

Les voiles au vent

Compte rendu de l'initiative Pleines voiles de la Commission des services financiers et des services aux consommateurs visant à favoriser la croissance des marchés financiers

Réussir au Nouveau-Brunswick



COMMISSION DES SERVICES
FINANCIERS ET DES SERVICES
AUX CONSOMMATEURS

JANVIER 2019

Mot du rédacteur : Pleins feux sur les réussites de chez-nous

La FCNB a le mandat de favoriser l'essor de marchés financiers justes et efficaces ainsi que la confiance dans ces marchés. Nous collaborons à des initiatives qui visent à fournir de l'information et des ressources aux entrepreneurs du Nouveau-Brunswick pour leur permettre d'avoir plus facilement accès aux capitaux.

Nous sommes l'un des premiers organismes de réglementation des valeurs mobilières du Canada à déployer de tels efforts, et cela nous a permis de lancer des discussions dans l'ensemble du pays.

Ce numéro de la publication *Les voiles au vent* met fin à notre série sur la croissance au Nouveau-Brunswick. En guise de conclusion, nous tenions à vous rappeler qu'il existe de nombreuses entreprises prospères au Nouveau-Brunswick, qui ont vu le jour ici même dans notre belle province. Nous vous présentons trois d'entre elles.

La FCNB travaille avec un grand nombre de dirigeants d'entreprise depuis plus d'une dizaine d'années. Nous avons beaucoup appris grâce à leurs précieuses observations et à leur sagesse. Voici les pratiques exemplaires que toute entreprise en démarrage, et en fait toute entreprise tout court, devrait mettre en œuvre :

- Gardez le cap. Fixez-vous des objectifs et prenez des décisions qui vous permettront de les atteindre.
- Accordez une importance primordiale à votre mission et assurez-vous que votre personnel la connaît bien lui aussi. Donnez-vous le droit de refuser des contrats qui ne vous conviennent pas.
- Vos employés sont votre atout le plus précieux : prenez soin d'eux. Offrez-leur un bon salaire, des avantages sociaux, de la formation et un milieu de travail où ils se sentiront appuyés.
- N'ayez pas peur de consulter des personnes de l'extérieur de l'entreprise. Discutez avec des gens qui ont vécu des situations semblables à la vôtre ou qui peuvent vous offrir un point de vue extérieur vous permettant de voir plus clair.
- La technologie vous oblige constamment à changer les choses. Déterminez si une technologie donnée sera payante pour vous, mais ne perdez pas de vue ce qui fonctionne déjà bien.
- Sachez qui sont vos concurrents, qui sont vos consommateurs et quelles sont vos propres forces et faiblesses.

J'espère que vous aurez autant de plaisir à lire ce numéro que nous en avons eu à l'élaborer. Le Nouveau-Brunswick compte des entreprises uniques – transformateurs de bois, producteurs de mélasse et d'aliments pour animaux de compagnie – et des entrepreneurs qui travaillent sans relâche pour bâtir leur entreprise.

Bonne lecture!

JEFF HARRIMAN, ANALYSTE PRINCIPAL DES MARCHÉS FINANCIERS, FCNB

Révisé en janvier 2019



ENVOYEZ-NOUS VOS COMMENTAIRES

Dites-nous ce que vous aimeriez lire dans notre prochain numéro de *Les voiles au vent*. Soumettez-nous votre histoire ou faites-nous parvenir un courriel à propos d'un événement important qui touche les marchés financiers du Nouveau-Brunswick.

COMMISSION DES SERVICES FINANCIERS ET DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS

85, rue Charlotte, bureau 300
Saint John (N.-B.)
E2L 2J2

Sans frais : 1 866 933-2222

Courriel : info@fcnb.ca

Site Web : FCNB.ca

NE MANQUEZ PLUS JAMAIS
QUOI QUE CE SOIT

Abonnez-vous en ligne

Suivez-nous pour en savoir plus sur ce que nous faisons pour favoriser les marchés financiers du Nouveau-Brunswick, ainsi que pour vous tenir à jour en matière de réglementation, d'application de la loi, de programmes d'éducation et d'activités de liaison externe.

 FCNB.CA

 [@FCNB](https://twitter.com/@FCNB)

 FCNB.CA

 FCNB.CA

 FR.FCNB.CA/souscrire

Corey Nutrition : Plus de 35 ans d'innovation et d'excellence en matière de nutrition



Après plus de 35 ans, Corey Nutrition demeure une entreprise familiale exploitée au Nouveau-Brunswick, avec l'intégrité nutritionnelle comme élément fondamental.

Modestes origines

Ayant été élevé sur une ferme laitière au Nouveau-Brunswick, Lee Corey sait exactement ce qu'est le travail acharné et est conscient de l'importance d'être à l'heure et de ne pas laisser tomber les autres. Ces valeurs lui ont inculqué une attitude industrielle et un esprit d'entreprise.

En 1982, après avoir œuvré comme biologiste de la vie marine au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick, la fibre entrepreneuriale de Lee s'est liée avec son désir de fournir une alimentation saine et fiable aux poissons et aux animaux de compagnie.

C'est ainsi que la Corey Nutrition Company a vu le jour. L'entreprise a commencé par produire de la nourriture pour poissons de première qualité, puis elle s'est

lancée dans la nourriture pour animaux de compagnie en 1991. Elle produit maintenant trois gammes de nourriture pour chats et chiens à son usine de Fredericton.

Croissance au Nouveau-Brunswick et au-delà

Le besoin d'exporter est devenu très important, car le marché du Nouveau-Brunswick n'était pas suffisamment grand pour soutenir la croissance de l'entreprise. Au départ, Corey Nutrition était une entreprise régionale, mais avec les ports d'expédition de Saint John, Halifax et Montréal à proximité, l'exportation de ses produits partout dans le monde semblait un choix lucratif.

L'un des premiers organismes à appuyer Corey Nutrition a été l'Agence de promotion

économique du Canada atlantique (APECA). L'entreprise de fabrication de Lee est le premier dossier dont s'est chargé l'APECA lorsqu'elle fut créée, en 1987. Parmi les autres partenaires, notons le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (EPFT) et la société d'État Exportation et développement Canada (EDC).

Ces partenaires ont joué un rôle crucial dans le succès de Corey Nutrition à l'étranger. Dans les marchés d'exportation, Lee croit qu'il faut compter sur des gens qui parlent la langue locale et qui comprennent la culture pour gagner la confiance du pays où le produit est envoyé. «L'important est de cultiver de meilleures relations. EDC est devenue essentielle dans l'examen de ces relations avant que nous nous engagions à les développer davantage», a ajouté Lee.

Corey Nutrition – suite

La stratégie de Lee était de trouver des collectivités qui partageaient ses valeurs. Il voulait des relations durables. EDC a travaillé de près avec Lee et son équipe pour les aider à trouver et à rencontrer des importateurs, et elle leur a donné des appuis pour la participation à des salons professionnels dans différentes régions du monde.

Explorer un monde des affaires en mutation

Lee est d'avis que les nouvelles technologies numériques qui facilitent la communication ont détourné notre attention de la valeur portée aux compétences humaines.

« On dirait que les gens oublient que tout n'est pas créé par ordinateur. Sans des personnes comme les plombiers et les mécaniciens, nous n'irions nulle part. Des travailleurs compétents pourraient décider de quitter le Nouveau-Brunswick à tout moment pour recevoir un chèque de paie plus élevé ailleurs. Je m'efforce donc de créer un milieu

où les gens veulent rester », a déclaré Lee.

Tôt dans sa carrière, Lee a réalisé l'importance du mentorat, car cela lui a permis d'élargir son point de vue. Il a fait appel à Paul Levesque, propriétaire de Delta Electric, pour qu'il soit son mentor personnel. « C'est un homme dur comme le roc, mais il est honnête. Il commençait toujours par s'informer au sujet de ma famille. Et son mantra était de faire de l'argent, d'avoir du plaisir et de faire des affaires avec des gens qu'on aime. »

« Son mantra était de faire de l'argent, d'avoir du plaisir et de faire des affaires avec des gens qu'on aime. »

Lee, en tant qu'entrepreneur qui travaille de longues heures, a pris ce conseil très au sérieux. Il est d'avis que se concentrer

sur ces trois points peut vraiment aider les gens à maintenir une perspective saine durant les moments difficiles. Ce conseil lui permet également de maintenir le cap sur ce qu'il construit pour – et avec – sa famille.

Une nouvelle génération d'entrepreneurs

Seulement 30 % des entreprises familiales réussissent la transition vers une deuxième génération, et le monde des affaires est aujourd'hui très différent de ce qu'il était au moment où Lee a fondé l'entreprise. Il estime que la planification de la relève a joué un rôle important dans le succès de Corey Nutrition.

Deux des enfants de Lee travaillent maintenant à temps plein pour Corey Nutrition. Tous les membres de la famille ont contribué à poser les assises de l'entreprise. Dans le cadre de ses fonctions de président du Conseil d'entreprises du Nouveau-Brunswick, Lee voit un nombre grandissant d'entreprises familiales accorder une plus grande importance à la planification de la relève.

Alors qu'une nouvelle génération de Corey suit les traces de Lee, les valeurs fondamentales de Corey Nutrition demeurent inchangées : nutrition optimale, salubrité maximale des aliments et excellence du service à la clientèle. Ses valeurs personnelles sont la persévérance, l'intégrité et l'amélioration continue. Lee se demande constamment et demande à son équipe : Que pourrions-nous améliorer? Comment pouvons-nous devenir les meilleurs?



L'entreprise Crosby Molasses, une histoire de famille : entrevue avec James Crosby

Les arômes sucrés de la mélasse vous enveloppent quand vous entrez dans l'usine de l'entreprise Crosby Molasses. Fondée à Yarmouth il y a 140 ans, la société de cinquième génération est installée à Saint John depuis 1897. Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec son président, James Crosby, afin de parler de l'histoire de l'entreprise et de la façon dont la famille Crosby a réussi à s'adapter et à croître au fil des ans.

Selon James, le mentorat est essentiel pour les dirigeants d'entreprise, car il leur permet d'apprendre de personnes qui ont des parcours semblables au leur. Dans son cas, c'est son père qui lui a servi de mentor, ainsi qu'un ancien chef d'entreprise, qui s'est avéré une ressource inestimable au moment où lui-même s'apprêtait à assumer davantage de responsabilités à la tête de l'entreprise.

« L'entrepreneuriat peut être un exercice très solitaire. Il est donc important de ne pas s'isoler, a indiqué James. Toute personne qui souhaite diriger sa propre entreprise aurait certainement avantage à discuter avec des propriétaires d'entreprise : leur expérience offre une multitude de possibilités d'apprentissage. »

James participe à des groupes professionnels du Wallace McCain Institute et de la Young President's Organization. Ces groupes offrent un forum de discussion confidentiel aux chefs d'entreprise, où ils peuvent parler des défis auxquels ils sont confrontés et obtenir des conseils.



Une entrevue avec James Crosby – suite

« Le client est au cœur de tout ce que nous faisons, a affirmé James. Il est essentiel de prendre soin de nos employés pour atteindre notre objectif. Nous avons mûrement réfléchi à la façon dont les gens veulent s'épanouir sur le plan personnel, afin d'offrir de la formation et des occasions de perfectionnement qui vont dans ce sens. Nous voulons que notre entreprise soit un endroit où il fait bon travailler, afin que le personnel puisse offrir ce qu'il y a de mieux à nos clients. »

James attribue le succès et la longévité de l'entreprise au fait qu'il s'agit d'une entreprise familiale. Avec son équipe de direction, qui compte notamment son père, Jim, et son frère, William, James a élaboré une stratégie à long terme afin de mieux comprendre les attitudes des consommateurs.

« De plus en plus de consommateurs se soucient des effets du sucre transformé sur leur santé et cherchent des options naturelles, qui favorisent les pratiques durables, a souligné James. Ils ont un intérêt croissant pour les autres sources de sucre, comme le sirop d'érable, le miel et l'agave. » James estime que l'entreprise Crosby est en bonne position pour répondre aux demandes du consommateur. « Notre produit propose des saveurs uniques, il ne contient aucun ingrédient ajouté et il est fabriqué dans une seule usine. Nous croyons donc que les gens qui ne connaissent pas la mélasse seront agréablement surpris par ses propriétés et sa polyvalence. »

L'adaptabilité de la mélasse en fait un produit des plus attrayants. À une époque où les gens cuisinent de moins en moins à la maison, l'entreprise Crosby Molasses mise sur son caractère familial afin d'inciter les gens à ralentir, à passer du temps en famille et avec leurs amis et à échanger autour d'un bon repas préparé à la maison avec leur produit.

« L'un de mes souvenirs des fêtes préférés en est un où je prépare des bonshommes en pain d'épice avec ma famille, nous a raconté James. Je vois encore ma mère sortir la pâte sucrée et épicée du réfrigérateur et tous les enfants, y compris les cousins, se réunir autour d'elle afin de faire leur propre bonhomme. Je garde ce souvenir précieusement depuis plus de 30 ans, et je veux que d'autres personnes puissent s'en forger de semblables. »

Même si l'entreprise exerce ses activités depuis

« Il faut comprendre d'où l'on vient, tout en sachant anticiper les changements à venir : pour réussir, il faut savoir prendre les devants. »

plus d'un siècle, James croit qu'il est important de toujours regarder vers l'avant.

« Je suis heureux d'avoir le contrôle de mon propre destin, nous a-t-il confié par rapport à son statut d'entrepreneur. Il faut comprendre d'où l'on vient, tout en sachant anticiper les changements à venir : pour réussir, il faut savoir prendre les devants. Nous voulons offrir le meilleur service qui soit à nos clients, nous devons donc faire preuve de souplesse, nous tourner vers l'avenir et élargir notre portée à d'autres marchés. »

Le Groupe Savoie : du courage face à l'adversité



Le Groupe Savoie a été fondé en 1978 lorsque Hector Savoie et son fils Jean-Claude ont fait l'acquisition de deux scieries. Les Savoie ont subi une dure épreuve dans les débuts de l'entreprise en perdant, deux ans seulement après sa fondation, une des scieries à la suite d'un incendie. Ils ont vraiment dû puiser dans toutes leurs ressources pour assurer la survie de l'entreprise et, grâce à leur persévérance et à leur esprit d'initiative, ils y sont parvenus. À présent, le Groupe Savoie est florissant en tant que grand fabricant d'une vaste gamme de produits de bois franc.

En fait, c'est grâce à l'idée innovante d'accorder une plus grande place à la fabrication de produits à valeur ajoutée à partir de bois franc que le Groupe Savoie est devenu l'un des fabricants de palettes les plus importants dans l'est du Canada, produisant plus de 2 millions de palettes par année.

Le Groupe Savoie exporte actuellement jusqu'à 50 000 tonnes de granules de bois par année de son usine de Belledune vers le Royaume-Uni.

L'entreprise a connu une croissance à l'échelle internationale en se concentrant expressément sur la recherche de marchés de ce genre.

En 1988, le Groupe Savoie s'est adjoint l'aide d'un concepteur de matériels pour construire un nouveau type de scierie permettant de traiter des longueurs de quatre pieds. C'était révolutionnaire, car les scieries traditionnelles ne permettaient d'utiliser que 15 % de l'arbre, laissant les 85 % restants de bois sans débouché. Dans le souci d'assurer des pratiques forestières durables, l'entreprise a investi dans de l'équipement de transformation du bois pour faciliter l'utilisation complète des arbres récoltés, et figure parmi les premiers grands fournisseurs de bois franc à le faire. En ayant la vision de maximiser l'utilisation des arbres puis en se dotant des moyens pour la réaliser, l'entreprise a prospéré.

« Si nous étions demeurés une entreprise de sciage traditionnelle, nous ne serions plus là, a confié Alain Bossé, président et chef de l'exploitation.

Les Savoie ont connu des débuts difficiles. Ils ont dû faire preuve de courage face à l'adversité. À présent, nous employons 600 personnes et nous sommes véritablement en mesure de redonner à la collectivité – une valeur primordiale de notre entreprise. »

En réponse à la question sur le meilleur conseil à donner aux futurs entrepreneurs, M. Bossé a déclaré :

« Notre personnel constitue notre plus grand atout. Nous avons un groupe de jeunes gens qui sont dévoués, créatifs et loyaux, a déclaré M. Bossé. Les scieries, l'équipement, tout le monde peut en avoir, mais il est plus difficile de trouver des personnes compétentes. C'est pourquoi nous portons une attention particulière à la création d'un milieu de travail où elles voudront rester. »

En plus de soutenir son personnel, l'entreprise participe activement à des activités de collecte de fonds tout le long de l'année par l'intermédiaire de la Fondation Hector-Savoie, qui vient en aide aux personnes de leur collectivité.

En tant qu'entreprise familiale, un plan de relève solide est une condition essentielle à son succès à long terme. Nathalie Savoie, qui a grandi dans le milieu des scieries dirigées par son père, est prête à prendre le relais. Cette préparation de la relève fait en sorte que l'entreprise demeurera entre bonnes mains.

Consciente de la dure lutte qui a marqué le parcours de l'entreprise, l'équipe de direction s'inspire de sa vision, qui consiste à apporter la valeur ajoutée maximale aux ressources forestières disponibles, pour définir l'orientation à donner à l'entreprise dans les années à venir.

Comment réussir dans un monde en mutation : entrevue avec Adrienne O'Pray



Presque toutes les années de ma carrière ont été marquées par des changements sans précédent. Pendant 20 ans, le rythme s'est accéléré d'année en année, les technologies les plus modernes devaient révolutionner l'industrie, et l'adage selon lequel rien n'est permanent sauf le changement n'a cessé d'être vrai.

Que faut-il pour réussir en affaires à une époque aussi frénétique, où tout évolue à un rythme effréné?

Dans le cadre de mon travail au sein du Conseil d'entreprises du Nouveau-Brunswick, j'ai la chance d'entendre des chefs d'entreprise parler de leur histoire de réussite et de croissance, ainsi que des défis et des changements auxquels ils font face. Quand on me pose la question à savoir ce qu'il faut pour prospérer au Nouveau-Brunswick, plusieurs choses me viennent en tête. Si je devais en choisir trois, tirées de mes nombreuses conversations avec des dirigeants d'entreprise et de ma propre expérience, je dirais de la **ténacité**, de la **collaboration** et des **réflexions**.

Il faut de la **ténacité** parce qu'il est essentiel de savoir s'adapter aux différentes situations et d'être en mesure d'attaquer les problèmes de front. Nous avons tous vécu des expériences où il nous a fallu

faire preuve de courage et de détermination : une technologie qui ne fonctionne pas, la perte d'un client majeur, une industrie qui change complètement du jour au lendemain. Les histoires de débrouillardise, où des gens se sont dépassés pour trouver une meilleure solution, un meilleur marché ou un meilleur produit sont à la fois déchirantes et inspirantes, et elles sont aussi les plus nombreuses.

La **collaboration** est elle aussi essentielle pour avoir du succès au Nouveau-Brunswick. J'adore la façon dont on décrit le réseautage dans notre province : « un degré de séparation »! Quand les gens emménagent au Nouveau-Brunswick et parlent de leur expérience, ils disent souvent à quel point il est facile de faire des rencontres, de réseauter et d'obtenir de l'aide ici. Les Néo-Brunswickois sont disposés à tisser des liens, à fournir des conseils francs et à donner une chance à tous. Ne vous méprenez pas : la collaboration demande beaucoup de travail, mais la volonté d'établir des relations qui sont profitables à toutes les parties prenantes est la véritable marque de commerce de notre province. C'est l'une des raisons pour lesquelles le Nouveau-Brunswick est l'un des meilleurs endroits où faire des affaires : la générosité d'esprit de ses citoyens. Ici, tout le monde peut gagner.

Enfin, il est important de **réfléchir** à ce que nous faisons. Susan Foward, auteure de *Fierce Conversations*, traite de l'excellent concept qui veut que les choses nous arrivent « progressivement puis soudainement ». Ce concept nous force à reconnaître que si nous nous étions *véritablement* permis de prendre du recul, d'arrêter et de réfléchir à ce qui peut sembler s'être produit du jour au lendemain, nous aurions compris que tout se mettait progressivement en place pour que survienne ce changement d'apparence abrupt. Nous avons simplement choisi de l'ignorer. Pour un dirigeant d'entreprise, prendre le temps de réfléchir, c'est prendre le temps de bâtir son entreprise. La capacité de prendre une pause, de poser des questions et de solliciter la rétroaction de ceux qui nous entourent est une compétence qui pourrait bien, à une époque où le rythme de la vie est frénétique, garantir le succès des entrepreneurs de demain.

Révisé en janvier 2019