

Les prémices...

Deux amis, une vision

Rien ne destinait René-Pierre Roussel et Hugo Leclair
à se lancer dans le domaine de l'imprimerie.

Les deux amis se sont rencontrés dans une *start-up* de Montréal à l'aube des années 2000, au moment où la « bulle numérique » gonflait à vue d'œil. Internet était sur toutes les lèvres, incluant sur celles de René-Pierre et Hugo. Mais ils ont vite compris qu'il ne fallait pas s'emballer aveuglément, et cette vision commune les a rapprochés.

« La bulle numérique, elle n'allait pas être éternelle. Je me disais : c'est bien, c'est nouveau, mais il y a trop de spéculation là-dessus. Ça nous prend un produit qui conservera toujours sa demande, un produit dont les gens auront toujours besoin. »

René-Pierre, c'est le gars charismatique, facile d'approche, mais c'est aussi le gars des chiffres. Des états financiers, il en mange ! Après ses études au HEC, il passe par la Caisse de dépôt et de placements du Québec, puis retourne sur le terrain de l'entrepreneuriat, où il peut retrouver ce contact interpersonnel qui l'allume tant.

Calculateur efficace, René-Pierre a aussi une intuition d'affaires et une capacité à prendre la pression qui sont souvent utiles dans les moments-clés. Toutes des aptitudes professionnelles qui ont bien plu à Hugo.

« Moi, lorsqu'il y a des décisions à prendre, je vais vraiment m'asseoir pour faire le tour de la question, et ça va prendre plus de temps. Mais ça fait que dans d'autres moments, c'est moi qui vais apporter l'angle d'action pour profiter d'un positionnement stratégique, parce que j'aurai vu des angles complètement différents. »

Amitié

« On est très
complémentaires, et c'est
pour ça qu'on s'est dit :
il faut se lancer en
affaires **ensemble.** »

A black and white photograph of a modern, single-story commercial building with a brick facade. The building features a series of large windows along its side. On the upper part of the brick wall, there is a large logo consisting of an orange stylized flame or drop shape next to the word "artistic" in a bold, sans-serif font. Below "artistic", the words "groupe canva" are written in a smaller, lowercase font. The building is set against a clear sky, and a grassy area is visible in the foreground.

artistic
groupe canva

Vision

Hugo est un entrepreneur ambitieux qui ne craint pas les défis. Posé, réfléchi, il est entrepreneur dans le domaine de la formation avant de devenir notamment gestionnaire dans le domaine de la formation en ligne (*E-Learning*). En outre, il est fasciné par les statistiques sur le manque de relève dans les entreprises manufacturières. Son ami d'enfance, Stéphane, travaille justement dans le domaine manufacturier comme directeur de production au sein de l'entreprise Reproduction BLB à Boucherville.

C'est là qu'il constate tout le potentiel d'expansion que ce domaine d'activité – l'imprimerie – peut apporter.

Il lance alors une idée saugrenue à son ami René-Pierre : faire l'acquisition de cette entreprise bouchervilloise, alors qu'ils n'ont pratiquement aucune connaissance en imprimerie.

Mais le projet démarre avant tout d'une vision. Celle de deux jeunes entrepreneurs novices, mais soucieux de s'entourer de connaisseurs et d'artisans pour élever l'entreprise à un niveau qui lui était auparavant inaccessible. La vision qu'avec une nouvelle forme de gestion, une plus grande ouverture sur le marché, le partage de connaissances et l'efficacité seront décuplés.



Audace

« On a commencé en s'asseyant tous les deux à la table et en mettant sur papier dix critères qu'on voulait respecter coûte que coûte dans notre nouvelle entreprise. »



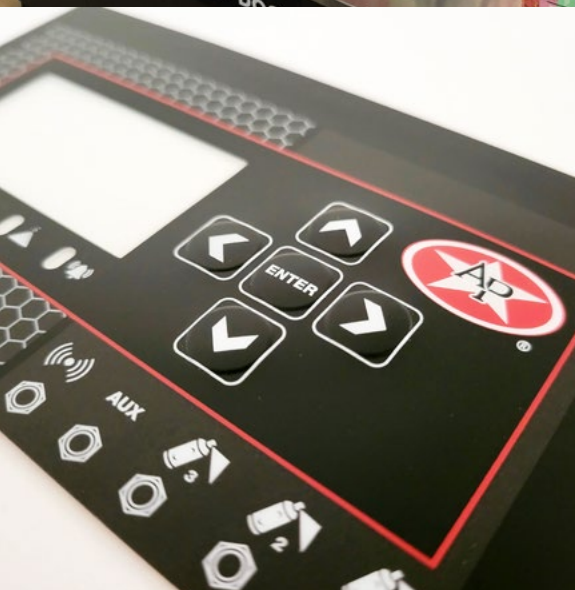
Intuition



Au moment même où les deux entrepreneurs amorcent leur réorientation de carrière, la bulle numérique éclate en bourse, en raison d'une spéculation trop abrupte. Les entreprises technologiques, dont celle où le duo travaillait à ce moment-là, ne sont plus la panacée où tout le monde se doit d'investir.

En revanche, une constante demeure : tout le monde a encore besoin de papier, d'affiches, de livres ou d'articles promotionnels... et le secteur manufacturier au Québec est encore en plein essor, peu importe les cycles économiques.

Il y aura toujours des PME manufacturières qui produisent des biens et qui achètent des éléments en sous-traitance pour compléter leurs produits, et les deux jeunes entrepreneurs comptent bien s'accrocher à cette garantie.



Après plus de 14 mois d'intenses délibérations avec leurs banquiers, Reproduction BLB passe aux mains de René-Pierre et Hugo. L'ami de Hugo, Stéphane, devient également actionnaire minoritaire de l'entreprise et occupe le poste de directeur de production, puisqu'il connaît bien le marché. Pour René-Pierre et Hugo, ce sera le premier pas d'une longue expansion qui se poursuivra sans arrêt.

« Notre entreprise n'est pas une
entreprise avec plusieurs phases de
croissance, mais bien une entreprise
avec plusieurs phases d'intégration
d'entreprises qui ont assuré
la croissance. »



Les difficultés d'impression

La croissance se heurte souvent à des difficultés inattendues.

Dans le cas de René-Pierre et Hugo, ces embûches les ont parfois remis en question.

En 2008, une grave crise financière frappe les États-Unis et s'amène au Canada. Peu de temps après son rachat de l'usine Artistic à Montréal la même année, le Groupe Canva se retrouve en bien fâcheuse position lorsque leur plus gros client, l'entreprise Nortel, fait faillite.

S'ensuit alors un branle-bas de combat pour rappeler un à un les anciens clients d'Artistic (l'entreprise date de 1937), certains ayant délaissé Artistic depuis plusieurs années. Hugo et René-Pierre ne lâchent pas le téléphone.

La manœuvre est serrée, mais quelques clients importants choisissent de revenir avec le Groupe Canva, ce qui permet à l'entreprise de revenir graduellement sur les rails.

« L'important à ce moment-là, c'était d'inspirer la confiance. Notre banquier nous disait : je dors bien la nuit parce que j'ai le sentiment que vous allez toujours trouver une solution ».

Le Groupe Canva acquiert rapidement une réputation qui lui permet de décrocher de plus gros contrats. Peu avant 2010, l'entreprise signe avec Bell Canada pour le remplacement du logo de Bell sur toutes les cabines téléphoniques au pays : une tâche colossale qui demande des moyens décuplés.

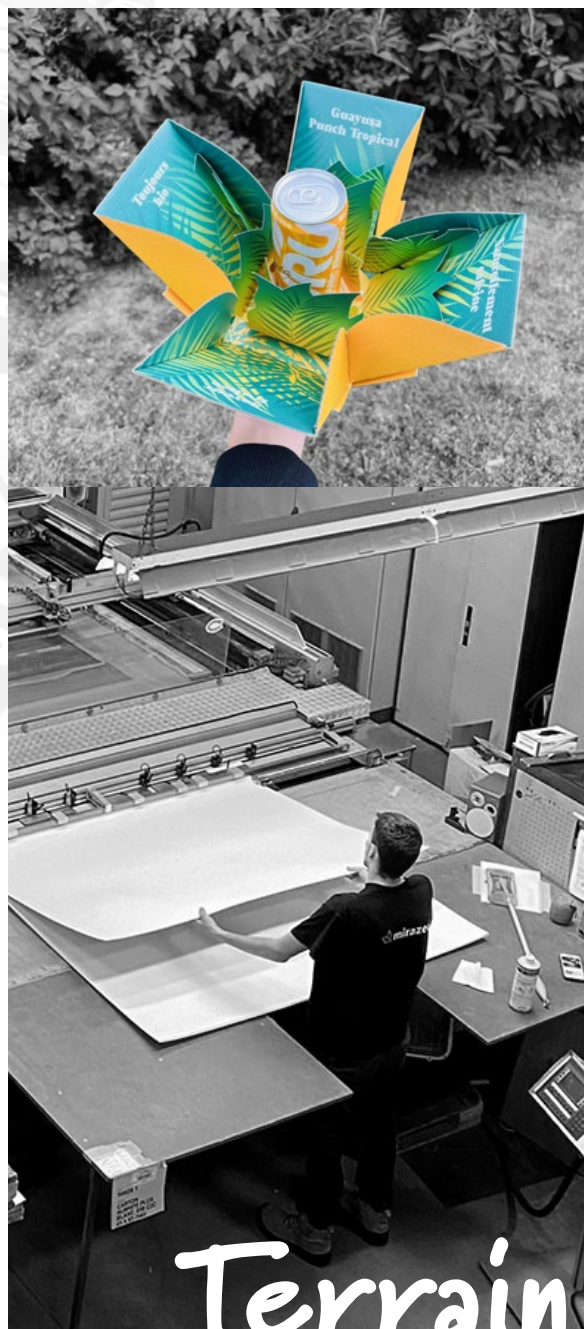


À peu près au même moment, l'entreprise obtient le contrat de production de 17 000 torches olympiques en vue des Jeux Olympiques de Vancouver 2010. Un défi excitant mais qui, après un certain temps, fait douter René-Pierre et Hugo de leur capacité à rendre la marchandise dans les délais. Tous les employés, opérateurs comme gestionnaires, sont mis à contribution. René-Pierre entre à l'usine à 4 h du matin tous les jours pour assister les opérateurs de presse.

« Ce qui manque aux entrepreneurs parfois, c'est aussi d'avoir le nez dans les opérations pour développer le lien avec leurs employés. »

« Il faut aller sur le terrain. Pour moi, c'est essentiel de passer une partie du temps à l'usine. »

Les années se poursuivent dans une frénésie jamais vue pour les gestionnaires du Groupe. Au fur et à mesure de son expansion, les co-actionnaires constatent la problématique du manque de relève dans les entreprises manufacturières au Québec. Heureusement, René-Pierre et Hugo se sont entourés de gens d'expérience qui deviennent co-actionnaires minoritaires : à Stéphane, le directeur de production, s'ajoute Philippe, le gestionnaire d'affaires.



Vision et valeurs...

Se démarquer

Dans le secteur de l'impression, comme dans tous les secteurs produisant des commodités essentielles, les entreprises doivent se démarquer sur d'autres fronts que le produit en lui-même.

« La plaque en métal qu'on grave pour un client, elle n'est pas meilleure que celle d'un compétiteur. C'est le même métal, le même procédé. Où on va se démarquer, c'est dans l'efficacité de notre production et notre approche client ».

Performance



Lorsqu'ils ont tenté d'acheter leur première usine en 2003, Reproduction BLB, les deux amis se font refuser leur demande de financement par la banque. La raison ? Ils ne satisfont aucun des trois critères requis : l'expérience des entrepreneurs - ils ne connaissaient rien à l'imprimerie; l'avenir du marché - on croyait que l'imprimerie disparaîtrait au profit du numérique; et le montant de la mise de fond - ils n'avaient pas assez d'argent.

« Quand le directeur de la banque nous a rencontrés, il n'a pas mâché ses mots : il nous a conseillé d'acheter plutôt un dépanneur. »

René-Pierre et Hugo sont toutefois convaincus du potentiel du marché. Et surtout, ils sont convaincus que le fait qu'ils n'aient aucune expérience en imprimerie est plutôt une plus-value dans leur projet.

Une fois leur financement accordé par une nouvelle banque, le duo se porte acquéreur de Reproduction BLB et double rapidement son chiffre d'affaires grâce à une nouvelle stratégie qui rebrasse les cartes de l'entreprise. Ils consolident le marché et améliorent l'efficacité en acquérant d'autres usines qui fonctionnaient auparavant en vase clos, tout en conservant les noms originaux de ces usines ainsi que leurs employés.

En 2019, lors de l'acquisition de Mirazed à Saint-Hubert (Longueuil), le Groupe Canva passe de 10 millions \$ à 30 millions \$ de ventes annuelles et adopte officiellement une nouvelle image de marque uniformisée dans toutes ses usines, avec un guichet unique sur le web et une stratégie de marketing numérique leur permettant de se démarquer face aux concurrents.

« On a fait 15 acquisitions jusqu'à maintenant, qu'on a réparties dans 6 unités d'affaires. Et toutes ces acquisitions nous ont apporté quelque chose qu'on a pu appliquer dans le reste de notre compagnie. »



Travailler en équipe

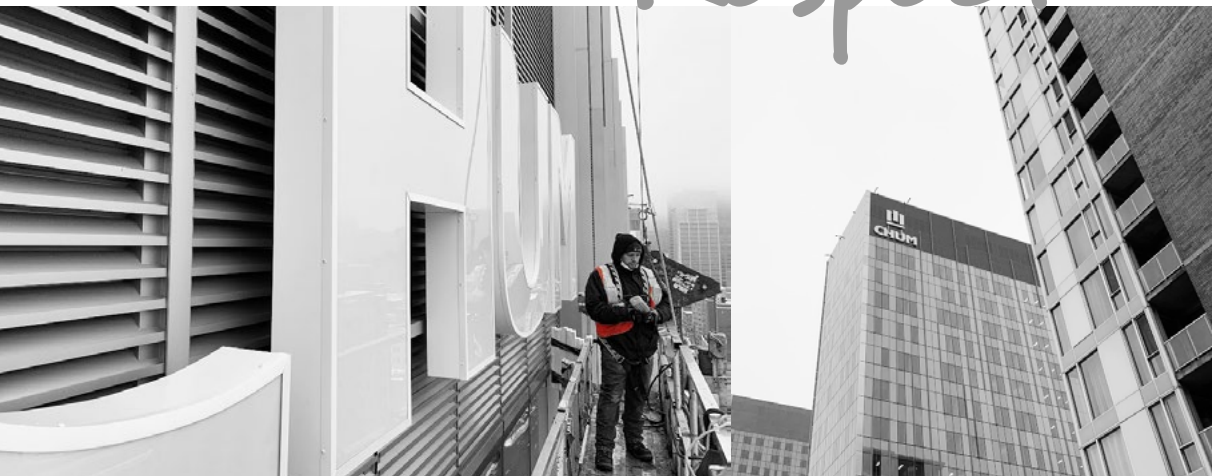
Une entreprise à succès n'est jamais l'histoire d'une seule personne.
Derrière le Groupe Canva, il y a avant tout une histoire d'amitié.

« Ça fait 21 ans qu'on travaille ensemble et je ne me souviens pas d'une seule fois où on a eu une vraie chicane. Des discussions animées, oui, mais jamais de conflit. Notre grand secret, c'est de laisser l'ego à la porte quand on entre travailler ».

Aux dires du duo, les embûches de parcours ont toujours été affrontées ensemble. D'un autre côté, quand ça allait bien, personne ne « s'enflait la tête ». C'est ça qui leur a permis de rester soudés.

« Non seulement on est **complémentaires**, mais on est aussi **contradictoires** dans nos propres **personnalités**. »

Respect



Hugo donne souvent l'exemple de leur parcours antérieur, qui ne colle pas avec leurs personnalités respectives. « Moi, j'ai surtout travaillé en vente. Un gars de vente, ce n'est habituellement pas celui qui planifie à long terme et qui a la vision la plus... pessimiste. Pourtant, c'est moi qui assure ce rôle-là dans notre duo. Et un financier comme René-Pierre, habituellement, ce n'est pas un gars très optimiste. Mais c'est pourtant ce qu'il est. »

Le travail d'équipe implique aussi tous les autres employés du Groupe Canva, du concierge au comptable.

« On a commencé à faire de l'argent quand on a commencé à laisser les gens de plancher... s'occuper du plancher ».

Tout comme la performance et le travail d'équipe, le respect est aussi une valeur fondamentale de l'entreprise. Faire respecter cette valeur demande parfois des interventions ciblées lors d'une nouvelle acquisition.

« Quand on a acheté une usine à Winnipeg récemment, il y avait un ancien militaire parmi l'un des gestionnaires de planchers. Pour lui, les employés, ça marchait avec des coups de pied au derrière. Ça ne cadrait pas trop dans le respect. »

« Il n'a pas voulu changer son approche. Alors pour nous, ça voulait dire bye-bye. »



En coulisse...



**Le
calculateur
rassembleur**

René-Pierre Roussel

**Co-fondateur et co-actionnaire
du Groupe Canva**

Originaire du Nouveau-Brunswick, issu d'une troisième génération d'entrepreneurs dans le domaine des pêches, René-Pierre se lance en affaires à 21 ans dans la vente au détail d'articles de sport. Il fait ses armes dans le domaine des affaires, mais a besoin d'un nouveau défi lorsqu'il s'inscrit au baccalauréat en finances au HEC Montréal, pour ensuite décrocher un MBA.

Planifiant d'abord de retourner dans son Nouveau-Brunswick natal, René-Pierre rencontre sa douce moitié à Montréal et décide de s'installer dans la région lorsqu'il obtient un poste à la Caisse de dépôt et de placements du Québec. « Je leur ai clairement dit à l'entrevue : je vais être honnête avec vous, moi ce que je veux, c'est faire un temps ici, mais après je veux me lancer en affaires ».

Durant quatre ans à la Caisse de dépôt, il développe son côté calculateur, qu'il additionne à ses fortes aptitudes interpersonnelles. Rassembleur-né, il réalise son rêve professionnel en rencontrant Hugo dans une *start-up* technologique, pour ensuite démarrer le Groupe Canva.



**Le
visionnaire
perspicace**

Hugo Leclair

**Co-fondateur et co-actionnaire
du Groupe Canva**

Hugo démarre des études en droit lorsqu'il se découvre une passion pour l'entrepreneuriat et décide de s'y mettre à plein temps. Il œuvre dans la gestion d'une entreprise de conférenciers, qui engage des athlètes olympiques afin de faire connaître leur parcours dans diverses régions du Québec.

Il aide à monter leur plan d'affaires et exécuter sa mise en œuvre pour transformer l'entreprise en spécialiste de la formation en entreprise. Il se dirige ensuite vers la formation en ligne (E-learning) où il devient directeur des ventes d'une *start-up*. C'est là qu'il rencontre René-Pierre. À l'époque, malgré l'image que projette son travail de « vendeur », l'intuition et la perspicacité d'Hugo font de lui un collègue idéal pour René-Pierre.

« Alors que René-Pierre est plus optimiste que la moyenne, moi, je suis le genre à voir tout ce qui peut se passer de mal. Ha ! Ha ! Ensemble, on se rejoint quelque part au milieu ».





© 2014 The City of Chicago. All rights reserved. This artwork is a public work of art. It is not to be reproduced or used in any way without the express written permission of the City of Chicago. For more information, please contact the City of Chicago Department of Cultural Affairs and Special Events at (312) 744-6700.

Une esquisse de l'avenir...

Maintenir la croissance

Après dix-huit ans d'activité, le Groupe Canva voit maintenant ses frontières s'étendre au-delà du Québec.

Après être passée de 10 millions \$ à 30 millions \$ de chiffre d'affaires, l'entreprise devrait terminer 2023 avec des ventes atteignant 75 millions \$. L'objectif, d'ici 2024 : atteindre 100 millions, rien de moins. En 2021, le Groupe Canva a d'ailleurs fait sa première acquisition à l'extérieur du Québec avec l'usine Intergraphics Decal à Winnipeg. Un an plus tard, René-Pierre et Hugo trament déjà sur plusieurs projets d'acquisition à travers le Canada.

Une des forces des deux entrepreneurs a toujours été de faire passer les intérêts de l'entreprise avant ceux des actionnaires pour assurer la pérennité et les emplois. À travers les grandes phases de croissance du Groupe Canva, René-Pierre et Hugo ont tenu à ce que leur structure corporative suive l'évolution de l'entreprise.

Ils planifient déjà les décisions qui doivent être prises pour s'assurer de bien suivre la prochaine phase de croissance de 60M \$ à 100M \$ de chiffre d'affaires.

« Parfois, ça amène des discussions sensibles, mais en ayant toujours le bien-être de l'entreprise comme première préoccupation, ça nous a toujours permis de trouver la meilleure solution. »

Perfec
tionne
ment

Croissance

Et leur conseil pour les jeunes entrepreneurs qui se lancent en affaires ? « Tout est dans l'approche. Prenons un *pitch* d'affaires à l'endroit d'un client potentiel par exemple, quand tu parles de ton produit. Souvent, la plus grande erreur qu'on fait dans un *pitch* quand on est jeune, c'est qu'on va parler de notre perception des avantages de notre produit. Mais c'est l'inverse qu'il faut faire. »

« Il faut comprendre ce qui est important pour le client et ensuite, c'est le temps de faire le lien avec certains avantages de notre produit qui répondent au besoin du client. »





9475, rue Jean-Pratt
Montréal (Québec) H4N 2W7

514 382-0351

info@groupecanva.com
groupecanva.com



Direction de l'édition : Audrey Dallaire
Auteur : Laurent Mercier-Roy
Conception graphique : Liliane Racine
Révision : Marcelle Racine