

RAVEN

| Numéro 17 |



LET ENDLESS POSSIBILITIES BEGIN™

Les clients de Glen Raven partagent leurs points de vue
en matière de meilleures pratiques.



Chers lecteurs,

Un des concepts d'affaires les plus répandus de nos jours est celui de « meilleures pratiques ». Au sens large, les meilleures pratiques sont des processus qui génèrent des résultats supérieurs et qui se prêtent à être adoptés par des organismes divers et variés.

Ce numéro de Raven se consacre à partager les meilleures pratiques appliquées par certains de nos clients. Chaque jour, nous sommes informés des approches novatrices que nos clients ont développées, et nous avons la chance que ces clients soient souvent prêts à partager leurs idées pour le bénéfice de tous.

Les exemples de bonnes pratiques dans ce numéro englobent véritablement tout l'éventail des défis commerciaux, en commençant par le marketing ciblé. Notre article en couverture porte sur une campagne couronnée de succès que notre équipe de Technical Fabrics a lancée cet été, en collaboration avec G&K Services, de Minnetonka, dans le Minnesota. La cible était les travailleurs des champs pétroliers au Texas, et les résultats ont été impressionnants.

Dans le secteur du commerce mondial, Wm. J. Mills & Co. de Greenport, New York, a mis à profit l'Internet pour développer une activité maritime à l'échelle mondiale et atteindre une croissance robuste dans la vente de sacs de toile personnalisés. Hoover Canvas de West Palm Beach, en Floride, est également un pionnier des meilleures pratiques en matière d'Internet ; ils commercialisent leurs auvents et structures d'ombrage grâce à une présence stratégique sur la Toile.

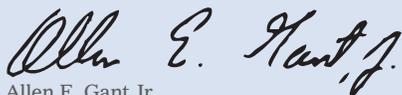
Dans un monde qui change rapidement, la transformation est devenue une priorité, et AR Tech de Fontana, en Californie, a ouvert la voie pour montrer comment une entreprise peut soutenir les points forts tout en développant et en améliorant la rentabilité. La planification de la relève est un enjeu pour toutes les entreprises, et nous présentons deux exemples de meilleures pratiques dans ce domaine : la société The Chism Company, de San Antonio, au Texas, et Acme Sunshades de San Leandro, en Californie. Autre sujet également hautement pertinent : les points de vue sur le renforcement de la relation avec les clients de la société Baraboo Tent and Awning, de Baraboo, dans le Wisconsin.

L'efficacité opérationnelle se prête à un grand nombre de meilleures pratiques, et deux des meilleurs exemples en sont Marygrove Awnings, de Detroit, dans le Michigan, et Kansas City Tent & Awning, de Kansas City, dans le Missouri. Marygrove est le leader de l'industrie en matière de meilleures pratiques dans le secteur des technologies de l'information, tandis que Kansas City Tent & Awning est passé maître dans l'amélioration de la productivité grâce à la sélection des matériaux et à l'amélioration des processus.

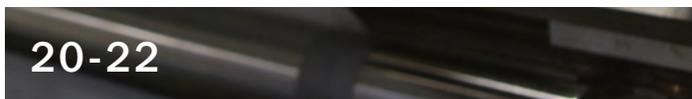
Quelles sont les meilleures pratiques chez les entrepreneurs ? John Highfield de Gladwin, Michigan, nous narre la manière dont il a développé le Boat Guard, une couverture automatisée pour ponton de bateau. La capacité à aller de l'avant grâce à l'innovation dans la conception est étroitement liée à l'entrepreneuriat, comme nous l'explique TUUCI, une société de structures d'ombrage, de Miami, en Floride. Le développement de produits est également au cœur de l'entrepreneuriat comme l'illustre NanoH₂O d'El Segundo, en Californie, un chef de file en matière de technologie de dessalement d'eau de mer par le biais de la filtration par osmose inverse.

Pour ajouter des dimensions supplémentaires à notre numéro sur les meilleures pratiques, nous nous pencherons sur les exemples de Wieland Copper Products, de Pine Hall, en Caroline du Nord, de Summer Classics, de Birmingham, en Alabama, et de Rainier Industries, de Seattle, Washington. Travaillant en partenariat avec notre filiale logistique, Wieland excelle dans l'application de la logistique dans une industrie qui prospère sur les livraisons à flux tendus de produits en cuivre extrudés. Summer Classics ouvre la voie aux meilleures pratiques en matière de merchandising dans le secteur des magasins d'espaces extérieurs, tandis que Rainier Industries démontre comment réussir dans le développement d'une plus grande diversité de produits.

Comme vous pourrez le lire, nos clients ne sont jamais à court de réflexion en matière d'innovation. Ces articles ne sont qu'un petit échantillon de la gamme incroyable de nouvelles idées qui jaillissent chaque jour. C'est dans cet engagement pour l'innovation que nous puisons notre confiance en l'avenir, confiance que nous partageons avec tous nos clients, partenaires commerciaux et associés.



Allen E. Gant Jr.
Président-directeur général
Glen Raven, Inc.



EN COUVERTURE Les travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers à San Antonio, au Texas, ont été la cible d'une campagne de marketing organisée par G&K Services et Glen Raven Technical Fabrics.

DEUXIÈME DE COUVERTURE, EN HAUT Le merchandising peut accroître les ventes pour les magasins d'espaces extérieurs, comme le montre Summer Classics.

DEUXIÈME DE COUVERTURE, EN BAS Wm. J. Mills & Co. de New York commercialise de sacs en toile personnalisés dans le monde entier.

MARKETING CIBLÉ

Défi – Un marketing ciblé pour des résultats mesurables

Exemple de meilleure pratique – G&K Services
 Minnetonka, Minnesota
www.gkservices.com

LE MARKETING CIBLÉ ATTEINT LES TRAVAILLEURS DES SECTEURS PÉTROLIERS ET GAZIERS DU TEXAS

Si l'on cherche une opportunité pour un programme de marketing ciblé, San Antonio, au Texas, avec son secteur pétrolier et gazier en plein essor représente l'endroit qu'il faut au produit qu'il faut. Le produit qu'il faut, dans le cas présent, est un vêtement professionnel de protection distribué par G&K Services et qui intègre les tissus ignifuges GlenGuard® de Glen Raven.

« Nous avons commencé ce programme avec un besoin clairement identifié », explique Gary Urbanski, Directeur marketing de G&K Services, un des plus grands fournisseurs de vêtements de travail du pays. « Les travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers doivent porter des vêtements de travail de protection, mais il fait très chaud dans les champs pétrolifères du Texas. Nous avons le produit pouvant assurer la protection des travailleurs tout en leur apportant confort et fraîcheur. »

La campagne de six mois a été lancée à San Antonio en mai, avec des panneaux placés le long des routes de banlieue empruntées chaque jour par les travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers. Le message était clair et simple : « Le vêtement de travail ignifuge le plus cool », soit les tissus ignifuges de GlenGuard qui répondent à toutes les normes de sécurité de l'industrie tout en étant légers pour plus de confort.

Les panneaux extérieurs ont été complétés par la publicité radio sur les stations radio régulièrement suivies par le marché cible. Les autocollants sur les casques et les affiches ont ajouté un élément de guérilla, tandis que la publicité imprimée nationale était utilisée pour diffuser des messages similaires aux dirigeants des champs pétroliers et gaziers.

La campagne publicitaire a été pilotée par Rich Lippert, Directeur Marketing de Glen Raven Technical Fabrics, et elle intégrait étroitement le bureau de San Antonio de G&K grâce à l'activation de la force de vente, notamment avec des lignes téléphoniques dédiées. Le programme a servi de point de ralliement pour le personnel de G & K, car ils ont bénéficié d'une montée en flèche des appels entrants et d'une plus grande notoriété de la marque et du produit sur tout le marché.

« Nous avons certainement augmenté notre volume d'affaires dans la région à la suite de cette campagne », a déclaré M. Urbanski. « Nous analysons encore les résultats, mais nous savons que les clients potentiels ont considérablement augmenté ; nous avons conclu des contrats supplémentaires et bénéficié d'une plus grande connaissance de notre produit. Nous avons eu beaucoup plus de gens qui sont venus à nous pour demander plus d'informations sur notre offre ignifuge. »

L'équipe de tissus technique de Glen Raven, notamment Rodney Holland, Chef de marché pour les tissus ignifuges de GlenGuard, a travaillé en étroite collaboration avec G&K tout au long du programme, notamment avec Mark Lewis, Directeur général de G&K à San Antonio.

« Tout le monde a investi du temps pour comprendre le marché, le public cible et les avantages du produit pour les utilisateurs finaux », analyse M. Urbanski. « Il existe de grandes opportunités dans le

marketing ciblé et le travail de collaboration entre les acteurs du secteur. C'est amusant, c'est intéressant et ça marche. »

Meilleures pratiques en matière de marketing ciblé

Voici quelques-unes des meilleures pratiques en matière de marketing ciblé illustrées par la campagne de G&K Services :

- **Trouver le bon emplacement** – Pour être efficace, le marketing ciblé nécessite certains éléments cruciaux, notamment un groupe concentré d'utilisateurs potentiels dans une zone définie qui peuvent être atteints de manière rentable. San Antonio était idéal pour cette campagne avec sa forte concentration de travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers qui avaient besoin de vêtements de travail de protection qui les gardent au frais.
- **Définir les avantages** – La capacité à expliquer clairement les avantages du produit aux utilisateurs finaux est également essentielle pour un marketing ciblé efficace. Pour le programme de San Antonio, le panneau d'affichage et les messages radio se sont concentrés sur l'aide aux travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers, non seulement pour être en sécurité au travail, mais aussi plus frais et plus à l'aise avec un vêtement de travail en tissu plus léger.
- **Cibler les médias** – Le marketing ciblé nécessite des canaux de communication efficaces et performants. Les panneaux d'affichage complétés par la radio constituaient la combinaison idéale pour atteindre les travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers alors qu'ils se rendaient et sortaient du lieu de travail.
- **Intégrer l'action avec celles des ventes** – Créer la sensibilisation et susciter la demande n'est que la moitié de l'équation du marketing ciblé. Les ventes doivent également se mettre en mouvement pour assurer un suivi efficace des pistes nouvellement créées.
- **Collaborer** – Les efforts communs peuvent créer un effet de levier sur les budgets et sur le personnel au sein des programmes de marketing ciblés. G&K et Glen Raven partagent un objectif commun qui est celui d'augmenter les ventes de vêtements de travail fabriqués en tissus ignifuges. Le partenariat est devenu efficace, car les deux sociétés collaboraient pour définir les besoins de l'utilisateur final et exprimer les avantages du produit en des termes qui parlaient aux travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers.

À DROITE, EN HAUT Les travailleurs des secteurs pétroliers et gaziers bénéficient du confort et de la protection des vêtements de travail fournis par G&K Services, qui utilisent les tissus ignifuges de GlenGuard®.

À DROITE, EN BAS Les équipes marketing de G&K et Glen Raven devant un panneau d'affichage ; de gauche à droite, Rich Lippert (Glen Raven), Keith Zapalack (G&K), Steve Hundgen (Glen Raven), Mark Lewis (G&K), Brandon Fuller (G&K), Gary Urbanski (G&K), Rodney Holland (Glen Raven) et Jarod Guier (G&K). Le vêtement de travail présenté dans cette campagne est très protecteur, et en même temps il est attrayant et d'un poids plus léger pour un confort accru.



WM. J. MILLS SE DÉVELOPPE AU PLAN MONDIAL AUPRÈS DES PROPRIÉTAIRES DE BATEAUX ET DES AMATEURS DE SACS

COMMERCE MONDIAL
Défi – Capitaliser sur l'économie mondiale

Exemple de meilleure pratique – Wm. J. Mills & Co.
Greenport, Long Island, New York
www.millsanvas.com

L'histoire de Wm. J. Mills & Co. débute à la fin du XIX^e siècle lorsque la société fut fondée par William Mills. Cet immigrant écossais lança une voilerie à Long Island. Cette société est aujourd'hui détenue et gérée par la cinquième génération qui a développé l'activité pour inclure une grande variété de toile marine, d'auvents, de bâches de tout type, de coussins de patio, ainsi qu'une ligne personnalisée de sacs de toile faits main. Au cours du processus, le commerce mondial est devenu une partie essentielle de la société.

« Pendant de nombreuses années, notre société a été le fournisseur exclusif de toiles pour les bateaux Boston Whaler, et aujourd'hui, nous travaillons avec des concessionnaires et des propriétaires de baleiniers dans le monde entier pour le radoub de toile », explique Bob Mills, vice-président. « Sur notre site Internet, les propriétaires de bateaux peuvent consulter plus de 3 000 références de numéros de pièces de baleiniers, classées par modèle et par année. Les propriétaires de bateaux nous envoient des photos par courriel pour que nous puissions identifier la meilleure toile pour leurs bateaux, où qu'ils se trouvent dans le monde. »

Le site Web de l'entreprise soutient également une activité mondiale solide dans le secteur des sacs de toile. Pendant de nombreuses années, la société a conçu des sacs à partir des chutes de tissus pendant la saison morte, comme activité secondaire. Lorsque Jamie Mills, actuel Président-directeur général a rejoint la société, il s'est concentré sur le développement de l'activité des sacs à travers des ventes en ligne et des boutiques exclusives.

« Wm. J. Mills est une grande marque avec un label emblématique, auquel les gens sont attachés », analyse Jamie Mills. « Nous avons la chance d'être situés sur un secteur intéressé par les accessoires uniques et la mode, ce qui a généré une forte adhésion à nos sacs. »

En plus de la vente en ligne aux consommateurs, Wm. J. Mills propose des créations exclusives de sacs aux magasins dans toute la région et a bénéficié d'une couverture dans les médias nationaux, dont Vogue, Cosmopolitan, Rolling Stone et The New York Times. On aperçoit régulièrement leurs sacs aux quatre coins du monde.

« Un ami de ma fille a vu l'un de nos sacs dans le métro de Singapour », se réjouit Bob Mills. « Nos employés aiment recevoir des photos de nos sacs venant du monde entier. Cela semble ironique : nous voilà, nous, une entreprise de fabrication située en plein cœur d'une zone touristique exclusive à Long Island expédiant des marchandises cousues vers l'Asie. »





Les meilleures pratiques en matière de commerce mondial

Les meilleures pratiques en matière de commerce mondial de Wm. J. Mills & Co. comprennent les éléments suivants :

- **Adhérer au commerce mondial** – Alors que la concurrence avec des entreprises partout dans le monde peut être intimidante, il est essentiel de dépasser la peur, de faire des recherches et d'utiliser votre créativité pour trouver les moyens de capitaliser sur les opportunités du marché mondial.
- **La technologie** – Internet a ouvert le marché mondial à pratiquement tout le monde, grâce aux sites Internet de commerce en ligne, aux courriels et à la capacité des médias sociaux à lancer des modes. La technologie Internet est la voie unique par excellence qui permet d'accéder à des opportunités dans le monde entier.
- **La qualité et la fiabilité du produit** – Si vous êtes un acteur du marché mondial, la qualité et la cohérence du produit doivent passer avant toute autre chose. La résolution d'un problème lié au produit à des milliers de kilomètres est onéreuse et peut rapidement nuire à la marque.
- **Assistance extérieure** – De nombreuses organisations professionnelles et ressources gouvernementales sont disponibles

pour fournir des informations et une assistance, en particulier liées aux formalités administratives nécessaires pour les expéditions à l'international. Il est bon d'assister à un séminaire, de recueillir des renseignements généraux sur Internet et de communiquer avec votre association professionnelle.

- **Les transitaires** – Toujours sur le sujet des aides extérieures pour le commerce mondial, un grand pas en avant consiste à développer une relation avec un transitaire capable de gérer des transports maritimes mondiaux, y compris les questions de réglementation douanière.
- **La flexibilité** – Il faut de la flexibilité pour réussir dans le commerce mondial. Il s'agit de reconnaître que les choses ne se passent pas toujours comme prévues, qu'il faut faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et être capable de s'adapter aux besoins des clients. Il faut intégrer la flexibilité dans vos plans d'affaires mondiaux.

À GAUCHE, DE HAUT EN BAS Wm. J. Mills est détenu par la cinquième génération de la famille Mills, de gauche à droite, Bob, Bill et Jamie Mills. Les propriétaires de bateaux Boston Whaler à travers le monde font appel à Wm. J. Mills pour le radoub de toile. Le commerce mondial soutient également l'activité robuste dans le secteur des sacs de toile de cette entreprise basée à New York.

LA TRANSFORMATION

Défi – Se transformer pour obtenir croissance et rentabilité

Exemple de meilleure pratique – A&R Tarpaulins, Inc.,
AR Industries/AR Tech
Fontana, Californie
www.artarpaulins.com

AR INDUSTRIES SE TRANSFORME EN AR TECH



Lorsqu'en 1978, Bud et Carmen Weisbart ont acquis la propriété d'A&R Tarpaulins, Inc. de Ralph Weisbart et Aundra Arrington, c'était une entreprise prospère dédiée à la fabrication de bâches utilisées pour les bâches de camions, les systèmes de bâches pour camions et les rideaux industriels, ainsi que pour les auvents et les structures d'ombrage. C'était une bonne affaire, mais les Weisbart avaient conscience que l'entreprise pouvait se développer et renforcer la sécurité de l'emploi pour ses employés en se transformant en un fournisseur de produits à valeur ajoutée.

« Nous avons commencé par définir clairement les activités dans lesquelles nous étions engagés ; il s'agissait de la manufacture de produits d'ingénierie totalement ou principalement fabriqués en tissu », se souvient Bud Weisbart. « Cette définition nous donnait un environnement très ouvert au sein duquel nous pouvions poursuivre la diversification de nos produits et marchés et la transformation de la société. »

La transformation de l'entreprise a commencé avec la fourniture de bâches de protection d'installations à des entreprises aérospatiales basées dans le sud de la Californie. Suite aux premiers succès enregistrés avec ces missions de base, il a été demandé à A&R d'élargir sa gamme de produits aux enceintes d'espace de travail propres et autre assistance au sol. A&R faisant ses preuves sur des missions de plus en plus complexes, les clients de l'aérospatiale ont commencé à demander des produits techniques pour le matériel de vol.

« Nous avons dû augmenter notre personnel pour inclure des ingénieurs et concepteurs capables de nous aider à nous conformer aux normes de qualité strictes », explique M. Weisbart. « Nous avons également dû faire en sorte que tout notre personnel comprenne les ramifications de nos nouveaux produits. Par exemple, une bâche de camion peut être coupée à quelques centimètres près, et il n'y a pas de problème. Pour un produit aéronautique, la tolérance sera peut-être d'un quart de pouce ou même moins. »

Le personnel d'A&R a non seulement acquis une plus grande précision dans les techniques de fabrication, mais ils ont aussi appris à travailler avec des matériaux plus sophistiqués, présentant les qualités de température haute et basse et de protection contre les interférences électromagnétiques (EMI) requises par les applications aérospatiales. La société a acquis les certifications ISO 9001, y compris les normes aérospatiales AS 9100.

« Toute cette transformation ne s'est pas faite du jour au lendemain. Il a fallu de nombreuses années de recrutement, de formation et de développement pour arriver là où nous sommes aujourd'hui », déclare M. Weisbart. « Nous nous sommes beaucoup impliqués dans le développement collaboratif avec les

ingénieurs de l'aérospatiale et nous nous sommes développés étape par étape. Un ingénieur parlait avec un confrère et, au bout du compte, nos missions augmentaient. »

« Dans le même temps, nous n'avons jamais tourné le dos à notre travail de base dans les couvertures et les rideaux de camions industriels et les auvents et les structures d'ombrage, qui ont fourni les ressources financières nécessaires pour investir dans de nouvelles activités », ajoute-t-il. « Nous continuons à innover dans notre activité de base, comme en témoignent nos bandes de réparation de bâches exclusives. »

Meilleures pratiques en matière de transformation

Les meilleures pratiques en matière de transformation d'AR Tech sont les suivantes :

- **Définir vos compétences de base** – Le point de départ idéal est de définir les compétences de base de votre organisation en termes généraux qui vous permettent d'envisager des possibilités de diversification. Cette définition devrait inclure un énoncé clair de l'objectif de votre société.
- **Quelle valeur pouvez-vous offrir** – La définition de la valeur que vous apportez au marché à travers votre transformation et la diversification de vos offres est étroitement associée à la définition de votre objectif. Le but sera d'identifier des opportunités uniques avec des caractéristiques à valeur ajoutée.
- **Investissez dans vos employés** – La transformation d'une entreprise exige que vous investissiez dans vos employés et que vous leurs offriez pendant un certain nombre d'années un environnement de travail stable où la connaissance de l'organisation et l'expertise se développent.
- **Une vision à long terme** – Une transformation ne se produit pas rapidement ; dans le cas d'A&R, la société a poursuivi sa stratégie de transformation/diversification pendant plus de 30 ans. Il est essentiel de progresser étape par étape, en gagnant une réputation de qualité et de fiabilité avec le nouveau produit ou service.
- **Activité de base** – Lorsque vous transformez votre entreprise, il est essentiel de disposer d'une base d'activité capable de générer les liquidités nécessaires pour investir dans l'avenir.

EN HAUT Bud et Carmen Weisbart ont transformé leur entreprise de fourniture de produits de bâches industrielles pour devenir un fournisseur majeur de l'industrie aérospatiale.

BOAT GUARD APPORTE DE L'INNOVATION DANS LES COUVERTURES MARINES

ENTREPRENEURIAT

Défi – Lancement d'une nouvelle entreprise

Exemple de meilleure pratique – Boat Guard
Gladwin, Michigan

www.theboatguard.com

John Highfield était comme la plupart des nouveaux propriétaires de bateaux. Les deux premières années après l'acquisition de son bateau ponton, il l'a fidèlement couvert, de la tige à la poupe, après chaque sortie. Et, comme beaucoup de propriétaires de bateaux, il était fatigué de se battre contre la housse de protection du bateau et a cessé de l'utiliser au bout de la troisième année. Vous pouvez deviner ce qui s'est passé par la suite.

« Mon bateau avait l'air de vieillir en 'années du chien'. Pour chaque année qui passait, il semblait avoir vieilli de sept ans », se souvient M. Highfield. « J'ai observé tous les bateaux de mes voisins autour de moi et ils subissaient tous la même chose. Je me souviens d'un voisin qui est venu me dire : 'C'est dommage qu'il n'existe pas une housse où vous pouvez simplement appuyer sur un bouton et ça marche ». Je me suis dit : c'est une très bonne idée. »

Le timing était parfait pour M. Highfield, qui avait été un entrepreneur de panneaux muraux secs, travaillant sur pas moins de 200 logements par an pendant le boom immobilier. Avec la récession de 2007, la construction de logements dans la région du Michigan a connu un coup d'arrêt brutal, donnant à John Highfield le temps et la motivation pour poursuivre sa nouvelle invention.

Après beaucoup de tâtonnements et d'erreurs, la création de M. Highfield a atteint le stade du prototype : une housse de protection de bateau ponton sans fil et motorisée. Appuyez sur un bouton et le couvercle s'étend et se rétracte en 45 secondes, ce qui épargne le dur labeur de la couverture manuelle du bateau. D'autres améliorations sont intervenues au stade du prototype et il a commencé à commercialiser les housses en 2010.

« Il a fallu six ans entre le moment où j'ai eu l'idée et le jour où nous avons installé la première housse Boat Guard ; à de nombreuses reprises, j'ai eu envie d'arrêter, mais j'ai cru en ce que je faisais », résume John Highfield.

Boat Guard est construit de manière robuste avec des matériaux de qualité marine et conçu pour couvrir un bateau ponton entier. Il nécessite une énergie minimale, de sorte que l'utilisation des batteries marines est faible. M. Highfield a installé la plupart des unités qu'il vend, mais il est également en train de mettre en place un réseau de concessionnaires.

« À 48 ans et après avoir travaillé pour moi-même la majeure partie de ma vie, je savais que je ne pouvais pas aller travailler pour quelqu'un d'autre », explique M. Highfield. « Boat Guard a connu de nombreuses épreuves et de nombreuses erreurs. Tout n'a pas été facile, mais nous sommes heureux de notre situation aujourd'hui. »



Meilleures pratiques en matière d'entrepreneuriat

Les meilleures pratiques en matière d'entrepreneuriat de Boat Guard comprennent :

- **Commencer par un besoin clairement défini et non satisfait** – M. Highfield pensait que les grandes entreprises fabriquaient des bâches de protection escamotables pour les bateaux ponton, mais il s'est aperçu que personne n'avait développé ce secteur, ce qui a créé une opportunité. Sa propre expérience et celle d'autres plaisanciers a confirmé ce besoin.
- **Se préparer aux épreuves et aux erreurs** – Concevoir le prototype d'une invention n'est que la première étape ; bien qu'il soit possible que le prototype fonctionne parfaitement, préparez-vous à affronter des défauts de conception et de fabrication lorsque la production proprement dite est engagée.
- **Ne pas se précipiter sur le marché** – Comme le dit le dicton, vous n'avez qu'une seule occasion de faire une bonne première impression. Se lancer dans la commercialisation avant que le nouveau produit ou service soit perfectionné est une erreur courante, qui condamne de nombreuses entreprises en raison du bouche-à-oreille négatif exacerbé par les médias sociaux.
- **Léthique dans le travail** – De longues heures de dur labeur accompagnées de niveaux élevés de frustration sont le lot courant

de la majeure partie des entrepreneurs. Il faut une éthique dans le travail et une persistance remarquable pour traverser les moments difficiles.

- **La promotion et la commercialisation** – Faire passer le mot au sujet d'un nouveau produit est une étape essentielle, facilitée par Internet et par l'utilisation des médias d'information pour faire la publicité de ce nouveau produit. Ne jamais sous-estimer le pouvoir du bouche-à-oreille dans le domaine de la communication.
- **Protéger votre idée** – Il est conseillé de déposer un brevet pour protéger votre nouvelle idée. M. Highfield s'est renseigné sur la manière de faire une demande de brevet et a déposé son dossier.
- **Apprendre à s'adapter et à changer** – La conception initiale peut n'être que ce que vous aviez en tête, mais à l'écoute du marché, vous pourriez être amené à procéder à d'importants changements. M. Highfield a créé une bâche escamotable pour bateaux au fonctionnement manuel et sur laquelle un moteur électrique serait impossible à installer à cause de l'espace réduit.

AU-DESSUS John Highfield a mis sa nouvelle entreprise sur pied avec l'aide efficace de son épouse. Boat Guard est une bâche escamotable et automatisée pour les bateaux pontons que Highfield a inventée et brevetée.

THE CHISM COMPANY CONSERVE L'ENTREPRISE DANS LA FAMILLE

PLANIFIER LA RELÈVE – FAMILLE.
Défi – Effectuer une transition au sein de la famille

Exemple de meilleure pratique – The Chism Company
San Antonio, Texas
www.chismcompany.com

Roy Chism a commencé à travailler dans l'entreprise familiale à l'âge avancé de... 5 ans. Il accompagnait alors son père aux réunions d'affaires et passait du temps dans le magasin. Il a rejoint l'entreprise, fondée en 1951 alors qu'il était adulte, en 1977. Son père et lui ont travaillé en étroite collaboration et en bonne intelligence, se focalisant sur les structures d'ombrage commerciales pour divers marchés. Ils ont développé leur entreprise en ouvrant des branches à San Antonio et à Austin.

« Mon père a fait du bon travail lorsqu'il m'a pris dans l'affaire, et nous avons eu de nombreuses discussions à propos de l'avenir de l'entreprise », déclare Roy Chism. « Après son décès inattendu en 1983, j'étais bien placé pour continuer l'entreprise. »

En 2007, après plus de 30 ans d'exercice, M. Chism a mis l'entreprise en vente, pensant que ni ses deux fils ni sa fille n'étaient intéressés par l'idée de perpétuer la tradition familiale. Tous les membres de la famille avaient travaillé pour l'entreprise durant leur cycle secondaire et l'université, mais chacun avait embrassé une carrière différente.



Roy Chism (à gauche) a organisé un programme de transition sur plusieurs années pour que son fils Ryan rejoigne l'entreprise.

BILL FULLER FINANCE SA RETRAITE PAR LA VENTE DE SA SOCIÉTÉ

PLANIFIER LA RELÈVE – LA VENTE
DE L'ENTREPRISE
Défi – Effectuer une transition hors de la famille

Exemple de meilleure pratique – Acme Awning Company
San Leandro, Californie

Bill Fuller possédait et faisait fonctionner l'Acme Awning Company depuis 20 ans à la fin de l'année 2003 lorsqu'il a décidé qu'il était temps de penser sérieusement à la retraite. Une vente réussie de l'entreprise était essentielle pour retirer les bénéfices de ses nombreuses années de dur labeur et d'investissement.

« Il n'y avait aucun membre de ma famille et aucun employé avec qui effectuer la transition de l'entreprise, alors la vente était ma seule option », résume M. Fuller. « Comme tout propriétaire d'entreprise, mon objectif était de réaliser le plus grand profit possible avec cette vente. »

Acme Awning Company, qui a été renommée Acme Sunshades, a été créée en 1922, et Bill Fuller en est le quatrième propriétaire. L'entreprise s'est bâtie une solide réputation sur le marché grâce à la qualité de ses produits et à un bon service, et M. Fuller s'est dit que le moment était venu de vendre.

Il a suivi une procédure méthodique pour la préparation de son entreprise à la vente. Une grande partie de ce processus consistait à se débarrasser du surplus et de l'inventaire dépassé et à renforcer

le bilan de l'entreprise. M. Fuller a pris le temps de préparer des déclarations relatives à trois ans de revenus tout en documentant les divers processus commerciaux qu'il a suivis, afin de transmettre ce savoir au nouveau propriétaire.

« J'ai effectué des recherches et j'ai discuté avec de nombreux courtiers et avec de nombreux banquiers d'affaires, puis j'ai réduit la liste à deux entreprises pour me représenter. J'ai finalement sélectionné celle qui me semblait la meilleure », analyse M. Fuller.

Selon le courtier, il fallait compter au moins huit mois pour la conclusion de la vente, mais les choses sont allées bien plus vite. Un acheteur de la base de données du courtier a exprimé son intérêt pour l'entreprise et, en se basant en grande partie sur la préparation de M. Fuller, il a fait une offre et a conclu la vente en huit semaines.

« Les événements se sont enchaînés très rapidement », indique M. Fuller. « J'ai vendu au pic du marché et j'ai accepté une période de formation de trois mois pendant laquelle je devais travailler dans l'entreprise et former le nouveau propriétaire. Par ailleurs, je demeurais propriétaire partiel de l'entreprise pendant deux ans encore, pendant lesquels je faisais office de gestionnaire en chef

« Après ma sortie de l'université de Dallas, j'ai décidé de devenir enseignant », explique Ryan Chism, fils de Roy âgé de 32 ans. « Durant les visites le week-end et pendant les vacances, papa me racontait ce qui se passait au sein de l'entreprise. À cette époque, papa a considérablement réorganisé l'entreprise et ajouté des machines informatisées à l'atelier. »

Ryan était impressionné par les jeunes gens qui avaient rejoint The Chism Company, et il s'est aperçu que la nouvelle technologie créait un environnement dynamique qui nécessitait de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de penser.

« L'énergie que j'ai perçue au sein de l'entreprise contrastait totalement avec l'allure lente et bureaucratique d'un établissement d'enseignement », analyse Ryan. « C'est à ce moment que le plaisir de fabriquer des objets et de voir le produit fini utilisé a vraiment commencé à me manquer. »

Lorsque Ryan a rejoint l'entreprise il y a trois ans, son père et lui ont convenu d'un processus de transition pluriannuel pendant lequel Ryan travaillerait dans tous les domaines de l'entreprise. Son devoir n'était pas seulement d'apprendre le fonctionnement de l'entreprise, mais également d'identifier les secteurs pouvant contribuer à l'amélioration de celle-ci et d'établir un plan stratégique à long terme.

« Je pense qu'un processus pluriannuel a réduit les effets d'une courbe d'apprentissage », déclare Ryan. « J'ai ainsi pu travailler à l'amélioration de l'entreprise un aspect après l'autre, au lieu de prendre de grandes responsabilités en une fois sans avoir l'expérience nécessaire. Ce processus nous a également fourni, à mon père et moi, de l'espace et du temps pour trouver la meilleure manière de travailler ensemble. »

Ryan et son père ont convenu d'une période de transition d'environ six ans, à l'issue de laquelle Roy, qui a actuellement 56 ans, envisage de travailler sur des horaires plus flexibles pour profiter de ses loisirs.

« Plus le processus de relève est long, mieux vous pouvez réorganiser votre entreprise », affirme Roy. « Ryan a une vision différente de l'avenir, et nous modelons l'entreprise selon cette vision. En même temps, nous comprenons parfaitement les attentes de l'un envers l'autre. »

Meilleures pratiques en matière de planification de la relève familiale

L'expérience de The Chism Company à propos de la relève illustre les meilleures pratiques suivantes :

- **Un programme pluriannuel** – Ce procédé présente de nombreux avantages. Le nouveau propriétaire a le temps d'apprendre le fonctionnement de l'entreprise, mais il a également le temps de mettre en œuvre des améliorations et des stratégies à long terme. Cette longue période donne également au propriétaire actuel du temps pour effectuer une transition vers une nouvelle phase de sa vie.
- **Un dialogue ouvert** – Une communication ouverte et honnête est essentielle pour préparer au mieux la relève et sa mise en œuvre. Chacun doit également comprendre les rôles et responsabilités de chacun, et le calendrier.
- **Regarder vers l'avenir** – Durant le processus de relève, il est essentiel de regarder aussi loin que possible vers l'avenir et de le rendre possible en termes d'investissements de capitaux et de personnes. La préparation de la relève ne doit pas se limiter à des questions de propriété ; elle doit également impliquer une planification stratégique à long terme pour le bien-être et l'avenir de l'entreprise.
- **Pas uniquement en haut de l'échelle** – La préparation de la relève de l'entreprise ne doit pas se limiter au président et propriétaire. Elle doit également concerner toutes les personnes clés dans une petite entreprise.



Bill Fuller et son épouse Theresa ont passé des vacances en Alaska, après qu'il ait pris sa retraite, retraite financée par les bénéfices issus de la vente de son entreprise de fabrication d'auvents.

avec la licence d'entrepreneur de l'entreprise jusqu'à ce que le nouveau propriétaire soit qualifié et obtienne la sienne. »

Meilleures pratiques en matière de vente de l'entreprise

Les meilleures pratiques que l'on peut identifier à partir de l'expérience de M. Fuller incluent :

- **La préparation avant la vente** – Préparer une entreprise à la vente est une étape cruciale qui peut nécessiter deux ou trois ans de travail approfondi. Dans le cas de M. Fuller, il disposait d'un inventaire inutilisable et a réglé les dettes dues tout en accumulant et en organisant d'importantes données financières relatives à l'entreprise.
- **Le personnel et l'équipement** – Dans le cadre de la préparation pour la

vente, rappelez-vous l'importance d'avoir des personnes expérimentées dévouées à l'entreprise, et aidées par l'équipement nécessaire pour accomplir le travail.

- **Le choix d'un conseiller** – Le recrutement d'un agent d'affaires ou d'un banquier d'affaires est une étape importante. Lors du choix d'un agent, vérifiez ses références et rentrez dans les détails pour savoir comment votre entreprise sera mise en vente.
- **Assistance aux nouveaux propriétaires** – Les acheteurs potentiels apprécieront à coup sûr, et peuvent exiger, la présence du propriétaire actuel dans la gestion des affaires pour une période de quelques mois, pour former et faciliter la transition de la clientèle actuelle. Un plan de formation écrit, bien structuré pouvant être présenté aux potentiels acheteurs constitue un solide argument supplémentaire dans la stratégie commerciale.
- **La stratégie marketing** – Pensez aux arguments de vente pour votre entreprise et veillez à ce que ces derniers figurent dans les présentations de vente. M. Fuller disposait d'un certain nombre d'arguments de vente pertinents parmi lesquels l'existence d'Acme sur le marché depuis 1922, les nombreux prix obtenus au fil des années, et un score de retour client constamment élevé. Les excellentes relations avec les fournisseurs et le leadership dans les associations professionnelles ont été également mis en avant.
- **Fixer un prix réaliste** – L'une des étapes les plus difficiles et les plus importantes d'une vente consiste à fixer un prix réaliste. Personne ne veut laisser de l'argent sur la table, mais fixer un prix irréaliste constitue la meilleure formule pour connaître un échec. Sollicitez les services d'un expert dans l'évaluation du marché.
- **Structurer la transaction de vente** – Si les propriétaires d'entreprises sont naturellement enclins à rechercher le prix de vente le plus élevé possible pour leur entreprise, il est conseillé de penser à la structuration de la vente et à ses possibles implications fiscales. Privilégiez les avantages relatifs d'une vente d'actions par rapport à une vente d'actifs, si votre société est anonyme.

LOGISTIQUE À FLUX TENDUS

Défi – Livrer des produits de grande valeur à flux tendus

Exemple de meilleure pratique – Wieland Copper Products
 Pine Hall, Caroline du Nord
www.wielandcopper.com

UNE LOGISTIQUE À FLUX TENDUS POUR SOUTENIR DES PRODUITS DE GRANDE VALEUR



10

Depuis l'époque romaine, le cuivre a toujours été apprécié pour ses incroyables propriétés, depuis la conduite du courant électrique et la protection antibactérienne, jusqu'à sa résistance à l'eau et sa malléabilité. La capacité de ce métal à apporter une plus-value dans les applications allant de la construction aux équipements médicaux demeure très forte et sa valeur sur le marché est très élevée.

Wieland est l'un des leaders mondiaux dans le secteur du cuivre et des alliages de cuivre. Cette entreprise à l'empreinte mondiale a son siège est à Ulm, en Allemagne. Wieland Copper Products à Pine Hall, en Caroline du Nord, en est une succursale. Wieland Copper Products fabrique divers types de tuyauterie en cuivre pour les secteurs de la climatisation et de la réfrigération, les fabricants d'équipements d'origine et les distributeurs de tuyauterie de plomberie aux États-Unis. Il s'agit d'une opération de haute technologie qui garantit une disponibilité à flux tendus du produit à la clientèle avec des centres de distribution dans l'Ohio, le New Jersey, l'Illinois, la Géorgie, le Tennessee, la Caroline du Nord, le Mississippi, le New Hampshire, le Texas et le Missouri.

« Le cuivre est un métal de grande valeur qui nécessite un transport en flux tendus, car nos clients ne veulent pas accumuler les stocks », affirme Scott Chilton, directeur commercial du département plomberie chez Wieland Copper Products. « Parfois nous ignorons ce qui sera transporté le jour-même, jusqu'à ce que nous arrivions au travail le matin et prenions la commande du client. La cargaison doit être expédiée le jour même, et nous

devons être capables d'approvisionner notre centre de distribution et notre client dans un délai raisonnable. »

Afin de satisfaire les exigences de flux tendus de sa clientèle, Wieland Copper Products a mis sur pied un système de logistique hautement performant qui intègre les services de Glen Raven Logistics. Le partage de bases de données et de communications électroniques constitue l'ossature de ce partenariat bien élaboré.

« Nous avons besoin d'un partenaire en logistique qui puisse faire preuve d'un haut niveau de transparence dans les délais et le transport », affirme Tim Naulty, directeur des achats chez Wieland Copper Products. « Le Raven Rater de Glen Raven Logistics a été une grande avancée pour nous. Nous pouvons consulter en temps réel le statut de nos expéditions et tout le monde travaille depuis la même source d'information. »

Le Raven Rater est un système de gestion des transports en ligne qui non seulement fournit aux clients des devis pour l'acheminement, mais dispose également de la capacité de programmer les ramassages et les livraisons, de même que le suivi des expéditions en cours. Jerry Vernon, responsable de compte chez Glen Raven Logistics, est le premier point de contact de Wieland Copper Products.

Outre la fourniture d'informations en temps réel en ligne, Wieland Copper Products a également besoin d'un partenaire en logistique pour son propre parc de camions et de remorques pour garantir

flexibilité et réactivité. Une solide réputation en matière de sécurité et de hauts niveaux en couverture d'assurance sont essentiels au processus logistique de Wieland Copper Products.

« L'un des éléments essentiels de la logistique de Wieland Copper Products est notre compréhension commune des exigences de leur clientèle conformément aux réglementations du DOT (Département des transports) relatives aux horaires continus de nos chauffeurs sur la route », explique Dan Cox, président de Glen Raven Logistics. « Travailler ensemble depuis une source d'information commune est essentiel dans la mesure où nous collaborons dans la détermination et la satisfaction des attentes de leur clientèle. »

Meilleures pratiques en matière de logistique

Vous trouverez ci-dessous certaines des meilleures pratiques en matière de logistique à flux tendus provenant de Wieland Copper :

- **Transparence** – La transparence dans la logistique signifie une disponibilité de l'information en temps réel pour tout le monde depuis une base de données commune. Tout le monde est informé à tout moment du statut exact de chaque expédition ; ainsi, il n'y a aucune surprise.
- **Communications en ligne** – Les communications sur Internet, telles que le Raven Rater, changent tout dans le domaine de la logistique, en fournissant des rapports de statut en temps réel et en permettant des communications permanentes entre les fournisseurs en logistique, les clients et l'utilisateur final. Le système de logistique sophistiqué utilisé par Wieland Copper n'aurait pu exister sans les dernières innovations dans le domaine des technologies de l'information.
- **Fiabilité** – Dans un environnement en flux tendus, il n'y a

pratiquement aucune marge d'erreur. Lorsqu'un contrat de livraison est conclu, le respect des délais doit être garanti, et dans l'hypothèse où il y aurait des changements, tout le monde doit immédiatement être tenu informé.

- **Une approche basée sur l'actif** – Les entreprises de logistique intègrent souvent de nombreux transporteurs coordonnés par une équipe de services centralisée. Par exemple, dans les industries à flux tendus intenses telles que Wieland Copper, les prestataires de services de logistique doivent posséder leurs propres parcs de camions et de remorques pour accroître les niveaux de flexibilité et de réactivité.
- **Partenariat** – Le partenariat en logistique signifie que le client et le prestataire de services de logistique partagent des défis communs et élaborent des solutions créatives communes. Glen Raven Logistics apprécie les exigences de flux tendus de Wieland Copper, et Wieland comprend la difficulté supplémentaire qu'impose la réglementation du DOT en matière d'heures de conduite sur route.
- **Sécurité** – Lorsqu'il s'agit d'un produit aussi précieux que des tuyaux de cuivre, la sécurité et l'assurance sont primordiales.

À GAUCHE Wieland Copper Products et Glen Raven Logistics ont formé une équipe focalisée sur les meilleures pratiques en support logistique. De la gauche vers la droite se trouvent Jerry Vernon (responsable de compte chez Glen Raven Logistics), Dan Cox (président de Glen Raven Logistics), Scott Chilton (directeur commercial du département plomberie chez Wieland), Tim Naulty (directeur en charge des approvisionnements chez Wieland), Barbara Shaffer (spécialiste du compte Ventes chez Wieland) et David Gregory (directeur en charge des finances et des approvisionnements chez Wieland). **EN BAS** Le cuivre est un produit de très grande valeur, à manipuler avec précaution et à livrer en flux tendus aux clients à travers le pays.



RENFORCER LES RELATIONS

Défi – Établir des partenariats à long terme avec la clientèle

Exemple de meilleure pratique – Baraboo Tent & Awning
Baraboo, Wisconsin
www.barabooawning.com

BARABOO TÉMOIGNE DE L'IMPORTANCE DE S'ENGAGER DANS LES PARTENARIATS

Lorsque Craig Culver et sa famille ont initié le projet du premier restaurant Culver à Sauk City, dans le Wisconsin, au début des années 1980, l'une des premières étapes consistait à repérer un fabricant de parasols et de stores personnalisés. Alors qu'un fabricant avait rejeté l'offre de travail des Culver qu'il avait jugée très insignifiante, Clyde Moon, le propriétaire de Baraboo Tent & Awning, accepta de s'engager dans le projet.

Zoom avant en 2012 : les ButterBurgers et la Fresh Frozen Custard des Culver ont généré plus de 460 restaurants dans 19 États, et Baraboo Tent & Awning les accompagne dans leur progression, à travers la fourniture de stores et de parasols pour chaque nouveau restaurant. Il s'agit d'un cas classique de construction d'une relation de partenariat durable en affaires.

« Lorsque mon père a répondu aux Culver, ils avaient déjà fait fonctionner un certain nombre de restaurants locaux, mais personne ne s'imaginait que le nouveau restaurant connaîtrait le succès qu'il a enregistré », se souvient Andy Moon, qui a rejoint Baraboo Tent & Awning en 1996. « La philosophie de mon père était de traiter les autres de la manière dont il voulait être traité. »

Pour leurs restaurants, les Culver avaient besoin de parasols capables de résister aux vents violents courants dans le Midwest. Baraboo a mis en œuvre son savoir-faire en matière de fabrication de stores et a fabriqué un parasol solide et durable qu'ils aiment bien appeler 'store sur bâton', traduisant sa construction très élaborée.

« Craig Culver voulait un produit de qualité qui serait constant d'un emplacement à l'autre », explique M. Moon. « Et ils voulaient s'assurer que nous serions à leur disposition, dans les délais et à tout moment. Au fil des années, nous avons tenu nos engagements et nous avons grandi avec eux. »

Depuis sa création en 1926, Baraboo Tent & Awning est le numéro un dans la confection de tissus personnalisés, la conception et la fabrication de stores et de parasols, de voiles de bateaux et de nombreuses autres applications. Les prestations effectuées pour le compte des Culver ont permis à l'entreprise d'étendre ses services à d'autres franchises de restauration à l'échelle nationale.

« La construction de bonnes relations avec la clientèle repose entièrement sur le service et sur la quête permanente de bons résultats », affirme Andy Moon. « Même si vous perdez de l'argent sur un travail, vous devez vous concentrer sur la relation dans son intégralité et sur les possibilités à long terme. »



Les meilleures pratiques en matière de construction d'une relation

L'expérience de Baraboo avec les Culver illustre ces meilleures pratiques en matière de construction d'une relation :

- **Règle d'or** – Vous ne pouvez jamais faire fausse route en suivant la règle d'or : traitez les autres de la manière dont vous voudriez qu'ils vous traitent.
- **Ne pas mépriser les petits entrepreneurs** – Toute entreprise démarre à petite échelle, et bâtir une relation étroite au tout début du projet peut mener à une croissance durable sur le long terme.
- **Service clients** – Il n'y a rien de tel qu'un service clients exceptionnel pour bâtir et maintenir la relation. L'excellence dans les communications et la spontanéité dans la réaction en cas de difficultés sont essentielles à la construction d'une relation.
- **Personnalisation** – La fourniture de produits et de services personnalisés permet de bâtir des relations à long terme ; les relations se développent lorsque votre entreprise est la seule (ou la meilleure) dans la satisfaction des attentes.
- **Individus** – Les bonnes relations sont maintenues lorsque vos employés sont bien formés, encouragés à réussir et motivés par un traitement respectueux. La solidité des relations avec la clientèle doit s'étendre dans les deux organisations depuis le sommet de la hiérarchie et les propriétaires, jusqu'au personnel en charge de la fabrication et des services.
- **Focalisation sur les résultats** – En fin de compte, tout ce qui compte ce sont les résultats. Vous bâtirez de solides relations avec la clientèle lorsque l'ensemble de votre personnel se focalisera sur les résultats avec en tête et au centre des priorités les besoins de la clientèle.

EN HAUT À gauche, Craig Culver, président de Culver qui commercialise ButterBurgers et Fresh Frozen Custard et Andy Moon, copropriétaire de Baraboo Tent & Awning.

HOOVER CANVAS ADAPTE LE COMMERCE À LA MOUVANCE CONJONCTURELLE

COMMERCIALISATION DES STORES
Défi – Commercialisation de stores et de dispositifs
d'ombrage

Exemple de meilleure pratique – Hoover Canvas
Fort Lauderdale, Floride
www.hoovercanvas.com

Durant de nombreuses décennies, la sagesse conventionnelle dans le commerce des stores consistait à assurer une présence très visible dans les Pages jaunes. Après tout, les gens « se déplacent grâce à leurs doigts » lorsqu'est venu le temps d'effectuer des achats depuis la maison.

Les Pages jaunes demeurent une approche marketing pertinente dans certains cas, mais les outils et les techniques commerciales ont changé de manière radicale grâce à Internet et à une fonction dénommée « recherche ». L'un des pionniers de cette révolution commerciale est Hoover Canvas, basé à Fort Lauderdale, en Floride.

« Lorsque j'ai dit pour la première fois à mon père que nous devrions arrêter la publicité sur les Pages jaunes, il a pensé que j'étais fou », sourit Matt Carroll, vice-président chez Hoover Canvas. « Lorsque je lui ai présenté les chiffres sur les moyens d'attirer de nouveaux clients, il a pu constater que nos sites Internet étaient plus performants dans l'établissement de contacts et moins coûteux. »

Hoover Canvas a été créé en 1949 et a été acheté par la famille Carroll en 1979. La société s'est concentrée aux comtés de Dade, Broward et Palm Beach, avec une société sœur à Baltimore et un distributeur dans les Bahamas. La société a continué à se développer au cours des années ; cela se reflète dans ses programmes marketing. D'une approche axée sur les Pages Jaunes et les publicités imprimées, on est passé à cinq sites Internet qui mettent l'accent sur chacun des marchés sur lesquels l'entreprise opère. En reliant ces sites et en déployant des mots clés sur la page Internet, Hoover améliore les résultats de recherche en sa faveur.

L'entreprise sponsorise également des programmes de déjeuners-conférences pour les architectes régionaux, qui y participent de plein gré pour engranger les crédits de formation permanente dont ils ont besoin. Ces séances ne participent pas uniquement à l'éducation des architectes dans le domaine des ombrages, mais elles font également de Hoover une ressource fiable.

« Le travail en ligne est meilleur pour nous, car les clients effectuent leurs travaux préparatoires à partir de la recherche Internet », déclare Carroll. « Lorsque nous rencontrons des clients potentiels, ils sont informés à propos de nos produits grâce au site Internet. Il est également important pour nous d'appartenir à des organisations d'affaires et commerciales dans nos secteurs. Lorsqu'un contractant est capable d'associer un nom à un visage, cela instaure une confiance qui fera du chemin. »

Meilleures pratiques en matière de commercialisation des auvents

Les meilleures pratiques en matière de commercialisation des auvents de Hoover Canvas comprennent :

- **Les sites Internet** – Le rôle d'Internet dans le marché continue de se développer, car les consommateurs autant que les entreprises se tournent vers l'Internet pour trouver les produits dont ils ont besoin. Les sites Internet sont essentiels.



- **Des sites Internet créatifs** – Les meilleurs sites Internet sont ceux qui présentent des images de qualité et colorées, et incluant des vidéos. La page doit être brève, avec un accent sur les mots clés, ce qui améliore les résultats des recherches.
- **Une commercialisation ciblée** – Repérez les clients potentiels afin que les tactiques de commercialisation puissent être mesurées et ciblées. Les publicités imprimées et celles dans les Pages jaunes continuent de jouer un rôle dans le marché des auvents. Toutefois, selon l'expérience de Hoover, la publicité imprimée tend à attirer le client qui marchande et les Pages jaunes sont le plus souvent utilisées par les générations les plus âgées.
- **L'assistance et les relations** – Si vous vous focalisez sur le marché commercial, l'assistance et la création de liens sont importantes pour les architectes, les responsables de l'échantillonnage, les entrepreneurs en bâtiments et les rénovateurs.
- **Le bouche-à-oreille** – Peu importe que le monde soit de plus en plus connecté, le bouche-à-oreille continue de jouer un rôle essentiel. Les médias sociaux permettent aux clients mécontents de répandre leurs plaintes loin, dans un large rayon et rapidement. L'attention portée à la qualité et au service est la plus importante des meilleures pratiques du marché. Consultez les revues en ligne pour découvrir les faiblesses potentielles du service rendu à votre client et réglez rapidement les problèmes ou les plaintes.
- **Les nouveaux outils** – Des caméras vidéo bon marché et des sites Internet à concevoir vous-même ouvrent le marché en ligne aux entreprises de toute taille. Le temps passé à examiner les différentes possibilités peut faire économiser de l'argent et créer des contacts qualifiés.

AU-DESSUS Hoover Canvas se focalise sur Internet pour son programme de commercialisation, et déploie de nombreux sites Internet pour appuyer des offres de produits variées.



14

LE MARCHANDISAGE BOOSTE LES VENTES DES MAGASINS D'ESPACES EXTÉRIEURS

MARCHANDISAGE AU DÉTAIL
Défi – Accroître les ventes des magasins
d'espaces extérieurs

Exemple de meilleure pratique – Summer Classics
Birmingham, Alabama
www.summerclassics.com

Lorsque les clients visitent les magasins d'espaces extérieurs de Summer Classics, Bew White, le DG, n'a qu'un seul objectif en tête : encourager ses clients potentiels à s'attarder dans le magasin, car plus le client s'attarde, plus il est susceptible d'acheter.

« Lorsqu'une personne entre dans un de nos magasins, je veux qu'elle dise : j'aime ce magasin, je ne veux pas en sortir », déclare M. White. « Tous les grands détaillants excellent dans ce domaine, et c'est une formidable opportunité pour le secteur des magasins d'espaces extérieurs. »

Summer Classics crée un environnement idéal pour que les clients s'attardent grâce au merchandising : un processus réfléchi d'organisation de tous les aspects du magasin, de son apparence extérieure à la tenue du personnel et la manière dont il accueille les clients. Le plus important est la manière dont les meubles sont disposés à l'intérieur du magasin, avec une large gamme d'accessoires, différents tissus pour chaque scène et un grand espace entre les patios.

« Alors que le merchandising dans le domaine des magasins d'espaces extérieurs a évolué cette dernière décennie, la majeure partie des magasins présentent de nombreux patios avec peu ou pas du tout de décoration, et les patios sont habituellement présentés très près les uns des autres », déclare Bew White. « Les clients décident très rapidement s'ils pensent pouvoir faire des affaires avec vous et s'ils aiment votre magasin. Si vous n'entendez pas tout le temps 'J'aime ce magasin', alors quelque chose ne va pas. »

Un merchandising efficace dans les magasins d'espaces extérieurs est plus important que jamais étant donné l'évolution du secteur du mobilier. Grâce à une présentation fascinante, les magasins d'espaces extérieurs peuvent se tailler une place de choix dans un monde de grands détaillants et du e-commerce.

« Le plus grand obstacle au merchandising efficace pour la majeure partie des détaillants d'espaces extérieurs est le manque de volonté ou l'incapacité à investir », affirme M. White. « La vérité est que sans merchandising effectif, votre magasin perdra des parts de marché et vous ne vendrez pas. Par ailleurs, un bon merchandising ne coûte pas vraiment aussi cher que vous pouvez le penser. »



Meilleures pratiques en matière de merchandising au détail

Les meilleures pratiques en matière de merchandising au détail de Summer Classics comprennent :

- **Le fait d'encourager les clients à s'attarder** – Un merchandising efficace encourage les clients à rester plus longtemps dans le magasin et à répéter leurs visites. Des visites plus longues et plus de visites signifient plus de ventes. Créer un processus de découverte autour de chaque patio présenté grâce à des accessoires créatifs.
- **Les accessoires et le mode de vie** – Un bon merchandising dans les magasins d'espaces extérieurs met l'accent sur l'usage d'accessoires intéressants, de la vaisselle et l'éclairage aux jetés et aux œuvres d'art. L'objectif est de créer une présentation inspirant un mode de vie décontracté qui invite les clients à s'y joindre.
- **Ne pas acheter en quantité excessive et ne pas mélanger les catégories** – Une des erreurs les plus fréquentes commises par de nombreux détaillants est la présentation de beaucoup trop de patios, très près les uns des autres et dont les catégories se chevauchent. Lorsque vous présentez cinq patios de cette manière, vous encouragez le client à acheter le patio le moins cher.
- **La présentation de nombreux tissus** – De nos jours, les tissus sont vendus selon un ensemble coordonné : unis, motifs et rayures. Le merchandising efficace comprend également des ensembles colorés présentant la manière dont les tissus se marient afin de produire un effet plaisant.
- **Tenir compte de l'environnement** – Le sol et les murs doivent être pris en considération dans le marché de détail pour un merchandising efficace. Une planification minutieuse de l'espace au sol vous permet de tirer le meilleur parti de vos efforts de merchandising.
- **Changer la présentation** – Les détaillants doivent se réinventer au moins tous les cinq ans, notamment avec de nouvelles couleurs de murs et un nouveau revêtement de sol.

GAUCHE ET DROITE Les meilleures pratiques de merchandising de magasin d'espaces extérieurs mettent l'accent sur l'utilisation extensive d'accessoires afin de créer un espace dans lequel les clients ont envie de s'attarder.

MARYGROVE AWNING EXPLOITE LA TECHNOLOGIE POUR PLUS D'EFFICACITÉ

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE – TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Défi – Exploiter la technologie pour atteindre une plus grande efficacité

Exemple de meilleure pratique – Marygrove Awning
Détroit, Michigan
www.marygrove.com

Lorsque vous demandez à Mike Falahee, propriétaire de Marygrove Awning, une des plus grandes entreprises spécialisées dans les auvents rétractables du pays, quelle est selon lui la seule et la plus importante recommandation pour une efficacité opérationnelle, sa première réponse est l'aménagement.

« J'ai visité de nombreuses entreprises spécialisées dans les auvents ces cinq dernières années et je n'ai pas été surpris de constater que celles qui ont le plus de succès sont celles qui possèdent des magasins bien organisés et propres », affirme M. Falahee. « Un magasin en désordre et mal organisé a un impact négatif sur tout, notamment sur l'attitude et le moral du personnel. »

Alors que la première pensée de Mike Falahee à propos de l'efficacité opérationnelle va vers l'aménagement, sa propre entreprise présente dans quatre États a emmené l'efficacité opérationnelle à un tout nouveau niveau grâce à un système de technologie de l'information sophistiqué qui a été fabriqué sur mesure et de toutes pièces au cours de ces dernières années. Des présentations de ventes électroniques à l'assurance de la qualité après l'installation, Marygrove opère grâce à un système informatisé intégré et complet.



Mike Falahee, propriétaire de Marygrove Awning.

« Nous reconnaissons qu'une des préoccupations majeures de nos clients après l'achat est 'Quand est-ce que mes auvents seront installés?' », déclare M. Falahee. « En utilisant cette inquiétude comme point de départ, nous avons créé un système qui relie les présentations de ventes aux commandes subséquentes à nos systèmes de production, d'inventaire et d'installation de manière à ce que 30 secondes après avoir entré une nouvelle commande, un vendeur ait une date ferme d'installation à communiquer au client. Ce procédé a éliminé 85 pour cent des appels des clients après la vente et a réduit de 30 pour cent le temps passé par les planificateurs à effectuer des recherches et à répondre aux questions à propos des dates d'installation. »

L'efficacité opérationnelle et la satisfaction de la clientèle sont également une caractéristique du système grâce à un processus de confirmation des commandes. Le personnel du service clientèle appelle chaque client pour confirmer dans les détails tous les aspects de chaque nouvelle commande, procédure appuyée d'un message électronique de suivi. Ce message électronique contient un lien vers une page Internet personnalisée sur laquelle le client peut revoir les détails de la commande, suivre son évolution et confirmer la date d'installation. Le résultat a été une diminution spectaculaire des problèmes liés à la production et à la conception au moment de l'installation : de 4 pour cent à moins de 1 pour cent.

Par ailleurs, le système informatisé de Marygrove partagé par les branches de l'entreprise à Détroit, Toledo, Houston et Sarasota permet à l'entreprise un suivi de commande étendu et comprend un système de localisation mondiale (Global Positioning System, GPS) afin d'assurer un routage et un déploiement des installateurs des plus efficaces. Les installateurs de Marygrove sont également équipés d'un système vidéo sur iPad qui permet d'enregistrer chaque installation. Ces vidéos sont transmises par voie électronique au bureau principal afin d'être examinées au plan de l'assurance qualité et sont partagées dans l'entreprise afin que la qualité des installations soit reconnue.

« L'ajout des vidéos est une très bonne idée car le personnel est fier et s'approprie le travail », affirme M. Falahee. « Ces vidéos sont passées pendant la fête de Noël et les gens disent 'Regardez ce qu'on a fait : c'est merveilleux'. C'est ce genre de vision de la part du personnel qu'on souhaite avoir dans une entreprise. »

Meilleures pratiques en matière d'efficacité opérationnelle – Technologies de l'information

Vous trouverez ci-dessous, certaines des meilleures pratiques dans le domaine des technologies de l'information illustrées par Marygrove Awning :

- **L'aménagement** – Votre magasin est-il propre et bien organisé ? Vos employés perdent-ils chaque jour des heures pour trouver des outils ? Avant de commencer à dépenser de l'argent pour des ordinateurs, assurez-vous que les conditions essentielles sont assurées grâce à un environnement de travail propre et bien organisé.
- **Le brainstorming** – Avant de commencer à investir dans la technologie de l'information, rassemblez les employés clés et discutez des besoins de votre entreprise, notamment de la perspective de la clientèle. Un brainstorming effectué en amont assure un système qui répond véritablement à vos besoins, et ce avec l'adhésion de vos employés.
- **Un plan à long terme** – Ne vous attendez pas à mettre sur pied un système aussi sophistiqué que celui utilisé par Marygrove en un jour. Cela prend du temps et des efforts et nécessite une approche logique et progressive.
- **Un accent sur le service à la clientèle** – Une des plus importantes pratiques d'efficacité à Marygrove la confirmation des commandes de la clientèle, ne nécessite pas la technologie, mais a entraîné une très grande satisfaction de la clientèle, l'efficacité et la réduction des coûts.
- **Tout associer** – De nombreuses entreprises créent des systèmes automatisés pour certains aspects de leur entreprise tels que les inventaires ou la comptabilité, mais ne réussissent pas à tout associer. Un système intégré qui commence par les représentations de vente et se termine par l'assurance de la qualité augmente votre efficacité opérationnelle de beaucoup.
- **Les progrès technologiques** – Alors que l'intégration de la technologie est essentielle sur le long terme, ne repoussez pas les petites améliorations que vous pouvez vous permettre et qui amélioreront rapidement les opérations. Installer des GPS sur les camions d'installation peut vous faire gagner du temps dans la localisation des clients. Les iPads et les smartphones peuvent enregistrer les détails de l'installation. Les iPads sont également un moyen amusant et interactif d'effectuer les présentations de vente. Ils inspirent la clientèle.

SÉLECTION DU MATÉRIEL : L'AMÉLIORATION DE LA PROCÉDURE AUGMENTE L'EFFICACITÉ

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE – MATÉRIAUX, PROCÉDURES

Défi – Gagner de l'efficacité grâce aux matériaux et procédures

Exemple de meilleure pratique – Kansas City Tent & Awning, Kansas City, Missouri
www.kctentandawning.com

Dans une industrie riche d'histoire et respectueuse des traditions, le changement peut être difficile à instaurer, plus particulièrement lorsqu'il concerne le matériel et les procédures consacrées. Mike Chael, vice-président et copropriétaire de Kansas City Tent & Awning, est le premier à admettre qu'au départ il était contre certains des meilleurs changements effectués par l'entreprise.

« Les deux changements les plus importants effectués ces 10 dernières années sont le passage de l'acier à l'aluminium pour les armatures et un agrafage supplémentaire des tissus », déclare M. Chael. « Honnêtement, je m'y suis opposé au départ, mais aujourd'hui, nous sommes de 25 à 30 pour cent plus efficaces, et la qualité de nos produits est plus élevée. »

Les armatures en aluminium présentent de nombreux avantages en termes d'efficacité et de qualité. Le processus de soudage est plus propre et plus consistant, avec un produit fini aussi dur que l'acier mais plus léger, dont l'installation est plus facile et enduit de poudre pour un meilleur aspect et une faible maintenance. L'agrafage des matériaux est également plus efficace pour obtenir un produit qui dure plus longtemps et l'aspect professionnel exigé par les clients.

Kansas City Tent & Awning, leader dans la fabrication d'auvents, de toits et de structures d'ombrage dans le Midwest depuis 1901, atteint également des niveaux élevés d'efficacité grâce à une approche précise et disciplinée en ce qui concerne la fabrication du modèle. Le rapport entre la production de l'entreprise et le nombre d'employés est classé parmi les meilleurs de l'industrie.

« Nous sommes une entreprise très moderne, avec un site Internet à jour et un équipement de magasin moderne », déclare Nathan Urdang, président, copropriétaire et maître-artisan dans la fabrication de tissus. « De nombreux magasins utilisent la CAO (Conception assistée par ordinateur) pour les modèles, mais à Kansas City, nous les dessinons avec un stylo et du papier. Je peux dessiner



De gauche à droite : Mike Chael, vice-président et copropriétaire, et Nathan Urdang, président et copropriétaire de Kansas City Tent & Awning.

un modèle et effectuer une liste de montage complète plus vite qu'une personne ne le ferait avec un système de CAO. »

La conception de motifs détaillés à Kansas City Awning est un processus hautement discipliné qui détaille toutes les pièces d'encadrement à couper et à assembler, ainsi que les détails de chaque composante du tissu. Les résultats : très peu de gaspillage d'encadrement ou de tissus, la capacité pour plusieurs départements de travailler simultanément pour la même commande, pour un produit de qualité supérieure assurée qui s'emboîte parfaitement.

« Certains magasins d'auvents peinent jour après jour à obtenir une commande à l'extérieur. Le fait d'être à la peine vous rongera alors que cette situation peut être évitée », affirme M. Urdang. « Nous rendons le travail intéressant et amusant, ce qui fait de nous de meilleurs fabricants. »

Meilleures pratiques d'efficacité opérationnelle – Matériaux, procédures

Vous trouverez ci-dessous, certaines des meilleures pratiques de Kansas City Tent & Awning :

- **L'ouverture au changement** – Il n'est que normal de résister au changement au départ. Toutefois, avec l'arrivée de nouveaux matériaux et de nouvelles procédures, il est essentiel d'examiner chacun d'entre eux afin de déterminer si et comment il peut améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité.
- **Les ressources d'informations** – Une des meilleures façons de se tenir informé des dernières avancées en termes de matériaux et de procédures est à travers l'appartenance à des associations professionnelles telle que l'association des fabricants d'auvents (Professional Awning Manufacturers Association, PAMA). Les groupes professionnels fournissent des informations impartiales, mais également des opportunités de réseau avec d'autres acteurs de l'industrie.
- **La discipline** – La discipline et l'attention aux détails dans le processus de fabrication sont essentielles à l'efficacité

opérationnelle. La fabrication d'un modèle détaillé comme le fait Kansas City réduit le gaspillage, améliore la qualité et permet aux départements de collaborer efficacement.

- **L'investissement dans un équipement moderne** – La technologie dans tous ses aspects évolue, et l'investissement dans un équipement moderne est essentiel pour suivre le pas de la qualité et de l'efficacité. Des investissements petits et réguliers chaque année évitent le besoin d'une injection massive d'argent pour un magasin qui sera déplorément dépassé avec le temps.
- **Cesser de se démener** – En établissant et en suivant une procédure régulière et disciplinée centrée sur une production efficace, vous pouvez cesser de vous épuiser et augmenter considérablement votre efficacité.
- **Le personnel** – En dehors du coût du matériel, le personnel est la plus grosse dépense pour la majeure partie des entreprises. Avec des procédures invariablement efficaces, des approches disciplinées et un équipement moderne, vous vous rendez compte qu'un nombre réduit de personnes peuvent abattre un plus grand travail, ce qui améliore considérablement la rentabilité.



18



L'INNOVATION EN MATIÈRE DE CONCEPTION REDÉFINIT LES MARCHÉS

Il existe plusieurs manières de redéfinir un marché existant. La fixation des prix, la distribution et le marquage font partie des plus communes. Une autre manière de redéfinir le marché est l'innovation en matière de conception. Vous développez une façon nouvelle et excitante de répondre à un besoin humain de base.

C'est le chemin qu'a suivi TUUCI, fabricant, basé à Miami, de parasols et de structures d'ombrage aussi artistiques que durables et au fonctionnement de qualité. Durant ces 14 dernières années, cette entreprise s'est consacrée à redéfinir l'ombrage, un besoin basique qui existe depuis aussi longtemps qu'il y a des humains sur la planète.

« Vous devez commencer avec une page blanche et tourner le dos à toutes les règles », déclare Dougan Clarke, DG de TUUCI et architecte en chef spécialisé dans les structures d'ombrage. « Nous construisons des plateformes et créons des barrières entre le soleil et les lieux de rassemblement. Une fois que nous avons commencé à les percevoir comme des plateformes, un monde de conception plus vaste s'est ouvert à nous. »

TUUCI tire son inspiration de l'eau. Dougan a débuté sa carrière sur un chantier maritime sur lequel il a travaillé avec du matériel maritime durable, et où il a appris l'importance de la simplicité de la conception et d'un fonctionnement fiable. L'océan fournit également une inspiration artistique grâce à la vie marine telle que les raies piquantes, les mantes, et la beauté de l'eau et du ciel.

« Nous commençons par laisser les idées fuser à plein régime, puis nous arrivons à un point où nous devons les canaliser », explique M. Clarke. « La conception doit trouver un équilibre entre la forme et la fonction ; le produit doit être compréhensible par le marché et vendable aux clients. »

Un des plus grands défis de l'inspiration en matière de conception est d'éviter de succomber à la tentation de suivre les autres. Avec les salons professionnels et les recherches sur Internet, il est facile de perdre son sens de l'innovation.

« Ne m'envoyez pas de lien vers les sites des autres », déclare M. Clarke. « Il est facile de tomber dans le piège qui consiste à tirer son inspiration du travail des autres. Il existe déjà assez de copieurs sur le marché. Nous ne sommes intéressés que par des nouveautés capables d'inspirer une nouvelle vie. »

Meilleures pratiques d'innovation en matière de conception

Les meilleures pratiques en matière d'innovation de TUUCI comprennent :

- **Débuter avec une page blanche** – Si vous recherchez véritablement une innovation dans la conception, une page blanche est la seule manière de débiter. Tirer son inspiration des autres ne conduit qu'au copiage.
- **Représenter quelque chose** – Lorsque vous travaillez à partir d'un canevas vierge, il est essentiel de représenter quelque chose. Pour le cas de TUUCI, son inspiration provient fondamentalement de l'environnement marin autant pour la forme que pour la fonction.
- **Privilégier la simplicité** – Quel que soit le produit ou le service, plus c'est simple, mieux c'est. Si un composant ou une étape du processus n'ajoute aucune valeur, mieux vaut l'éliminer.
- **Trouver un équilibre entre la forme et la fonction** – Un des plus grands enjeux dans l'innovation en matière de conception est de trouver un équilibre entre la forme et la fonction. Le produit doit être plaisant au regard et être meilleur que les autres alternatives.
- **Ne pas oublier le marché** – Les innovations ultimes en matière de conception doivent passer le test de l'environnement de vente. Soyez en relation étroite avec les clients et les consommateurs afin d'assurer des innovations prêtes pour le marché.
- **Investir du temps et de l'argent** – Tout le monde voudrait apporter une innovation en matière de conception rapidement et avec peu d'efforts, mais la réalité est la suivante : l'innovation prend du temps et il faut avoir la capacité d'accepter les erreurs et d'apprendre d'elles.
- **La discipline** – Si, à l'origine, le processus de création nécessite une pensée libre, la discipline est cruciale au succès. Ce produit peut-il être fabriqué de manière efficace et rentable et est-ce que les acheteurs comprendront le concept et voudront le produit ?

LA NOUVELLE OFFRE DE NaOH_2O QUI RENFORCE L'EFFICACITÉ DU DESSALEMENT À L'ÉCHELLE MONDIALE

DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT
Défi – Innover dans le développement de produit

Exemple de meilleure pratique – NanoH₂O
El Segundo, Californie
www.nanoh2o.com



MEILLEURE PRATIQUE N° 15

20

RAINIER INDUSTRIES A DÉMONTRÉ LA VALEUR DE LA DIVERSIFICATION DES PRODUITS

DIVERSIFICATION DES PRODUITS
Défi – Le développement grâce à la diversification des produits

Exemple de meilleure pratique – Rainier Industries
Seattle, Washington
www.rainier.com

Lorsque Scott Campbell a succédé à son père en 1984 dans la gestion de l'entreprise de fabrication de tentes et d'auvents, il s'est focalisé sur un développement via la diversification des produits. Grâce à une série d'acquisitions et à l'investissement dans de nouvelles capacités, l'entreprise s'est diversifiée et s'est développée progressivement dans le domaine des applications graphiques, des structures de tissus, des ombrages de fenêtres rétractables et dans le domaine du tissu industriel.

« Un de nos objectifs les plus importants était de régler le problème de l'impact causé par le caractère saisonnier des tentes et des auvents sur notre entreprise », déclare M. Campbell, qui a changé le nom de Puget Sound Tent & Awning pour celui de Rainier Industries afin de refléter sa diversité croissante. « Alors que le graphisme et la notoriété de la marque devenaient des éléments essentiels dans le commerce des auvents, il nous a été naturel de nous développer dans ce secteur. Nous étions très souvent sollicités pour la coupe et la couture de tissus pour des bannières, alors il nous a été naturel de nous développer dans l'impression de tissus et dans l'offre d'un éventail complet de solutions graphiques. »

Aujourd'hui, Rainier Industries se focalise sur quatre types de produits, certes très divers, mais basés sur les compétences fondamentales relatives aux tissus, au graphisme, au bois et à la fabrication de métaux. Les champs d'activités de l'entreprise comprennent la vente en détail et les espaces publics, l'habillement de véhicules, les graphiques sportifs et les tissus muraux. Les opérations relatives à l'abri comprennent les auvents, les structures en tissus, alors que celles relatives à l'ombrage comprennent les stores rétractables pour fenêtre. L'industrie de la fabrication de tissus à grande échelle comprend l'aérospatial, les fenêtres pour usage maritime et du matériel militaire.

« Bien que nous soyons une entreprise très diversifiée, tout ce que nous faisons relève de domaines communs en lien avec nos compétences fondamentales », affirme M. Campbell. « Tous nos produits sont faits sur mesure, et il nous arrive souvent de nous appuyer sur les capacités disponibles de différents départements afin de répondre au besoin d'un client qui nécessite une solution unique. »

Lorsque Rainier Industries évalue les opportunités de diversification des produits, elle soumet chacune d'entre elles à des critères d'évaluation fondamentaux : Le nouveau produit constitue-t-il une offre

A lors que la population mondiale augmente et que la fourniture en eau fraîche diminue, une entreprise relativement nouvelle d'El Segundo en Californie, démontre comment le développement d'un produit peut révolutionner le marché et créer des opportunités de développement.

NanoH₂O a été créé en 2005 par deux entrepreneurs, Jeff Green, administrateur général, et le docteur Robert Burk, chef de la direction scientifique, afin de commercialiser la recherche réalisée par le docteur Eric Hoek de l'université de Californie à Los Angeles. Le docteur Hoek a inventé une membrane faite d'une couche fine de nanocomposite, qui constitue la base initiale des membranes QuantumFlux de dessalement par osmose inverse de NanoH₂O qui révolutionnent le dessalement de l'eau de mer.

« Les matériaux des membranes utilisées pour le dessalement sont restés les mêmes durant plus de 30 ans », déclare Barry Fischer, directeur de la qualité et de l'approvisionnement pour NanoH₂O. « En utilisant la nanotechnologie pour améliorer les propriétés chimiques de la membrane, nous avons créé une membrane d'osmose inverse qui augmente considérablement l'efficacité et réduit les coûts de l'énergie pour les usines de dessalement. »

Les membranes QuantumFlux de NanoH₂O réduisent la consommation d'énergie dans les usines de dessalement de près de 20 pour cent, ce qui représente un bénéfice de plus en plus significatif étant donné la constante

augmentation du coût de l'énergie à travers le monde. Une usine en particulier aux Caraïbes a connu une réduction de 28 pour cent dans la consommation d'énergie.

« Il existe actuellement plus de 16 000 usines de dessalement opérationnelles à travers le monde, donc le potentiel de croissance est énorme », déclare M. Fisher. « Nous connaissons des intérêts significatifs dans le secteur, avec plus de 60 usines de dessalement ayant adopté nos membranes depuis leur introduction sur le marché en avril 2011. Ce qui signifie que les membranes QuantumFlux produisent plus de 20 millions de gallons d'eau par jour [soit 75 millions de litres, ndlr]. »

Grâce à une force de vente solide et une équipe d'assistance en ingénierie, l'entreprise emmène progressivement le secteur vers une efficacité supérieure grâce à la technologie de pointe employée pour les membranes. Durant le processus actuel de développement, Glen Raven Technical Fabrics a collaboré avec NanoH₂O pour le développement d'une nouvelle technologie employée dans la fabrication de tissus afin de compléter les performances améliorées des membranes Qfx de NanoH₂O.

« Un développement de produits réussi doit être basé sur la réponse aux besoins de la clientèle, bien au-delà des options actuelles », déclare M. Fischer. « Si vos améliorations sont simplement cumulatives, vous courez le risque d'une offre d'imitation. »



CI-DESSUS Tina Houmann, associé commercial à Rainier Industries, et Scott Campbell, président de Rainier Industries. **À DROITE** Les principaux détaillants se tournent vers Rainier Industries pour les bannières imprimées utilisées dans les magasins.

de qualité supérieure ? Correspond-t-il aux capacités existantes ? Peut-il être produit avec une marge de profit intéressante ? En suivant cette philosophie, Rainier Industries a réalisé un taux de croissance annuel moyen de 17 pour cent sous la direction de Scott Campbell.



Meilleures pratiques de développement de produits

Les meilleures pratiques de développement selon l'expérience de NanoH₂O comprennent :

- **Une innovation réelle** – Le développement de produits qui a pour résultat des produits d'imitation n'est pas réussi, n'engendre pas de profit, et la lutte sur le front des prix est constante. Les membranes d'osmose inverse de NanoH₂O sont un saut qualitatif dans le domaine de l'efficacité, car elles réduisent la quantité d'énergie utilisée par les usines de dessalement de près de 20 pour cent.
- **La migration vers le nouveau produit** – C'est une chose de créer un produit novateur, et c'en est une autre de trouver une stratégie pour convaincre la clientèle de migrer vers la nouvelle donne. NanoH₂O a rassemblé une équipe technique qui travaille directement avec des usines de dessalement dans le processus de conception afin que le succès soit garanti.
- **Le processus éducatif** – Les nouveaux produits qui s'éloignent des paradigmes ne sont pas acceptés en un jour, et ce particulièrement dans les domaines de haute technologie tels que le dessalement de l'eau. NanoH₂O a résolu ce problème en embauchant des ingénieurs et des

scientifiques qui organisent des séminaires techniques à travers le monde.

- **Les partenariats** – Le développement d'un produit requiert parfois des partenariats avec d'autres entreprises qui offrent une expertise pour des composants spécifiques. Le dialogue et des objectifs et des valeurs communes sont essentiels pour la réussite des partenariats dans le domaine du développement de produits.
- **La commercialisation** – La création d'un nouveau produit révolutionnaire n'est que la moitié du parcours. Une commercialisation efficace avec un message clair et simple est essentielle. NanoH₂O résume sa proposition de valeur en quatre simples mots : « Plus d'eau, moins d'énergie ».

À GAUCHE NanoH₂O apporte l'innovation des produits dans le secteur du dessalement de l'eau grâce à des opérations de fabrication en Californie.



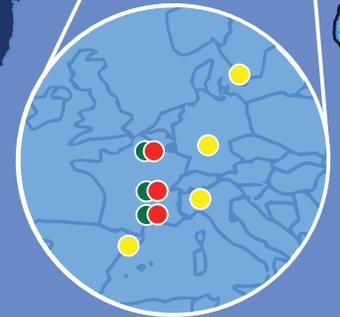
Meilleures pratiques dans la diversification des produits

Les meilleures pratiques dans la diversification des produits illustrées par Rainier Industries comprennent :

- **Débuter par les objectifs commerciaux** – Une stratégie de diversification d'un produit doit être basée sur de solides objectifs commerciaux. Un des premiers facteurs opérationnels de Rainier Industries a été le développement de secteurs sur lesquels le caractère saisonnier des tentes et des auvents n'a aucun impact.
- **Les compétences de base** – La diversification dans des secteurs dans lesquels votre entreprise ne possède aucune compétence existante et qui ne lui ajouteront aucune valeur est une formule sûre pour aboutir à un échec. La diversification doit être basée sur les compétences de base qui peuvent être adaptées et développées.
- **La rentabilité** – La croissance pour la croissance uniquement ou la diversité pour la diversité uniquement n'est pas une bonne affaire. Chaque opportunité de diversification doit être évaluée par rapport à un mètre étalon des niveaux acceptables de rentabilité.
- **Votre équipe** – Tout le monde n'est pas taillé pour les défis présentés par l'environnement en perpétuelle évolution que provoque la diversification de produits. Avant de vous diversifier, assurez-vous d'avoir sur pied une équipe de direction entreprenante et capable de s'adapter.
- **Les systèmes** – Un lien étroit avec une équipe de direction flexible est essentiel pour des systèmes d'exploitation bien établis et relatifs à des domaines tels que l'assurance de la qualité, la rentabilité et la productivité. La diversification des produits étendra les capacités de ces systèmes, qui sont essentiels à la responsabilité de chaque nouvelle entreprise.

SITES MONDIAUX GLEN RAVEN

- Siège social
- Distribution
- Fabrication
- Ventes/service
- Logistique
- Pays de vente



SIÈGE SOCIAL

- Glen Raven, Inc.
Glen Raven, NC
336.227.6211

GLEN RAVEN CUSTOM FABRICS

- Glen Raven Custom Fabrics, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211
- Glen Raven Custom Fabrics
Anderson Plant (usine)
Anderson, SC
864.224.1671
- Glen Raven Custom Fabrics
Norlina Plant (usine)
Norlina, NC
252.456.4141
- Glen Raven Custom Fabrics
Link Spinning
Glen Raven, NC
336.227.6211

- Glen Raven Custom Fabrics
High Point Showroom (salle d'exposition)
High Point, NC
336.886.5720

LA GAMME TECHNICAL FABRICS DE GLEN RAVEN

- Glen Raven Technical Fabrics, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211
- La gamme Technical Fabrics de
Glen Raven Park Avenue Facility
Glen Raven, NC
336.229.5576
- La gamme Technical Fabrics de
Glen Raven Burnsville Facility
Burnsville, NC
828.682.2142

TRI VANTAGE

- Tri Vantage, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211

- Consolidated Distribution
(distribution regroupée)
Mebane, NC 27302
877.540.6803

- Californie du Sud
City of Industry, CA
800.841.0555

- Californie du Nord
Hayward, CA 94545
800.786.7607

- Colorado
Denver, CO 80239
800.786.7609

- Floride
Miami, FL 33172
800.786.7605

- Géorgie
Lithia Springs, GA 30122
800.786.7606

- Illinois
Elmhurst, IL 60126
800.786.7608

- Missouri
Maryland Heights, MO 63043
800.786.7603

- New Jersey
Somerset, NJ 08873
800.786.7602

- Ohio
Cleveland, OH 44113
800.786.7601

- Texas
Irving, TX 75061
800.786.7610

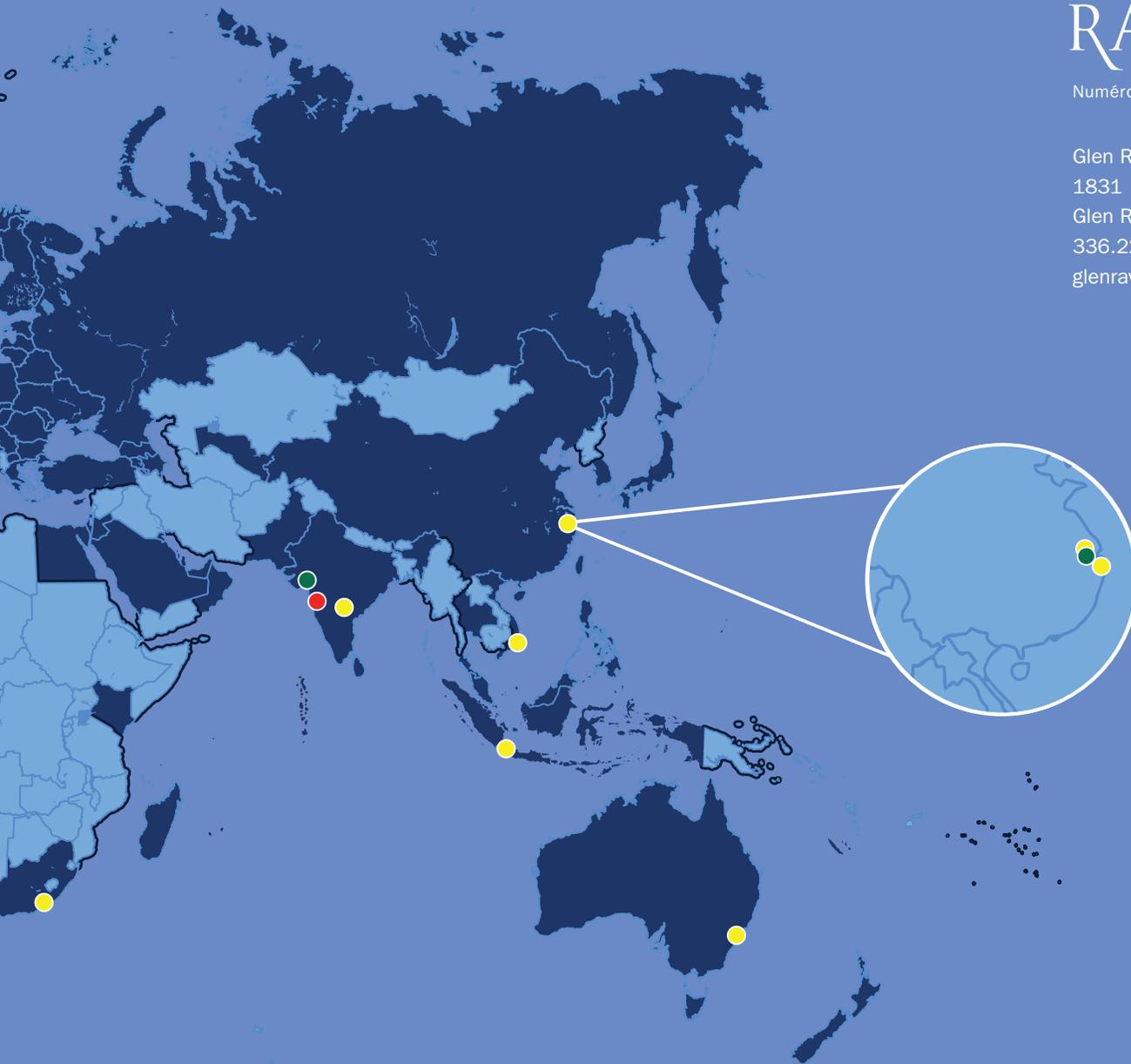
- Washington
Seattle, WA 98188
800.213.1465

- Canada, Trican Corporation
Mississauga, ON,
Canada L5T 2H7
800.387.2851

- Mexique, Tunali Tec Cuernavaca
Jiutepec, Morelos, Mexique
011.52 777 362-0636

- Mexique, Tunali Tec Guadalajara
Guadalajara, Jalisco, Mexique
011.52.333.6573660

Glen Raven, Inc.
 1831 North Park Avenue
 Glen Raven, NC 27217
 336.227.6211
 glenraven.com



**GLEN RAVEN, LOGISTIQUE/
TRANSPORT**

● Glen Raven Logistics
 Altamahaw, NC
 800.729.0081

● Glen Raven Logistics
 Laredo, TX
 956.729.8030

STRATA

● Strata Systems, Inc.
 Cumming, Georgie 30040
 800.680.7750

● Strata Systems Sleeve-It Plant
 Pottstown, PA
 610.495.7400

● Strata India
 Mumbai Head Office (bureau principal)
 011.91.22.4063.5100

● Strata India
 Hyderabad Sales Office (bureau de vente)
 011.91.40.4003.7921

● Strata India
 Daman Plant (usine)
 011.91.260.2220160

R.J. STERN

● R.J. Stern
 Wilkinson, WV
 800.292.7626

DICKSON-CONSTANT

● Dickson-Constant
 Wasquehal, France
 011.33.03.20.45.59.59

● Italie
 Gaglianico, Italie
 011.39.015.249.6303

● Espagne
 Barcelone, Espagne
 011.34.93.635.42.00

● Allemagne
 Fulda, Allemagne
 011.49.661.38082.0

● Scandinavie
 Göteborg, Suède
 011.46.31.50.00.95

DICKSON COATINGS

● Dickson Saint Clair
 Saint-Clair-de-la-Tour, France
 011.33.04.74.83.51.00

● Dickson PTL
 Dagneux, France
 011.33.04.37.85.80.00

● Dickson Coatings, États-Unis
 Atlanta, GA
 404.495.5994

GLEN RAVEN ASIA

● Glen Raven Asia
 Suzhou, JiangSu, Chine
 011.86.512.6763.8100

BUREAUX GLOBAUX DE SUNBRELLA/DICKSON

● Amérique latine du Nord
 Fort Myers, FL États-Unis
 239.466.2660

● Amérique latine du Sud
 Montevideo, Uruguay
 011.598.2601.3143

● Grande Chine
 Suzhou, Chine
 011.86.21.5403.8701

● Région du Pacifique Nord
 Shanghai, Chine
 011.86.21.5403.8385

● Vietnam
 Ho Chi Minh City, Vietnam
 011.84.98.3128022

● Indonésie
 Jakarta, Indonésie
 011.62.21.5289.7393

● Pourtour du Pacifique Sud
 Sydney, Australie
 011.61.2.9974.4393

● Afrique du Sud
 Port Elizabeth, Afrique du Sud
 011.27.41.484.4443