

## **Great Little Box : le travail d'équipe est la clé du succès**

Vancouver (Colombie-Britannique)

Date d'établissement : 1981

[www.greatlittlebox.com](http://www.greatlittlebox.com)

VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE) – Robert Meggy n'avait que 35 ans lorsqu'il s'est porté acquéreur d'une entreprise de fabrication de boîtes, installée à Vancouver, dont les affaires périclitaient. On était en 1982 et le pays était au beau milieu d'une récession. Le moment n'aurait pu être plus mal choisi.

« Je venais tout juste d'acheter l'entreprise et l'économie a chuté, déclare Robert. Or, j'avais garanti le loyer pendant deux ans avec mes biens personnels. Et j'avais également garanti avec ces biens les actifs de l'entreprise que je venais d'acheter à un prix bien supérieur à leur valeur marchande. À un moment donné, le montant de ma dette était supérieur à la valeur de ma maison. Les temps étaient durs. »

Robert a perdu 15 000 \$ et sept kilos au cours du premier mois. Cinq mois plus tard, il ne savait pas si l'entreprise survivrait. « Les cinq premiers mois ont été mauvais, ajoute-t-il. Très mauvais. »

En 1982, le chiffre d'affaires était de 80 000 \$. Trois ans plus tard, la société Great Little Box avait pris de l'expansion et était devenue la plus grande entreprise indépendante de carton ondulé de l'Ouest canadien, avec un chiffre d'affaires de 23,4 millions de dollars, 170 employés et des bureaux à Vancouver, Victoria, Kelowna et Everett, dans l'État de Washington. Tous les jours, plus de 150 000 boîtes en carton sortent des installations de l'entreprise – fabrique et entrepôt – qui totalisent 13 000 mètres carrés. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires quotidien de la société est plus de deux fois plus élevé que le chiffre d'affaires pour l'ensemble de la première année. « Nous remplissons maintenant plus de commandes en une heure qu'au cours du premier mois d'activité », dit Robert.

### **Historique**

La société Great Little Box a ouvert ses portes en 1981. Un an plus tard, lorsque Robert Meggy et sa femme Margaret achetèrent l'entreprise qui battait de l'aile, celle-ci était dans un marasme total et a été mise sous séquestre. Plutôt que de partir de rien, les Meggy se sont portés acquéreurs de la société et de tous ses actifs, y compris sa raison sociale. « Je voulais de la publicité dans les Pages Jaunes », indique Robert. L'entreprise était en activité depuis un an ou deux lorsqu'elle a eu des difficultés financières, et Robert tenait à tirer parti de toutes les possibilités promotionnelles qui se présenteraient à lui. Or, une des principales sources de nouveaux clients pour l'entreprise était son annonce dans les Pages Jaunes de l'annuaire téléphonique, qui avait déjà été publiée avec le numéro de téléphone original de la compagnie. « Je me rappelle que j'ai dû acquitter 1 400 \$ d'arriérés à la compagnie de téléphone pour pouvoir reprendre le même numéro », nous confie-t-il.

Lorsqu'elle reprend ses activités en avril 1982, Great Little Box compte trois machines de fabrication des boîtes ou « presses », deux opérateurs de machines et un représentant. Robert, qui est comptable en management agréé, doit mettre la main à la pâte et manœuvrer la troisième presse lorsqu'il a assez de commandes. « J'ai tout fait au début, déclare-t-il, depuis la prise des commandes et le démarchage jusqu'au travail d'opérateur de machine en passant par l'expédition des produits fabriqués. »

La société Great Little Box fabrique des produits d'emballage en carton ondulé. Plus précisément, elle fabrique des boîtes – une gamme complète de boîtes en carton ondulé de toutes les formes et de toutes les tailles. « Peu importe ce que vous fabriquez, ça finit par être mis dans une boîte pour être expédié », fait observer Robert. L'entreprise conçoit, fabrique et imprime une variété de boîtes depuis les simples boîtes d'emballage jusqu'aux boîtes personnalisées ornées d'illustrations détaillées imprimées en quadrichromie. Environ 80 % des clients de Great Little Box sont des fabricants.

Au Canada, l'industrie de l'emballage en carton ondulé est dominée par une poignée de grandes multinationales. La société Great Little Box est l'entreprise régionale la plus importante de l'Ouest canadien et Robert attribue le succès de son entreprise à ses employés, qui sont déterminés à offrir aux clients un excellent service, des délais d'exécution très serrés et une livraison à temps. « Si vous vous arrangez pour que votre personnel soit heureux, il rendra vos clients heureux », déclare James Palmer, vice-président des ventes et du marketing.

Robert connaissait assez bien le domaine. Au sortir de l'université, il avait décroché son premier emploi auprès de la division de l'emballage de Crown Zellerbach, à Vancouver. Par la suite, il avait travaillé dans une entreprise familiale de produits forestiers où il a appris à pied d'œuvre la valeur de saines méthodes de gestion. « J'ai toujours voulu être propriétaire de ma propre affaire, dit-il. Je voulais voir si je serais capable de mettre en pratique ce que j'avais appris à l'université ». Au début, il pensait que ce serait facile, mais selon lui « le fait d'avoir une bonne connaissance de la théorie et des principes de la direction d'entreprise ne prépare pas vraiment au choc de la réalité. J'étais vraiment trop naïf. J'étais capable de lire des états financiers, mais cela ne prépare pas au quotidien d'une entreprise ».

### **Gestion financière**

D'emblée, Robert s'est penché de très près sur le financement. Sa femme et lui avaient pris une seconde hypothèque sur leur maison pour acheter l'entreprise. Margaret, qui est également comptable, a continué de travailler le soir en tant que professeur de collège, demeurant à la maison au cours de la journée pour élever les deux jeunes enfants. Son salaire régulier a aidé à subvenir aux besoins de la famille au cours de l'étape de démarrage de l'entreprise. Tous deux avaient également fait des investissements dans l'immobilier qui se sont révélés fort fructueux. « Nous étions propriétaires d'un assez grand nombre de biens locatifs », précise Robert. En raison de leurs investissements immobiliers, les banques n'ont pas hésité à l'époque à leur consentir une marge de crédit qui était liée à leurs garanties personnelles. Les Meggy ont également emprunté 20 000 \$ à la famille et à des amis.

« Au début, c'était extrêmement facile d'obtenir des fonds. Nous possédions pas mal de biens immobiliers et l'année précédente, vers 1981, les prix de l'immobilier avaient doublé. Je me rappelle avoir gagné 1 000 \$ par jour pendant une année entière. C'était formidable. Je pense que cela a aidé, parce que tout marchait bien et que la banque était disposée à nous soutenir dans ce que nous faisons. Puis, en 1982, tout s'est effondré, mais nous avons déjà obtenu ce que nous voulions, c'est-à-dire la marge de crédit. »

Les Meggy ont également adopté une politique rigoureuse de préservation des liquidités en finançant tous leurs achats d'équipement par des emprunts bancaires. « Nous finançons par emprunt tout ce que nous achetons parce que nous voulons faire en sorte de toujours protéger nos liquidités », explique Robert. De plus, ils ont systématiquement veillé à n'utiliser qu'une petite partie de leur marge de crédit, afin de disposer d'un coussin en cas d'imprévu. « Nous avons toujours acquitté nos factures et nous avons toujours surveillé nos liquidités de très près », dit-il.

### **Ventes et marketing**

La première année a été dure, les cinq premiers mois ayant été les pires. On était en 1982 et le pays était en pleine récession. « C'était assez horrible au début, dit Robert. Nous ne réussissions pas à vendre et certains jours, nous n'avions aucune commande. Le premier mois, notre chiffre d'affaires a été de 8 000 \$, mais nous avons perdu 15 000 \$. Nous sommes passés par une période plutôt difficile. »

À l'automne de 1982, Robert avait décidé qu'il ne pouvait plus continuer de cette façon. Il est allé voir l'un des plus importants clients de l'entreprise et lui a offert un contrat de partenariat. « C'était une entreprise de fournitures de livraison qui nous achetait des boîtes d'emballage, si bien que nous étions dans le même créneau. Mon idée était de leur vendre la moitié de l'entreprise parce que je ne m'en sortais pas et que mon gros problème était les ventes. » Il proposa un échange, selon les termes duquel il assumait l'administration et la production, tandis que l'entreprise partenaire prenait en charge la vente et le marketing.

L'entreprise de fournitures de livraison a sauté sur l'occasion. Elle venait tout juste de mettre à pied un de ses représentants, qu'elle a rappelé pour travailler avec Robert à temps plein. Les ventes ont repris presque immédiatement. « Du jour au lendemain, notre chiffre d'affaires a fait un bond de 80 %. Juste ce qu'il nous fallait. » Ce mois-là, l'entreprise gagna de l'argent pour la première fois depuis que les Meggy en avaient repris les rênes. « Ce représentant était excellent dans le télémarketing téléphonique. Il a pris notre liste de clients et s'est mis au téléphone. Il avait un don inouï pour conclure des marchés. Il a réussi à nous ramener nombre d'anciens clients qui s'étaient adressés ailleurs lorsque l'entreprise avait déposé son bilan, et il a également pris en main toutes les nouvelles demandes par téléphone. »

L'expérience a montré à Robert qu'une bonne direction des ventes et du marketing est essentielle au succès d'une entreprise. Il avait déjà un ou deux représentants, mais le nouveau était vraiment excellent dans son métier. « Ça a complètement changé mon opinion sur le personnel de vente, explique-t-il. Je suis nul lorsqu'il s'agit de vendre. Je n'ai tout simplement

pas la personnalité qui convient. Depuis lors, je fais le maximum pour m'entourer de bons représentants. » Le partenariat envisagé avec l'entreprise de fournitures de livraison a fini par tomber à l'eau. « Ce qu'ils voulaient, en fait, c'était en apprendre davantage sur nos affaires, afin de pouvoir lancer leur propre entreprise de fabrication de boîtes », dit-il. L'entreprise de fournitures de livraison s'est retirée, mais son représentant a décidé de demeurer auprès de Great Little Box. « Il voulait une participation dans la société, si bien que nous lui avons donné 20 % », précise Robert. À ce moment-là, la société ne valait pas grand chose. Quelques années plus tard, lorsque le représentant a pris sa retraite, Robert lui a racheté ses actions. Entretemps, l'entreprise avait pris de la valeur. « Il s'est retrouvé avec un revenu assez confortable pour un bon nombre d'années », indique Robert.

À mesure que l'entreprise prenait son essor, Robert a continué de renforcer sa direction des ventes. « Avec le temps, nous sommes devenus assez gros, si bien que j'ai pu recruter un directeur commercial, précise-t-il. C'était probablement à peu près cinq ans après avoir démarré ». Aujourd'hui, l'entreprise compte 20 personnes au sein de sa direction des ventes et du marketing, et elle a des bureaux de vente à Vancouver, Kelowna et Victoria, ainsi qu'à Everett, dans l'État de Washington.

Dans l'histoire de l'entreprise, ce qui a renversé la vapeur, c'est que Robert a compris les résultats immédiats découlant d'une force de vente solide. À partir de là, l'industriel a pris une orientation qui l'a conduit à transformer son entreprise de fond en comble. À la fin du premier exercice, les affaires s'étaient stabilisées et l'entreprise avait sept employés à son service. À l'exception d'une année où il a seulement fait ses frais, en 1991, et d'une perte au cours de la récession de 2000-2001, Robert affirme que l'entreprise a été rentable chaque année, après avoir perdu de l'argent la première année. Il a réussi à donner de l'expansion à sa société en réinvestissant les profits dans les activités de l'entreprise.

« Après la première année, nous avons grossi assez régulièrement, explique-t-il. Nous avons connu une expansion très rapide, de l'ordre de 20 ou 30 % chaque année, ce qui est beaucoup plus que la moyenne des entreprises. » Lorsque la récession de 1991 a frappé, la croissance a ralenti, mais ne s'est pas arrêtée. « Nous avons continué à progresser, mais au lieu d'être de 20 % par an, notre croissance a dû être de 1 ou 2 % au pire. La récession n'a pas été si grave pour nous. Nous n'avons mis personne à pied, mais notre croissance a simplement ralenti pendant quelques années. »

Robert reconnaît que la clé d'une croissance bien maîtrisée consiste à porter une attention rigoureuse aux détails financiers et à déléguer lorsque l'entreprise est encore petite. « Je sais à une heure près quelles sont les commandes, quelles sont les ventes et quel pourcentage nous réalisons sur ces ventes », déclare-t-il, faisant valoir que la gestion financière consiste tout simplement à connaître sur le bout des doigts les coûts et précisant qu'il n'est pas nécessaire d'être comptable pour cela. « J'ai l'habitude de faire un sommaire du calcul des coûts au jour le jour, à la main. Si l'on ne regarde pas les états financiers au moins une fois par mois, on court après les ennuis. »

Quant à l'importance de savoir déléguer, son expérience positive après l'embauche d'un bon vendeur a renforcé sa conviction qu'une main-d'œuvre bien formée, extrêmement motivée et déterminée constitue un atout essentiel pour assurer la rentabilité à long terme. « On voit ça si souvent, déclare-t-il. Les entreprises croissent jusqu'à un certain point, puis elles commencent à perdre de l'argent parce que le propriétaire est incapable d'avoir la main haute sur ce qui se passe. Certaines personnes ne peuvent déléguer pour la simple raison qu'elles ne s'entourent pas des employés ayant les qualités requises pour le faire. Toute personne qui travaille pour moi doit connaître son boulot beaucoup mieux que je ne le connaîtrai jamais moi-même. » Par ailleurs, certaines personnes ne veulent pas assumer cette responsabilité supplémentaire. « L'une des pires choses que vous pouvez faire, c'est de promouvoir quelqu'un à un poste qui dépasse ses capacités », affirme l'industriel.

Ne bénéficiant pas des économies d'échelle qui sont l'apanage des plus gros fabricants, Great Little Box a mis l'accent sur la rapidité et le service à la clientèle pour se démarquer de la concurrence. Le fait d'être une entreprise de petite taille par rapport au reste du marché lui a donné incontestablement un avantage concurrentiel. « Nous étions entourés de dinosaures, nous dit Robert. Nos principaux concurrents étaient très gros et très lents. En fait, nous parvenions à livrer nos commandes avant qu'ils ne donnent leur devis aux clients. Ils contrôlaient le marché auparavant, si bien qu'ils ne s'interrogeaient pas sur la façon dont ils s'y prenaient. » Cela signifie que leur délai de livraison était de six semaines. Mais les temps changeaient, et des usines plus petites comme celle des Meggy étaient capables de livrer les commandes beaucoup plus rapidement que leurs gros concurrents. « Notre délai de livraison est d'environ cinq jours à l'heure actuelle, mais nous voulons faire mieux, déclare Robert. Les plus gros établissements ont également accéléré le rythme et ramené leurs délais de livraison à deux semaines ou moins. »

Robert a compris qu'une livraison à temps et un service de qualité exigent beaucoup plus que des outils et du matériel de pointe. « Le succès d'une entreprise est à la hauteur de ses employés, explique-t-il. Les bons gestionnaires savent s'entourer de bons employés, et un bon employé rapporte à son entreprise trois fois son salaire. Un mauvais employé peut coûter tout autant, voire plus. Il est extrêmement coûteux de perdre quelqu'un – le coût peut se situer quelque part entre 50 000 \$ et 100 000 \$ par personne. Et lorsqu'on est en pleine expansion, on ne peut tout simplement pas se permettre de perdre quelqu'un. »

Robert a pratiquement d'emblée commencé à mettre en place un système en accord avec sa conviction selon laquelle le capital humain constitue le bien le plus précieux d'une entreprise. « Tout ce que nous faisons doit passer par des gens qui sont très motivés, et notre bilan le prouve bien. Le taux de roulement est très faible. Si vous engagez des personnes qui aiment travailler ensemble, elles ne songeront pas à partir. »

La démarche de Robert – privilégier le capital humain – a consisté à améliorer le travail d'équipe et à stimuler le moral des employés en appliquant le principe d'une gestion à livres ouverts, appuyée par une stratégie et un programme de relations humaines bien articulé. Pour que le programme porte fruit, il doit être bien ancré dans la structure organisationnelle de l'entreprise et rien ne doit être laissé au hasard.

## **Le travail d'équipe**

Robert considère que renforcer le travail d'équipe améliore les résultats et s'avère essentiel pour attirer et garder de bons employés. À mesure que les gens apprennent à travailler ensemble et qu'ils comprennent mieux les tâches de leurs collègues, ils commettent moins d'erreurs et deviennent plus efficaces.

Au début, avec seulement trois employés et lui-même, instaurer le travail d'équipe était aussi simple que le fait d'organiser un tournoi de golf ou une réception de Noël. Il n'y avait que quatre employés au premier tournoi de golf et la réception de Noël se réduisait à une seule table au restaurant. En juin 2005, la compagnie a célébré son 23<sup>e</sup> tournoi de golf annuel pour le personnel et 83 personnes ont participé à l'événement, qui a duré toute une journée et s'est terminé par un dîner-buffet pour les employés et leurs conjoints. À la réception de Noël de 2004, 225 employés et leurs conjoints étaient présents, installés à des tables à des places déterminées à l'avance pour assurer un bon équilibre entre le personnel de bureau et le personnel d'usine. L'entreprise a également loué une salle et organisé une réception et un dîner de Noël pour les enfants des employés, en présence d'un Père Noël (bénévole) et de ses lutins. Robert se fait un point d'honneur de connaître personnellement le nom des enfants de chacun de ses employés et c'est lui-même qui achète les cadeaux.

Les employés sont incités à assister aux événements sociaux de l'entreprise. Selon Robert, dans l'ensemble, la majorité des personnes qui se tiennent en retrait sont moins enclines à demeurer en poste et quittent généralement l'entreprise au cours de leur première année de travail. « S'ils n'assistent pas aux activités sociales, cela signifie en général qu'ils ne sont pas intéressés par les gens avec lesquels ils travaillent, explique-t-il. Et si vos collaborateurs ne vous intéressent pas, on peut en déduire que l'entreprise non plus ne vous intéresse pas étant donné que ce sont les gens qui constituent l'entreprise. Pensez au temps que vous passez au travail chaque semaine. Souvent vous voyez davantage vos collègues de travail que les membres de votre propre famille. Il est donc important de nouer des relations en milieu de travail. »

Robert organise autant d'événements que possible, depuis les voyages annuels jusqu'à des soirées de quilles, en passant par les courses, les équipes de squash et les barbecues à l'heure du dîner. « Tout le monde doit être content de se rendre au travail, y compris moi, déclare-t-il. Je suis celui qui doit donner l'exemple, et si je ne le fais pas cela pourrait avoir des répercussions néfastes sur tout le reste de l'équipe. »

### **Le principe du « livre ouvert »**

Le programme de la société Great Little Box vise à faire participer tout le monde au succès de l'entreprise, par un processus qui consiste à transmettre régulièrement l'information et à souligner la contribution des employés. Tous les mois, la société communique les données et l'information financière de l'entreprise à tous les employés. Lorsqu'il a introduit cette formule, Robert a passé un certain temps à expliquer à tous ce qu'est un compte de résultats et un bilan, et le ratio revenu-emprunt. En fait, dit-il, il leur a inculqué les rudiments de l'économie d'entreprise, et il continue de s'assurer que tout le monde comprend bien l'information financière.

Les réunions mensuelles sont prévues à deux moments pratiques, choisis de façon à ne déranger ni l'horaire des employés de bureau ni celui des employés de l'usine. Dans le cadre de ces réunions, les chiffres mensuels sont présentés sur un rétroprojecteur et Robert explique les raisons des résultats. Grâce aux réunions, chacun sait comment se porte l'entreprise et ce qui peut être fait pour améliorer les choses. « Lorsqu'une entreprise est à cours d'argent, les employés sont généralement les plus surpris. Or, si on les avait mis au courant de ce qui se passait au départ, la situation ne se serait probablement jamais produite. » Lorsqu'il y a des profits, chaque employé touche sa part à la paye suivante.

Les réunions mensuelles constituent également une tribune où l'on fait part de ses idées et où l'on reconnaît et récompense les efforts des employés. Selon Robert, « il est important de faire connaître les résultats financiers à tous. Ainsi, les gens ont davantage le sentiment de faire partie de l'entreprise. Rien n'est plus facile et, franchement, je ne vois pas quels pourraient être les inconvénients. Cette façon de faire donne un sentiment de confiance. Que les nouvelles soient bonnes ou mauvaises, les gens veulent savoir et, en fin de compte, ils sont prêts à faire davantage d'efforts pour rendre la société plus rentable. »

En outre, dit-il, « nous voulons que les employés fassent marcher l'entreprise comme si elle leur appartenait en propre ».

Corrie Vugteveen, analyste des coûts de revient et gestionnaire des comptes, déclare que les réunions lui donnent le sentiment de faire partie de l'entreprise. « En fait, en sachant ce qui se passe, on est mieux en mesure de contribuer à la croissance de l'entreprise. » Selon Sandra Fung, représentante du service à la clientèle, en acceptant de partager l'information financière, l'entreprise montre qu'elle « n'essaie pas de cacher quoi que ce soit. Si nous avons dégagé des profits au cours du mois, je suis contente de savoir que j'y suis pour quelque chose ».

« Tout le monde travaille ensemble pour atteindre le même objectif, déclare Philip Lim, chef de la maintenance, au service de l'entreprise depuis 14 ans. L'entreprise prend soin de ses employés et, en contrepartie, les employés prennent soin de l'entreprise. »

### **Participation aux bénéfices**

« J'ai toujours cru au principe de la participation aux bénéfices, affirme Robert. J'ai instauré cette formule dès le tout début. L'entreprise verse 15 % de ses bénéfices, répartis de manière égale entre tous les employés à temps plein et à temps partiel admissibles. Tous les employés reçoivent le même montant, quel que soit leur poste ou leur taux de rémunération. » Robert considère que toute personne travaillant pour l'entreprise contribue de manière égale à son succès. « Pour ce qui est du travail d'équipe, tout le monde est égal ici, précise-t-il. Les chauffeurs de camion, le contrôleur, le personnel de bureau, le contremaître de l'usine – tout le monde a le même montant. »

Après la présentation de l'information financière, si l'entreprise a fait de l'argent au cours du mois, les employés reçoivent leur part à la paye suivante. « À mon avis, plus l'on reconnaît rapidement la contribution des employés au profit de l'entreprise, mieux c'est », affirme Robert. De mars 2002 à juin 2005 (la période la plus récente pour laquelle on disposait de données au moment de la rédaction de cet article), la société Great Little Box a versé une participation aux bénéfices de l'ordre de 200 \$ à 300 \$ par mois à chaque employé, pendant 40 mois consécutifs.

### **Partage de l'information**

Outre le partage des objectifs de la direction de l'entreprise et de l'information financière, dans le cadre de réunions du personnel à l'échelle de l'entreprise, des réunions de production quotidiennes et des réunions hebdomadaires par service assurent la circulation de l'information et donnent aux employés la possibilité de poser des questions, de fournir des avis et de recevoir des réponses.

Robert donne le ton en rencontrant deux fois par an tout le personnel de la société, par petits groupes de 10 à 12 personnes. « Il est impossible d'être plus nombreux, si l'on ne veut pas perdre de vue le but initial, qui est de donner à chacun la possibilité de rencontrer Robert en face à face », précise Jacqueline Simpson, directrice du marketing et des communications.

Au cours des séances en petits groupes, Robert dresse l'état de la situation pour ce qui est des perspectives économiques et de l'orientation de l'entreprise. « Ce sont là tous les éléments d'un tableau plus vaste qui ne sont pas abordés dans le cadre des réunions mensuelles du personnel », indique Jacqueline. Après, on discute des principaux enjeux, notamment de la qualité, de la sécurité ou de la production. La réunion se termine par des questions et une rétroaction du personnel.

« Les gens prennent ces réunions très au sérieux, nous dit Jacqueline. Il se sentent suffisamment à l'aise pour poser à Robert des questions très directes. Avec le temps, il a su créer un climat de confiance avec son personnel, qui permet aux gens de parler librement. Il croit fermement aux vertus de la transparence et de l'honnêteté. Les gens savent qu'il n'y aura aucune répercussion négative et ils obtiennent des réponses à leurs questions. »

## Reconnaissance et récompenses

L'entreprise se fait un point d'honneur de souligner les réalisations professionnelles et personnelles des employés. Chaque année, on demande au personnel de remplir un questionnaire sur la satisfaction des employés et les résultats sont toujours les mêmes. « Ce que les gens veulent, plus que toute autre chose, c'est qu'on reconnaisse et qu'on apprécie leurs efforts, indique Robert. La communication vient ensuite. Les gens veulent se sentir appréciés et ils veulent savoir ce qui se passe. » Le salaire arrive plus bas sur la liste. « L'argent est secondaire lorsqu'on reçoit un juste salaire », explique-t-il. Bien que l'échelle de salaire de l'entreprise se situe dans la moyenne, on met beaucoup l'accent sur les primes de motivation, la participation aux bénéfices et les programmes de reconnaissance. « Nous travaillons très dur pour rendre hommage à la contribution des gens. Autrement, ils n'auraient pas ce sentiment d'appartenance. »

La reconnaissance est immédiate et prend plusieurs formes, depuis les dîners improvisés jusqu'à des fêtes prenant un tour plus officiel. La société a mis sur pied divers programmes à l'échelle de l'entreprise et par service pour récompenser les employés et souligner la qualité de leur travail. Les réunions du personnel tous les mois constituent le lieu et le moment privilégié pour reconnaître publiquement le travail des employés, en présence de leurs collègues, et pour les féliciter pour leurs réalisations dans un domaine particulier. Voici des exemples de programmes mis en place :

**Prix d'excellence** — Les employés présentent la candidature d'un collègue à un Conseil d'excellence, qui récompense les employés qui font davantage pour les clients et l'entreprise que ne l'exigent leurs fonctions. Tous les candidats sont cités à la réunion mensuelle devant tout le personnel de l'entreprise, et chacun d'entre eux reçoit un petit cadeau. Le lauréat du Prix d'excellence reçoit un certificat-cadeau et un gilet de la société, et il a droit le mois suivant à une place de stationnement réservée, portant son nom et située à proximité de l'entrée principale. Chaque année, les lauréats du Prix d'excellence de chaque mois et leurs conjoints sont invités à un dîner donné en leur honneur par Robert et sa femme, Margaret. En 2004, l'une des lauréates a été choisie parce qu'elle avait rempli la commande urgente d'un client au cours d'une fin de semaine et utilisé son propre véhicule pour livrer la marchandise, ce qui l'avait obligée à faire quatre allers-retours.

**Programme de reconnaissance des idées** — Grâce à ce programme, les employés qui ont soumis une idée afin de résoudre un problème ou d'améliorer un procédé de travail reçoivent une prime en argent. Toutes les idées présentées valent la reconnaissance de l'entreprise. Les employés discutent des idées qui sont soumises à la réunion mensuelle du personnel et il leur appartient de choisir celles qui seront mises en pratique. L'employé dont l'idée a été retenue reçoit un pourcentage des économies réalisées sur les coûts. En octobre 2004, les idées des employés avaient permis à l'entreprise de faire des économies globales de plus de 500 000 \$. L'une de ces idées novatrices venait d'un employé de la maintenance. Il a suggéré que l'on change la façon dont l'entreprise

commandait ses matières premières, ce qui a permis de réaliser des économies substantielles. Son idée lui a valu un chèque de 1 000 \$ et un hommage au cours de la réunion mensuelle du personnel.

**Célébrations** — La société reconnaît l'engagement des employés en organisant diverses cérémonies pour souligner le nombre d'années de service au sein de l'entreprise – entre 5 et plus de 20 ans, et elle organise des dîners pour les départs à la retraite.

**Boîte à surprises** — L'entreprise se fixe deux objectifs lorsqu'elle établit son budget – un objectif réaliste et un objectif extraordinaire, intitulé « but étiré », qu'il est néanmoins possible d'atteindre. Si Great Little Box atteint ou dépasse son objectif de profit global ou but étiré au cours d'une année donnée, Robert organise une excursion vers une destination attrayante pour tous les employés, dont il assume les frais. C'est ainsi qu'ils ont déjà fait quatre excursions à Las Vegas et un voyage dans un centre de villégiature tous frais compris, à Puerto Vallarta, au Mexique.

### **Programme de primes de motivation**

En plus de souligner et de faire valoir la contribution et les réalisations individuelles des employés, la société Great Little Box a mis sur pied un programme de rémunération qui fait le lien entre les primes de motivation et les buts et objectifs généraux de l'entreprise. Il existe des primes de motivation pour chaque service (ventes, service à la clientèle, conception et production) et ces primes sont versées sur une base hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, selon l'objectif.

### **Gestion du rendement**

La participation aux bénéfices, les programmes de récompenses et de reconnaissance, les programmes de rémunération et de primes de motivation ainsi que la boîte à surprises font tous partie d'un système intégré de gestion du rendement qui est lié aux buts et objectifs généraux de la société. Au début de chaque année, Great Little Box élabore un plan annuel qui établit des objectifs de vente, dresse la liste des possibilités et définit l'objectif à atteindre au cours de l'année à venir. En 2004, par exemple, on a mis globalement l'accent sur la qualité. Le plan annuel est ensuite prolongé pour donner naissance à un plan à plus long terme, triennal, qui s'appuie sur les prévisions de ventes.

Tous les deux mois, des réunions de planification stratégique sont inscrites au calendrier. Au cours de ces réunions, les employés représentant chaque service examinent le plan, évaluent les progrès par rapport aux principaux objectifs, échangent des idées sur les changements et les améliorations, et apportent tous les ajustements requis. Les employés sont tous invités à participer au processus de planification stratégique dans le cadre des réunions hebdomadaires des différents services, des réunions mensuelles du personnel et des réunions semestrielles en petits groupes avec le président de la compagnie, Robert Meggy.

Comme l'entreprise se donne des buts et des objectifs clairs, elle est en mesure d'évaluer ses progrès régulièrement et les employés peuvent évaluer leur propre rendement et déterminer de quelle manière ils aident l'entreprise à atteindre ses buts.

« C'est pourquoi, dans les questionnaires que nous remettons annuellement aux employés, la question la plus importante est toujours, " Vous souciez-vous de l'avenir de l'entreprise? " », déclare Robert. Le sondage sur la satisfaction des employés comprend plus de 50 questions visant à recueillir de l'information d'importance cruciale, notamment sur ce qui importe le plus aux yeux des employés et ce qu'ils pensent de leur salaire.

Au début de chaque année, les employés rencontrent leur supérieur immédiat pour fixer leurs objectifs de rendement personnel et déterminer les attentes. Tous les trois mois, chaque employé rencontre son supérieur en tête-à-tête pour examiner son rendement, déterminer dans quelle mesure il a atteint ses objectifs trimestriels et établir ses objectifs pour le trimestre suivant. Le supérieur doit demander à l'employé ce que celui-ci peut faire pour atteindre ses objectifs et ce que le supérieur lui-même peut faire pour améliorer son propre rendement.

« Nous évaluons tout, déclare Robert. Nous voulons savoir exactement où nous en sommes et comment nous pouvons améliorer les choses. » Par exemple, l'entreprise se fait un point d'honneur de faire la chasse aux erreurs chaque mois. Il y a quelques années, Robert a instauré un système de récompenses pour réduire les erreurs. Dès la première année d'application, les erreurs de l'usine ont été réduites de 60 % et les erreurs du service à la clientèle, de 80 %. « Ils en sont venus à avoir personnellement l'idée de vérifier mutuellement leur travail, déclare-t-il. La pression des pairs est considérable. Personne ne veut rater son coup. »

De même, la société a réduit de 90 % les demandes d'indemnisation à la Commission des accidents du travail en encourageant les employés à être plus prudents dans l'usine et à ne pas hésiter à faire des mises en garde à leurs collègues dans les situations pouvant conduire à un accident. Lorsque le mois se passe sans accident, l'entreprise invite tout le monde à un dîner.

Le fait que Robert prenne à cœur l'évaluation et la gestion du rendement a été particulièrement utile au cours de la récession qui a sévi au début de 2000. En 1997, l'entreprise avait élaboré un plan qui devait l'amener à doubler sa taille en trois ans. « En 2000, tout se passait très bien, déclare Robert. Nous étions à environ 80 % de notre objectif lorsque, subitement, les choses se sont mises à aller très mal. Au début de 2001, nous perdions près de 100 000 \$ par mois. » Il a alors réuni l'équipe de direction et les représentants de chaque service afin d'essayer d'élaborer un plan pour réduire les coûts et augmenter le chiffre d'affaires. « Il nous fallait faire les deux choses en même temps », indique-t-il. Par la suite, l'entreprise s'est rétablie très rapidement. « Nous n'avons pas eu de mises à pied », nous dit-il. Il précise que tout le monde s'est serré les coudes et que l'entreprise a fait en sorte de garder tout son personnel, même s'il a fallu réaffecter temporairement des ouvriers de la production à l'entretien de l'établissement ou à la réparation du matériel au cours des périodes de ralentissement.

« En quelques mois, nous avons réellement commencé à renverser la vapeur étant donné que nous avons toute une série d'initiatives en cours pour changer les choses », explique-t-il. Ces initiatives allaient de l'élaboration d'une stratégie de vente plus dynamique à la compression des coûts, en passant par l'obtention de meilleurs prix sur les fournitures et la rationalisation des pratiques d'embauche. « Lorsque nous étions en expansion, nous avons toujours recruté nos employés avant d'en avoir besoin, parce que nous voulions nous assurer qu'ils soient dûment formés. Lorsque le chiffre d'affaires a commencé à chuter, on a décidé de cesser d'embaucher jusqu'à ce que la conjoncture s'améliore. »

En fait, la majorité des pertes furent imputables à la société sœur de Great Little Box, située à Everett, dans l'État de Washington, qui avait été créée en 1998. « La société aux États-Unis a perdu de l'argent, mais au Canada, nos activités marchaient bien, dit Robert. Malgré le ralentissement économique, je n'ai jamais envisagé de fermer le bureau aux États-Unis. Les récessions vont et viennent, mais nous avons investi aux États-Unis à long terme. Nous tenons à grossir et les États-Unis nous offrent la possibilité de doubler, voire de tripler nos activités sur leur territoire. » Il estime que le secteur manufacturier dans le corridor Seattle-Bellingham est au moins de trois à cinq fois plus important que celui de la Colombie-Britannique. « Nous avons un grand marché pratiquement à notre porte, précise-t-il. C'est une occasion en or pour notre croissance à long terme. »

### **Projets d'avenir**

Ces dernières années, le roulement du personnel est tombé à moins de 5 % par an. Les demandes d'indemnité à la Commission des accidents du travail ont été réduites, et la production à temps est très élevée, se situant régulièrement à 99 %. La société Great Little Box a vu progresser son chiffre d'affaires de 39 %, passant de 16,8 millions de dollars en 2001 à 23,3 millions de dollars en 2004. Elle est en bonne forme et encore en expansion. L'an dernier, la société a acheté quatre hectares de terrain dans un parc industriel le long du fleuve Fraser au sud de Vancouver; elle y construit à l'heure actuelle un établissement de 23 225 mètres carrés, qui devrait être achevé au printemps de 2006. Le nouveau bâtiment, dont la superficie équivaut à quatre terrains de football, sera l'une des plus grandes usines de fabrication construites en Colombie-Britannique en 2005.

Ce nouvel établissement arrive juste au bon moment. « Nous sommes vraiment à l'étroit ici », déclare Robert. Le manque de place rend impossible l'ajout de nouveau matériel qui permettrait à la société de prendre de l'expansion dans de nouvelles gammes de produits. « Nous grossissons de 50 % par an à Everett, ce qui est assez dynamique, déclare Robert. À Kelowna, nos ventes ont progressé d'environ 30 ou 40 % depuis l'an dernier. C'est un peu plus difficile à Vancouver, parce que le marché est plus ancien et plus établi, mais nous avons progressé de 10 à 12 %. » En outre, la société explore la possibilité d'ouvrir un bureau de ventes à Calgary.

L'expansion permettra à l'entreprise de mieux asseoir sa position par rapport à ses concurrents en offrant une gamme élargie de produits, notamment des motifs et une impression plus sophistiquée, et en se diversifiant dans des gammes de produits connexes, comme les fournitures et les matériaux d'emballage. « Grâce à une force de vente très motivée et à un bon service marketing, nous sommes réellement en mesure de promouvoir une variété de produits connexes », explique Robert. Great Little Box dispose également d'une base de 12 000 clients. « Et la plupart de ces entreprises utilisent d'autres types de matériaux d'emballage. »

L'expansion a été financée par une combinaison d'emprunts bancaires et d'investissements dans l'immobilier, associée à d'habiles négociations et à un choix judicieux du moment. Il y a dix ans, Robert a acheté le bâtiment qui abrite son usine actuelle. « Jusque-là, nous avons toujours été locataires, mais le prix des locaux était extrêmement bas à l'époque, et les loyers étaient assez chers, indique-t-il. En fait, il était plus économique d'acheter un bâtiment que de le louer. Et puis je voulais investir à long terme – je me disais que cela assurerait ma retraite. »

En fait, les projets de retraite de Robert sont devenus des projets d'expansion. « Nous avons commencé à mettre en vente le bâtiment plus d'un an avant d'être prêts à déménager et ce fut vraiment un succès », déclare Robert. C'était le bon moment. « Le marché de l'immobilier était excellent et nous avons gagné plusieurs millions de dollars – suffisamment pour avoir la mise de fonds nécessaire pour le terrain de la nouvelle usine. » En planifiant à long terme, Robert a négocié de généreuses modalités de paiement. « L'année était déjà très avancée avant que nous ayons à déboursier pour la propriété », précise-t-il. À ce moment-là, elle valait déjà environ 1,5 million de dollars de plus. « C'était donc très avantageux. Nous avons probablement dégagé des capitaux propres de 50 % avec cet achat. Pour nous, c'était formidable. » Rétrospectivement, Robert considère que la décision de construire son propre bâtiment a été l'une de ses meilleures décisions. « Lorsque vous êtes propriétaire de votre propre bâtiment, dit-il, vous avez un locataire garanti – vous-même. Dans la mesure où vous avez fait le versement initial, vous ne pouvez pas perdre d'argent. Vous êtes protégé à long terme parce que le bâtiment ne fera que prendre de la valeur. »

Le nouvel établissement sera conforme à l'idéal de Robert, qui tient à favoriser un bon esprit d'équipe. Il sera agrémenté de patios et d'un parc donnant sur le fleuve et il abritera un gymnase et une spacieuse salle à manger. Sa forme en fer à cheval permettra à tout le personnel d'avoir une fenêtre, ce qui n'est pas le cas dans l'actuelle usine de l'entreprise. « Ce qui nous freine à l'heure actuelle, c'est le manque de place », explique-t-il. Le nouveau bâtiment permettra à la société d'acheter du nouveau matériel et d'ajouter de nouvelles gammes de produits qui les aideront à poursuivre leur croissance.

### Bibliographie

- Belford, Terrence et Kira Vermond. « Great little company aims to contain great little products », *The National Post*, Don Mills (Ontario), le 15 décembre 1999.
- « Businesses earn management kudos », News Summaries, *Richmond Review*, Richmond (Colombie-Britannique), le 3 janvier 1996.  
(<http://www.yourlibrary.ca/community/richmondreview>)
- Ford, Ashley. « Great people make great boxes », *The Province*, Vancouver (Colombie-Britannique), le 22 décembre 1999.
- Great Little Box Company. Rapports de l'entreprise, communiqués de presse et sources d'information diverses. (<http://www.greatlittlebox.com>)
- Great Little Box Company. Vancouver (Colombie-Britannique), Rapports internes, 2004-2005.
- Lee, Jenny. « Learning how to delegate helped save sinking company », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), le 24 octobre 1992.
- Lee-Young, Joanne. « Little company lands big deal – producing B.C.'s ballot boxes », *The Vancouver Sun*, Vancouver (Colombie-Britannique), le 10 mai 2005.
- Luke, Paul. « Great Little moves fast to box out lean times », *The Province*, Vancouver (Colombie-Britannique), le 12 février 1992.
- Meggy, Robert. « Hiring and retaining employees », allocution prononcée devant l'American Society for Quality, bulletin, février 2003. (<http://www.asq.bc.ca>)
- Meggy, Robert, président-directeur général de la société Great Little Box, communication personnelle, le 1<sup>er</sup> juin 2005.
- Meggy, Robert, président-directeur général de la société Great Little Box, communication personnelle, le 6 juin 2005.
- Meggy, Robert, président-directeur général de la société Great Little Box, communication personnelle, le 30 septembre 2005.
- Meggy, Robert, président-directeur général de la société Great Little Box, communication personnelle, le 4 octobre 2005.
- « Packing Punch », *BC Business Magazine*, Burnaby (Colombie-Britannique), le 1<sup>er</sup> janvier 2002.
- Quinn, Philip. « Employees are face of box company », *The Financial Post*, Don Mills (Ontario), le 17 janvier 2005.
- Simpson, Jacqueline, directrice marketing et responsable des communications de la société Great Little Box, communication personnelle, le 8 août 2005.
- « The Great Little Box Company », *Best practices*, The Workplace Council, le 8 août 2005.  
(<http://www.workplacecouncil.com>)

« The National Post and Deloitte name Great Little Box Company as one of Canada's 50 best-managed companies », *Members in the News*, site Web de TEC, le 8 août 2005. (<http://www.tec-canada.com>)

« Thinking inside the box with Robert Meggy », Geri Ramsay & Associates Ltd. Media column, le 1<sup>er</sup> mars 2005. (<http://www.geriramsay.com>)

Van't Haaff, Corey. « How to...foster teamwork in a small business », *The 2003 Book of Lists*, Business in Vancouver, Vancouver (Colombie-Britannique), décembre 2002.

Warren, Jodie. « Great Little Box Company », document d'information de l'entreprise, 2005.

Withers, Pam. « #10 Great Little Box Company », *BC Business Magazine*, Burnaby (Colombie-Britannique), le 1<sup>er</sup> décembre 2004.