souvent s'étale sur une longue période pouvant durer d'une à cinq années. Il s'agit donc d'un accompagnement de longue haleine qui s'oppose souvent aux types de modèles d'affaires des moyennes et grandes firmes actives en F&A, qui ont des frais administratifs significatifs et recours à des conseillers avec des compétences surtout financières ou qui sont davantage orientés sur la gestion du processus F&A et l'obtention des *success fees*. ↙

**Pour joindre Marc Filion :**  
514 702-2350 | [marc.filion@vision360management.com](mailto:marc.filion@vision360management.com)

**La folie, c'est de  
faire toujours la  
même chose et de  
s'attendre à un  
résultat différent.**

**- Albert Einstein**

# DÉPLOYEZ L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DE VOTRE ENTREPRISE

Rassemblez votre équipe, débattiez vos idées et trouvez vos propres solutions.



**PDG, NE SOYEZ PLUS  
SEUL À LA TÊTE DE  
VOTRE ENTREPRISE.**

