

Championnes

> Des idées et des ressources pour les femmes chefs d'entreprise



Croître ou ne pas croître ?

Selon les études récentes d'Industrie Canada, la réussite économique des propriétaires d'entreprise masculins serait supérieure à celle de leurs contreparties féminines, ce qui a donné lieu à un débat. Les femmes auraient-elles moins d'intérêt pour l'expansion de leur entreprise ? Ont-elles une approche différente de la croissance ? Auraient-elles besoin, pour s'engager sur la voie d'une croissance rapide, de soutien et de ressources spécifiques ?

Il pourrait bien y avoir plusieurs réponses à ces questions, car les femmes entrepreneures forment un groupe extrêmement hétérogène. À un bout du spectre, il y a celles qui recherchent une croissance rapide et sont stimulées par les défis et les gains financiers qui l'accompagnent ; à l'autre, on trouve celles qui choisissent de limiter la

croissance de leur entreprise, généralement pour des raisons familiales. Entre les deux, beaucoup de femmes d'affaires doivent travailler d'arrache-pied pour voir leur entreprise franchir une nouvelle étape.

« Les femmes entrepreneures sont ambivalentes face à la croissance et, dans l'ensemble, leur entreprise grandit plus lentement que celle de leurs confrères. C'est parfois – mais pas forcément – parce qu'elles cherchent à ménager leur vie familiale, explique **Ruth Bastedo**, présidente de Women Entrepreneurs of Canada. La croissance peut apporter des gratifications extrêmement positives en termes d'affirmation de soi, et en fin de compte elle se gère très bien. »

Avant d'amorcer une expansion, il est essentiel de sopeser les risques et les enjeux. Cela dit, personne n'est absolument convaincu de vraiment vouloir grandir. C'est souvent une simple question de courage. ■

Dans ce numéro

- 2 Une entrepreneure qui a le vent dans les voiles
- 6 Comment planifier une croissance gagnante
- 8 Des ressources de premier plan pour les entrepreneures

Commentaire

Que votre entreprise soit en pleine croissance ou que vous vous demandiez comment passer à la prochaine étape, vous trouverez matière à réflexion dans ce numéro de *Championnes*. Ce bulletin présente les voies empruntées par des femmes propriétaires d'entreprises florissantes, des articles sur les risques et les récompenses qui accompagnent la croissance, ainsi que toute une liste d'outils, de ressources et de recherches utiles.

J'espère que vous pourrez mettre à profit ces renseignements pour évaluer le potentiel de votre entreprise et pour planifier une croissance.

Kristina Depencier

Directrice nationale, Petites entreprises et Marchés des femmes
RBC Banque Royale

Rien n'arrête

Sherri Stevens et son entreprise

Profil cliente

Sherri Stevens

Présidente, Stevens Resource Group Inc.

Emplacement de l'entreprise :

Woodstock (Ontario)

sstevens@stevensresourcegroup.com

1 888 381-3811

www.stevensresourcegroup.com

« Le prix Élan RBC arrive à point pour nous : après tout, nous sommes sur notre lancée depuis une décennie et rien ne freine notre élan, loin de là ! » Voilà le commentaire de **Sherri Stevens**, récipiendaire du tout premier Prix Élan RBC, décerné dans le cadre des *Prix canadiens de l'entrepreneuriat féminin RBC 2005*. Ce prix est attribué à une femme d'exception qui a surmonté les obstacles avec succès et a su s'adapter à des conditions de marché changeantes, tirant parti des occasions d'affaires pour atteindre une croissance et une rentabilité à long terme.

Quand elle a lancé son entreprise de dotation en personnel permanent et temporaire en 1990, Sherri travaillait entièrement seule et ses activités se limitaient au personnel administratif et



Sherri et David Darby de RBC

aux employés de bureau. Constatant une croissance de la demande de travailleurs industriels, elle a fait des recherches et décidé de s'attaquer à ce créneau. Aujourd'hui, près de 85 % du chiffre d'affaires de Stevens Resource Group provient du placement de travailleurs à la chaîne, par l'entremise de 10 succursales en Ontario. L'entreprise de 48 employés, dont le chiffre d'affaires s'est élevé à 16 millions de dollars en 2005, se prépare maintenant à prendre de l'expansion chez nos voisins du Sud. Pour 2008, Sherri vise un chiffre d'affaires de 25 millions de dollars.

Les défis, source de motivation

Bien sûr, un constant besoin de relever des défis la pousse à toujours prendre la voie de l'expansion, mais cette femme d'affaires attribue en bonne partie le succès de l'entreprise à son équipe. Elle se dit profondément convaincue des vertus de la collaboration et elle a constaté très tôt que la capacité de déléguer est une autre condition sine qua non d'une croissance couronnée de succès.

« Il arrive un moment où vous n'avez pas le choix. Si vous ne déléguez pas, il n'y a pas de croissance possible. » Elle a su gagner la pleine collaboration de ses employés en leur communiquant régulièrement ses projets d'expansion. « Non seulement il est important de partager votre vision, mais vous devez aussi montrer à vos employés les bénéfices qu'eux-mêmes pourront tirer de la croissance. »

Planificatrice hors pair

L'entrepreneure souligne l'importance d'une autre condition de succès : le financement. « Quand j'ai commencé, je n'avais pas d'argent, mais j'ai eu la chance d'avoir droit à un découvert de 1 000 \$, se rappelle-t-elle. Le soir, je travaillais comme graphiste à la pige pour payer mes employés. » Quand son entreprise a traversé sa première poussée de croissance, elle a décidé de changer de banque et approché RBC pour obtenir son soutien. « RBC a été formidable : son appui a fait toute la différence. »

Chaque fois qu'elle envisage l'ouverture d'une nouvelle succursale, elle se livre à un minutieux travail de planification qui l'a aidée à obtenir le capital de croissance recherché. « Sherri fait énormément de recherche : de tous les gens d'affaires que je connais, elle accorde sans doute le plus de soin à la planification », dit **David Darby**, son directeur de comptes RBC (david.darby@rbc.com). « Elle compile les données comptables et elle fait le suivi non seulement des ventes, mais aussi de la marge brute et des profits. C'est assez impressionnant. Beaucoup de propriétaires d'entreprise prétendent le faire, mais au bout du compte, peu le font vraiment. »

Expansion vers les É.-U.

Son approche très méthodique de la recherche et de la planification a contribué au succès, contre vents et marées, d'une succursale ouverte à London, en Ontario, en 2003. Par l'entremise de



(De g. à dr.) Chris Clarke, contrôleur, et Sherri Stevens de Stevens Resource Group, David Darby de RBC et Darren Goble, directeur des RH de Stevens Resource Group

> Le prix Élan RBC arrive à point pour nous : après tout, nous sommes sur notre lancée depuis une décennie et rien ne freine notre élan, loin de là !

Sherri Stevens

Quality Systems & Innovations, une société sœur que Sherri a fondée à la fin de 2002, la succursale en question assume l'impartition de tous les besoins de ressources humaines d'un constructeur de véhicules automobiles.

« Embauche, formation, gestion des RH : cette succursale est responsable de presque tout ce qui concerne la main-d'œuvre de l'usine, dit David. Elle doit gérer des attentes énormes en matière de rendement du personnel, et elle a très bien réussi. C'est ce qui permet à Sherri de prendre de l'expansion aux États-Unis et d'exécuter le même type de mandat pour le même client. » Sherri est évidemment tout aussi disciplinée dans l'expansion de ses activités au sud de la

frontière. Elle a engagé un directeur de l'expansion des affaires pour ouvrir une nouvelle succursale dans l'Indiana à la fin de 2007. « Après, plus rien ne pourra nous arrêter ! », lance-t-elle.

Sherri se dit à la fois emballée et reconnaissante – tant pour elle-même que pour l'équipe qui l'appuie par son travail acharné – de recevoir un **Prix canadien de l'entrepreneuriat féminin RBC**. « J'ai presque l'impression d'avoir remporté un Oscar !, s'exclame-t-elle en riant. C'est formidable que RBC reconnaisse les réalisations des femmes canadiennes parce que nous sommes nombreuses à être sur la brèche et nous faisons des progrès énormes. » ■

Sherri Stevens : gagnante du prix Élan RBC 2005

Le plus grand risque qu'elle a à affronter pour assurer sa croissance : celui de ne pas trouver de bons employés, vu la pénurie imminente de main-d'œuvre.

Sa réaction : elle a décidé de diversifier ses recherches, cherchant du côté des nouveaux immigrants et des aînés intéressés à travailler.

La principale satisfaction qu'elle tire de la croissance : « Ce qui me motivait au début, c'était l'argent, car je n'en avais pas. Maintenant, ce qui me pousse, ce sont le défi, la reconnaissance du travail bien fait et le sentiment que j'aide des gens – que ce soit mes employés ou les employés temporaires que nous embauchons – à réaliser leurs rêves. Ma plus grande satisfaction, c'est de penser que je laisse un héritage tout en aidant les gens. »

RBC
**PRIX CANADIENS DE
 L'ENTREPRENEURIAT
 FÉMININ**



« C'est un prix exceptionnel qui souligne ce qu'on a accompli au fil des ans, et c'est tellement agréable d'être reconnue de cette façon. » Wendy McDonald, BC Bearing Engineers Ltd. (Prix d'excellence pour l'ensemble de ses réalisations, 2005)

À titre de commanditaire principal des Prix canadiens de l'entrepreneuriat féminin RBC, RBC Groupe Financier est fier de présenter les talents hors pair et les réalisations de femmes entrepreneures du pays tout entier. Surveillez notre prochain numéro de *Championnes* ainsi que les lauréates des Prix 2006, dont nous annoncerons les noms lors d'un gala qui aura lieu en novembre.

Pour en savoir davantage sur les prix, visitez les sites suivants :
www.theawards.ca et
www.rbcbanqueroyle.com/pme/femmes/canadian-women-award.html



Vivianne Gravel



Patricia Gibson



Linda Wilson

La croissance : trois perspectives

Des clientes de partout au Canada partagent leurs points de vue

Vivianne Gravel

Présidente et chef de la direction, LIPSO Systèmes inc.
Montréal (Québec)
514 499-0210, poste 207
vivianne.gravel@lipso.com
www.lipso.com

Malgré les défis inhérents à la croissance d'une entreprise canadienne de haute technologie qui doit affronter la concurrence du monde entier, LIPSO, spécialisée dans les logiciels d'envoi de messages textes par l'entremise de réseaux sans fil, a généré un chiffre d'affaires de 1 million de dollars l'an dernier et son objectif pour 2006 est de 2,5 millions de dollars. La véritable percée, pour la jeune entreprise, s'est présentée en 2003, lorsque Rogers et Star Académie, le pendant francophone de Canadian Idol, ont conclu une entente pour utiliser le logiciel LIPSO afin que les téléspectateurs puissent voter pour leurs concurrents préférés au moyen de leur téléphone cellulaire.

« Dans la nouvelle économie, si vous voulez avoir la meilleure entreprise qui soit, vous devez avoir le meilleur personnel qui soit. »

Son avis sur la croissance : « Je veux atteindre un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars d'ici trois ans ; à long terme, je vise 100 millions de dollars et plus. » Vivianne Gravel trouve

gratifiant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et de se montrer à la hauteur des engagements qu'elle a pris envers les personnes qui ont investi temps, talent ou argent dans son entreprise. Ses stratégies de croissance reposent notamment sur un solide conseil d'administration composé de professionnels de l'industrie, l'accès à du capital de risque, des partenariats avec des clients prestigieux, et, enfin, un personnel hors pair.

Son conseil à l'égard de la croissance : « Comme entrepreneures, nous avons tendance à voir la vie en rose : nous avons donc intérêt à avoir un bon encadrement et à pouvoir compter sur les meilleurs mentors dans le secteur où nous œuvrons, pour pouvoir apprendre et nous développer. » ■

Patricia Gibson

Vice-présidente, Install-A-Flor Ltd.
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)
902 468-5576
pgibson@iafltd.com
www.floorsplus.ca

Patricia et Larry, son mari, ont démarré leur entreprise de revêtement de sol commercial « en désespoir de cause » en 1988, après que l'employeur de Larry eut fermé sa section de couvre-planchers. Aujourd'hui, Install-A-Flor est la plus grande entreprise de revêtement de sol indépendante des Maritimes, comptant des services de vente en gros et au

détail, ainsi que des succursales aux Bermudes et en Chine. Install-A-Flor compte 70 employés et plus de 150 installateurs en sous-traitance, et ses ventes dépassent les 20 millions de dollars. Et dire que Patricia a accompli tout cela tout en élevant deux enfants !

« Trouvez un partenaire pour alimenter votre croissance. »

Son avis sur la croissance : « Notre plus grande récompense, c'est de voir combien nous avons grandi. Quand nous avons commencé, nous étions deux. Maintenant, entre nos employés et nos sous-traitants, plus de 100 familles comptent sur nous pour leur gagne-pain. En fin de compte, je suis fière de constater que nous avons réussi et que nous gagnons de l'argent en faisant ce que nous aimons. Mais ce n'est pas qu'une question d'argent : c'est aussi la satisfaction du travail bien fait. »

Son conseil à l'égard de la croissance : « Trouvez un partenaire pour alimenter votre croissance. Il est plus difficile de travailler complètement seule, sans personne avec qui échanger et discuter de vos idées. » ■

Une femme qui a choisi de travailler à l'échelle humaine

Linda Wilson

Présidente, Precision Management Catalysts Ltd.

North Bay (Ontario)

705 495-6814

linda@precisionstrategy.ca

www.precisionstrategy.ca

Linda Wilson a choisi de ne pas faire croître son entreprise, qui est spécialisée dans la recherche et les plans d'affaires stratégiques, les plans marketing, les études de faisabilité et les études sur le marché de l'emploi. « J'ai décidé de travailler de moins longues heures pour avoir la liberté de faire autre chose et de passer du temps avec mon fils. » Linda a aussi choisi de vivre dans le nord de l'Ontario à cause du rythme de vie plus calme, de l'espace et du logement plus abordable

qu'elle offre cette région. « J'ai toujours pensé en fonction de ma qualité de vie : je ne veux gagner que ce dont j'ai besoin pour m'offrir le mode de vie qui me plaît, économiser pour ma retraite et passer du temps avec mon fils. »

Une question de choix : Linda estime qu'elle évolue dans un secteur où l'on est plus concurrentiel quand on travaille à plus petite échelle. « Les entreprises de plus grande taille doivent facturer davantage pour amortir leurs frais généraux, dit-elle. En fin de compte, tout est une question de choix. Je pourrais toujours faire croître mon entreprise, obtenir davantage de mandats, travailler de plus longues heures. Je gagnerais plus d'argent, mais à quel prix ? J'ai choisi de travailler à petite échelle et de profiter de la qualité de vie incroyable que m'offre mon entreprise. »

« Mon travail me permet d'avoir une qualité de vie inouïe. »

Les avantages : Linda estime que son choix lui permet de donner un service de meilleure qualité à ses clients, de développer avec eux et avec ses partenaires des relations d'affaires plus solides, et d'être plus présente dans différentes associations communautaires et commerciales. « Ce n'est pas parce que votre entreprise est plus grosse qu'elle est meilleure ou plus rentable. Quand je monte un projet, je peux faire appel sur-le-champ à des collègues qui ont les compétences nécessaires pour exécuter une partie du travail. Ils s'engagent à fond et je n'ai aucuns frais généraux ! » ■

Pour en savoir davantage sur ces femmes dynamiques, visitez le site suivant : www.rbcbanqueroyle.com/pme/femmes/profiles

Comment planifier une stratégie d'expansion gagnante

1 Déterminez si vous êtes prête

« Le secret d'une croissance réussie, c'est que vous devez avoir clairement défini vos objectifs », souligne **Kristina Depencier**, directrice nationale, Petites entreprises et Marchés des femmes, RBC Banque Royale. « Mettez-les sur papier : ainsi vous vous concentrerez sur les étapes à franchir, et non les obstacles, et vous pourrez mieux orienter votre équipe. »

Assurez-vous que les moteurs de croissance sont présents dans votre entreprise pour déterminer si vous irez de l'avant. **Quelques bonnes raisons de prendre de l'expansion** : demande accrue, meilleure rentabilité, pression concurrentielle, croissance personnelle et développement des employés. **Les signaux d'alerte** : le manque de capital, des marchés volatils et des lacunes en termes de préparation personnelle et de capacités de gestion.

2 Pesez le pour et le contre

La recherche de la croissance peut apporter de nombreux bénéfices commerciaux, notamment de **nouveaux défis et une visibilité accrue**, sans compter le **profit financier**. Une croissance rapide peut toutefois comporter

des risques, mais il est possible de les atténuer par une planification rigoureuse. En voici deux exemples :

Risque : un emploi du temps trop chargé.
Solution : déléguez bien et mettez sur pied une équipe d'expansion des affaires.

Risque : un manque de liquidités.
Solution : préparez un plan de prévoyance pour faire face aux paiements en retard afin d'éviter que la réserve ne soit dilapidée par les exigences d'une croissance accélérée. La facturation progressive dans le cas des projets de grande envergure permet de répartir plus également les rentrées de fonds.

Pour trouver d'autres conseils, demandez à votre directeur de comptes d'entreprise RBC de vous remettre un exemplaire des articles suivants : « *Les bienfaits et les risques associés à la croissance de votre entreprise* » et « *Diriger votre entreprise durant une période de croissance* ». Voir aussi la page 8 pour commander l'ouvrage intitulé *Le guide de la gestion de l'entreprise en expansion*.

3 Étudiez les possibilités

Si vous êtes prête à passer la vitesse supérieure avec votre entreprise, il y a trois façons de procéder.

> *Diversifiez vos produits/services.*

La présidente d'Atchison and Denman Court Reporting Services, **Carol Denman** (carol.denman@stenographers.com), a élargi les services offerts par son entreprise, soit la transcription des débats judiciaires, pour y ajouter la saisie objective des procès-verbaux des conseils lors des réunions portant sur la gouvernance d'entreprise.

Une croissance lente ou nulle : les avantages, les inconvénients

Ce n'est pas tout le monde qui préfère une grosse entreprise à une petite. Ainsi, certaines femmes préfèrent ne pas tenter de faire croître leur entreprise. Parmi les **principaux avantages**, elles disent avoir plus de temps pour leur famille et des relations plus suivies avec leurs clients, leurs employés et leurs fournisseurs. Vous devez savoir, par contre, que, dans certains secteurs ou certaines conjonctures économiques, une croissance lente ou nulle pourrait ne pas vous permettre de subvenir à vos besoins. **Quelques risques possibles** : une concurrence accrue et de l'insécurité financière, ainsi que le départ de bons employés si vous ne pouvez leur donner l'occasion de poursuivre leur propre croissance.

Le saviez-vous ?

Ensemble, les 100 premières entrepreneures canadiennes ont un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de dollars ! Et *vous*, êtes-vous prête pour la croissance ? Une multitude d'associations, de programmes et de ressources sont à votre disposition. Vous les trouverez à l'adresse suivante : www.rbcbanqueroyle.com/pme/femmes/fr_resources.html

> Nouez des alliances stratégiques.

Deborah Sheppard, présidente de thedog8it! – littéralement « Le chien l'a mangé ! », en français – société qui produit des gâteries bio pour chiens (deb@thedog8it.com), a trouvé aux États-Unis une entreprise qui vise des marchés similaires. N'étant pas en concurrence directe, les deux entreprises échangent maintenant des renseignements au sujet du marché, font appel aux services du même courtier en douane, partagent des aires d'entreposage aux États-Unis et passent même des commandes conjointes pour réduire les frais d'expédition.

> Prenez de l'expansion à l'échelle internationale.

Grâce à **Wendy McDonald** (bcbinfo@bearings.com), BC Bearing Engineers Ltd, qui en 1944 était un petit atelier de construction mécanique, est devenu un groupe d'envergure mondial dont les ventes dépassent les 200 millions de dollars.

Pour avoir d'autres exemples de façons dont des femmes stimulent la croissance de leur entreprise, visitez le site suivant : www.rbcbanqueroyle.com/pme/femmes/fr_growing_your_business.html ■

Les femmes qui font l'événement



On voit ici [de g. à dr.] une cliente de RBC, **Cheryl Kerr**, présidente de MedEx, **Rina Pillitteri**, vice-présidente, Marchés commerciaux de RBC au Mississauga et **Andrea Law**, directrice de succursale à Brampton, qui ont fêté le lancement des *Prix canadiens de l'entrepreneuriat féminin RBC 2006* lors d'une réception ce printemps.



L'athlète olympique **Ann Dow** [au centre], qui a participé aux Jeux Olympiques de Sydney en 2000 et aux Jeux d'Athènes, en 2004, gagnante d'une médaille de bronze lors des championnats de la FINA (Fédération internationale de natation) en 2002, a pris la parole devant une salle bien remplie, puisque quelque 125 entrepreneures assistaient à un petit-déjeuner commandité par RBC Groupe Financier à Sainte-Foy, au Québec, ce printemps. Elle est ici en compagnie d'**Anne-Marie David**, vice-présidente, Gestion privée, et du comité RBC des femmes entrepreneures.



RBC Groupe Financier a été l'hôte du 6^e dîner de la Journée de l'égalité LEAF (*Women's Legal Education & Action Fund*) à Toronto, en avril dernier. De gauche à droite, on voit **Beth Atcheson**, présidente du conseil d'administration national de LEAF, **Audrey M. Johnson**, directrice générale de LEAF et **Charlie Coffey**, vice-président directeur, Affaires gouvernementales et expansion des affaires, RBC Groupe Financier, en compagnie de la conférencière invitée **Donna Dasko**, première vice-présidente de la maison de sondage Environics Research Group. Mme Dasko a prononcé une allocution sur l'opinion du public en matière d'égalité, entre autres. (www.leaf.ca)



Cette année, on fêtait le 25^e anniversaire du Réseau des femmes d'affaires du Québec (www.rfaq.ca). **Nicole Beaudoin** [assise, au centre], présidente-directrice générale, a célébré ce moment avec des membres de longue date au cours d'une activité qui a attiré plus de 300 personnes à Montréal ce printemps.

La *Women Presidents' Organization* intensifie sa présence au Canada en mettant sur pied une section à Montréal. Cet organisme, qui compte 54 sections aux États-Unis et au Canada, apporte son soutien aux femmes dont l'entreprise a un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 million de dollars. (www.womenpresidentsorg.com)

