

## les affaires

Les Affaires

Stratégies, samedi, 7 mars 2009, p. 32

PME: Poursuivre la croissance

### Une restructuration fait le succès de Rideau

Étude de cas. Pour survivre à la crise de 1982 et à la concurrence asiatique, l'entreprise s'est totalement réinventée.

Renée Claude Simard

Rideau, le plus grand fournisseur canadien de programmes de reconnaissance et de fidélisation des employés et des clients, a une feuille de route impressionnante. En 2008, le magazine Profit a classé l'entreprise de Montréal parmi les sociétés ayant affiché une croissance des plus rapides. Ses ventes ont bondi de 301 %, à 70 millions de dollars, au cours des cinq dernières années.

Cette croissance phénoménale reflète ses innovations en technologies de l'information, son orientation axée sur les besoins de ses clients, sa percée aux États-Unis et sa capacité à s'entourer des meilleurs.

Ce leader de l'industrie de la reconnaissance en Amérique du Nord compte parmi sa clientèle des entreprises aussi réputées que Boeing, RBC Groupe Financier, Telus, Best Buy, Lucent Technologies, H&R Block et Rona. L'entreprise a par ailleurs reçu une "Grande Mention" aux Grands Prix québécois de la qualité, en 2008, en reconnaissance de ses efforts en matière d'amélioration continue de ses processus d'affaires et de sa production.

### Entrer dans le 21e siècle

" Nous avons misé sur les technologies de l'information pour nous démarquer. C'est le moteur de l'entreprise. Aujourd'hui, plus de 94 % des activités de Rideau reposent sur le Web ", indique Peter Hart, pdg, qui a pour sa part été finaliste au Grand Prix de l'Entrepreneur d'Ernst & Young 2008. Reconnu pour sa créativité et son leadership, l'homme d'affaires de 57 ans a réussi à faire entrer dans le 21e siècle l'entreprise âgée, elle, de 95 ans.

Cette dernière a pourtant frôlé la catastrophe. En 1982, victime d'une trop forte croissance et de la récession, l'entreprise est au bord du gouffre financier.

" Nous étions au pied du mur, au bord de la faillite. Nous avons restructuré toutes nos activités. Nous avons trouvé du financement et sommes repartis plus petit. L'entreprise moderne d'aujourd'hui découle de cette restructuration ", se rappelle M. Hart.

De fabricant de bijoux, d'emblèmes et de marchandises promotionnelles, Rideau est progressivement devenu un fournisseur de programmes complets de récompenses et de reconnaissance. Elle offre des produits, le matériel de communication et les centres d'appels pour le soutien. Rideau administre aussi tous les programmes et s'occupe de la gestion des données.

" Notre mission est d'aider nos clients à bâtir de meilleures relations d'affaires avec leurs employés, leurs clients et leurs autres partenaires grâce à nos systèmes de reconnaissance, de récompenses et de fidélisation ", souligne l'entrepreneur.

### Retour en arrière

L'entreprise fondée en 1912 a été rachetée par les parents de Peter Hart, en 1968. Dix ans plus tard, les enfants Hart prennent la relève. Le premier défi fut de diversifier la clientèle, car 90 % du chiffre d'affaires provenait de la vente de bijoux de fantaisie à son client Avon.

L'entreprise se tourne alors vers la fabrication et la vente de bijoux par commande postale et explore d'autres marchés. Elle connaît un succès fou, surtout du côté de l'Europe, en Angleterre, en France, en Hollande et en Allemagne.

En 1982, rien ne va plus, et Rideau réagit promptement en commençant à produire toutes les récompenses de reconnaissance du gouvernement canadien tout en continuant à produire des articles promotionnels et des bijoux de fantaisie.

L'entreprise a eu aussi à faire face à un autre grand défi vers la fin des années 1980 : la concurrence asiatique. " Nos ventes baissaient, car nous n'étions plus compétitifs par rapport à la Chine et à Taiwan. L'avenir était sombre. Ce défi fut encore plus grand que celui de restructurer l'entreprise. "

Visionnaire, M. Hart réoriente la stratégie de l'entreprise du côté des programmes de reconnaissance en entreprises. Rideau offre aujourd'hui une gamme complète de programmes de reconnaissance et de performance. Rideau emploie 250 personnes et possède des bureaux au Canada et aux États-Unis. Elle assure aussi une présence en Asie et en Angleterre.

M. Hart a par ailleurs composé un prestigieux conseil d'administration, en 2004. " Cet organe permet de mieux gérer l'entreprise. Les conseils de ces gens d'expérience sont très importants. En plus, ce conseil nous donne de la crédibilité et a facilité notre entrée sur le marché des États-Unis ". On y trouve notamment l'ancien vice-président de RBC Groupe financier, Gordon Feeney, et Arne Carlson, ancien gouverneur du Minnesota. Peter Hart et son frère Stephen font également partie de ce groupe de gens d'affaires chevronnés.

### **Succès d'équipe**

L'entreprise a désormais le vent dans les voiles. " Notre succès repose sur notre équipe. Nous avons des gens très talentueux et notre taux de roulement de l'effectif est très faible. Notre modèle d'entreprise, soit d'être un guichet unique et d'offrir tous les différents programmes, nous donne un avantage compétitif. C'est pour cette raison que Boeing nous a choisis. Nos programmes personnalisés pour nos clients nous distinguent également. "

M. Hart veut explorer d'autres voies de croissance. " Je souhaite faire le lien direct entre la reconnaissance et l'engagement des employés, la santé-sécurité et le taux de roulement. Rideau peut aller encore plus loin. "

### **Le défi**

Restructurer l'entreprise pour faire face à la concurrence asiatique et à la crise économique... de 1982

## **VOTRE ENTREPRISE COUVE-T-ELLE UNE GRIPPE SÉVÈRE ?**

### **Diagnostic. Ces symptômes révèlent la nécessité d'une restructuration.**

En 20 ans de carrière, Christian Bourque, associé responsable, conseils financiers et restructuration, de PricewaterhouseCoopers, a vu beaucoup d'entreprises s'enliser jusqu'au point de non-retour.

Pourtant, plusieurs signes avant-coureurs permettent de corriger le tir et de restructurer une entreprise avant qu'il soit trop tard.

" Malheureusement, dit M. Bourque, c'est lorsque la santé financière de leur entreprise se détériore que les dirigeants viennent nous voir. C'est beaucoup trop tard. "

Outre les symptômes financiers, l'expert recommande de prendre au sérieux les signaux d'alarme organisationnels et externes. Il invite les entrepreneurs à réagir rapidement lorsque l'un d'eux apparaît.

Voici la liste des principaux indices qu'il est temps d'agir. Si certains apparaissent dans votre entreprise, ne tardez pas.

### **Les symptômes financiers**

> Créances gouvernementales impayées

- > Ratio d'endettement élevé
- > Faible fonds de roulement, liquidités insuffisantes
- > Comptes clients et fournisseurs en souffrance
- > Faible marge bénéficiaire, perte d'exploitation
- > Financement des immobilisations à même le fonds de roulement
- > Rapport de gestion incomplet, erroné ou inexistant
- > Incapacité d'obtenir du financement supplémentaire, non-respect des critères de financement des prêteurs
- > Frais fixes trop lourds, etc.

### **Les symptômes organisationnels**

- > Départ d'employés clés
- > Perte de gros clients
- > Non-renouvellement de la gamme de produits et des clients
- > Mauvaise planification stratégique
- > Équipe de gestion vieillissante, mauvais choix de relève
- > Litiges entre actionnaires
- > Niveau de vie du dirigeant trop élevé
- > Problèmes personnels du dirigeant (alcoolisme, dépression, divorce)
- > Relations de travail tendues, etc.

### **Les symptômes externes liés aux marchés et à l'environnement commercial**

- > Marché saturé ou en décroissance
- > Présence d'entreprises ayant des avantages concurrentiels marqués en matière de salaires
- > Insuffisance des ressources financières ou de la taille
- > Changement des règles du jeu en matière d'échanges commerciaux, etc. **R.C.S.**

*dossiers@transcontinental.ca*

### **Encadré(s) :**

#### **PROFIL**

**Nom : Rideau**

**Activité : Fournisseur de programmes de reconnaissance et de fidélisation des clients et des employés**

**Siège social : Montréal**

**Employés : 250**

**Chiffre d'affaires : 70 millions de dollars**

**Marché : Canada (50 %) et États-Unis (50 %)**

**Actionnaires : Peter Hart et Stephen Hart (55 %) et le **Fondaction** CSN**

**Année de fondation : 1912**

**Site Internet : [www.rideau.com](http://www.rideau.com)**

**Illustration(s) :**

Delisle, Gilles

" Nous étions au pied du mur, au bord de la faillite. Nous avons restructuré toutes nos activités. L'entreprise moderne d'aujourd'hui découle de cette restructuration ", affirme Peter Hart, pdg de Rideau.

© **2009 Les Affaires. Tous droits réservés.**

Numéro de document : news-20090307-ZL-0034

**PUBLI-C** news-20090307-ZL-0034

Ce certificat est émis à **Ginette Grondines** à des fins de visualisation personnelle et temporaire.

Date d'émission : **2009-03-05**

Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.