DE L'INFORMATION ESSENTIELLE POUR LES ENTREPRENEURS

profits

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
AUTOMNE 2009 | VOL. 29 N° 2 | WWW.BDC.CA

Prenez les devants

UNE CURE MINCEUR POUR VOTRE ENTREPRISE QUAND LES TEMPS SONT DURS

La nouvelle frugalité

COMMENT SÉDUIRE UNE CLIENTÈLE ÉCONOME

Un entrepreneur qui voit un avenir radieux

CENTENNIAL SOLAR EXPORTE DANS 15 PAYS

BDC
L'entrepreneur d'abord

CHRIS WOOD
PRÉSIDENT DE MARWOOD METAL FABRICATION LTD.

TABLE DES **MATIÈRES**

2 **MESSAGE DU PRÉSIDENT**

Les entrepreneurs tracent la voie

3 **TOUR D'HORIZON**

Combler l'écart de productivité

7 moyens de faire de l'argent le roi de votre entreprise

Les journées sont trop courtes ?

Le réseautage social en chiffres

6 **NOUVELLES DE BDC**

Des prêts records aux entrepreneurs

10 **REPORTAGE**

La nouvelle frugalité

12 **L'ENTREPRENEUR D'ABORD**

West Wind Aviation

14 **DANS SES MOTS**

Ajoy Das : Un entrepreneur qui entrevoit un avenir radieux

7

EN COUVERTURE

Prenez les devants

Profit$[MD] est publié par BDC pour informer les entrepreneurs sur des sujets d'intérêt courant et sur les produits et services de BDC.

Il est possible de reproduire les articles publiés dans Profit$[MD] après en avoir obtenu la permission de l'éditeur, et à condition d'en indiquer la source.

ISSN-0711-0316

[MD] Une marque déposée de BDC.

Éditeur : BDC

Rédacteur principal : Don Macdonald
don.macdonald@bdc.ca

Coord., Publications : Louise Forest

Direction artistique : Pierre Ménard et Eunice Renélick (Affaires publiques BDC)
Ardoise Design

Adresse : Banque de développement du Canada
Service des Affaires publiques
5, Place Ville Marie, bureau 400
Montréal (Québec) Canada
H3B 5E7

Téléphone : 1 888 INFO BDC (463-6232)

Site Web : www.bdc.ca

Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

BDC Canada

MESSAGE DU PRÉSIDENT

LES ENTREPRENEURS **TRACENT LA VOIE**

JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE BDC

Il est difficile d'imaginer un meilleur moment pour reconnaître les contributions des entrepreneurs au bien-être de notre pays. Après tout, le Canada a traversé une crise financière et subi un douloureux ralentissement économique, à preuve les entrepreneurs qui en ont subi les contrecoups.

À BDC, nous finançons et conseillons plus de 28 000 entrepreneurs. Le courage, l'énergie et l'ingéniosité dont ils font preuve nous touchent toujours autant, surtout en cette période de turbulence. Ce sont eux qui prennent des risques, embauchent du personnel et transforment des idées et des technologies innovatrices en produits et services.

Cette année marque le 30e anniversaire de la Semaine de la PME, où BDC rend hommage aux entrepreneurs et au rôle vital qu'ils jouent dans notre économie et notre société. Comme par les années passées, nous avons organisé un éventail complet d'activités à l'échelle du pays. Ces activités donnent aux entrepreneurs, actuels et potentiels, l'occasion d'apprendre, d'échanger et de se relaxer un peu. À souligner cette année : le gala de remise des Prix aux jeunes entrepreneurs qui se tiendra à Ottawa le 20 octobre. Ces prix soulignent les réalisations et le dynamisme de jeunes entrepreneurs remarquables qui préparent la voie pour une nouvelle génération de propriétaires d'entreprises.

À BDC, nous cherchons à innover dans tout ce que nous faisons. À titre d'exemple, le magazine que vous tenez actuellement entre vos mains. Arborant un nouveau look et format, *Profit$* vise plus que jamais les entrepreneurs.

Pourquoi les entrepreneurs ? Parce que ce sont eux qui sont responsables de la plus grande part de notre croissance économique au Canada. Leur détermination à bâtir des entreprises saines, résilientes et progressives me permet de croire que le meilleur reste à venir.

Et comme depuis les 65 dernières années, beau temps mauvais temps, BDC sera à leurs côtés. $

COMBLER L'ÉCART DE productivité

La productivité des entreprises canadiennes accuse un retard par rapport aux États-Unis depuis près de 25 ans, et cette tendance s'est accélérée depuis 2000. Les entreprises d'ici sont aussi moins productives que celles des autres grands pays industrialisés.

Notre retard de productivité a des incidences dramatiques sur le niveau de vie futur, à une époque où la concurrence s'intensifie, où la population vieillit et où des méthodes de production plus écologiques s'imposent.

Selon un comité d'experts du monde des affaires, du milieu universitaire et des syndicats, l'écart de productivité du Canada est attribuable au manque d'innovation dans les entreprises — mais rien n'est perdu.

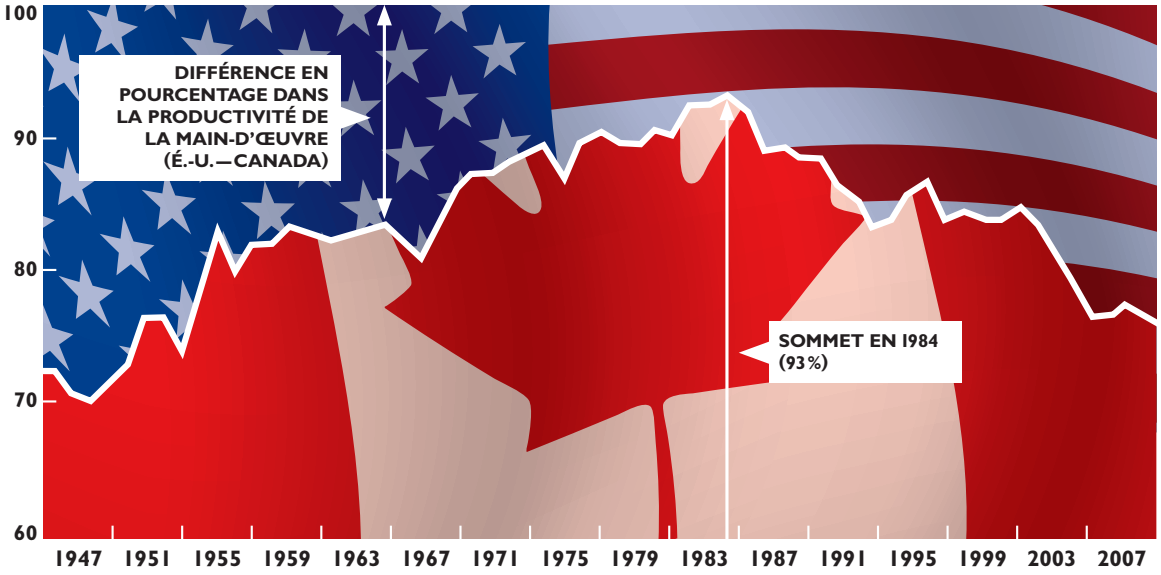
« Il n'y a rien d'inné dans le caractère du pays qui empêche les entreprises canadiennes d'être tout aussi innovantes et productives que celles d'autres nations », souligne le rapport intitulé *Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur*.

Le comité, réuni par le Conseil des académies canadiennes, a dégagé plusieurs stratégies pour améliorer la productivité, notamment encourager les investissements dans la machinerie et le matériel (dans les TIC en particulier) ; orienter davantage les activités vers l'exportation ; et améliorer le climat pour les entreprises axées sur la recherche.

Il incombe en partie aux responsables des politiques publiques d'accroître l'innovation et la productivité, mais ils doivent partir d'une stratégie d'entreprise améliorée. Comme l'indique le rapport, un des principaux facteurs est « l'ambition de l'entreprise (p. ex., un entrepreneuriat agressif et une approche axée sur la croissance) ».

Pour en savoir plus sur le rapport, visitez www.sciencepourlepublic.ca/fr/innovation.html. $

PIB RÉEL PAR HEURE AU CANADA EN POURCENTAGE DES É.-U.



Source : *Innovation et stratégies d'entreprise : pourquoi le Canada n'est pas à la hauteur*

UN TRAITEMENT ROYAL

7 moyens de faire de l'argent le roi de votre entreprise

« L'argent est roi » : rien n'est plus vrai durant un ralentissement. Quand les temps sont durs, il est essentiel de maîtriser les finances de votre entreprise et de générer plus de liquidités.

Voici sept façons d'y arriver.

1 Élaborez un planificateur de trésorerie et faites un suivi mensuel

À l'aide d'un outil logiciel ou d'un chiffrier, consignez votre solde bancaire d'ouverture ainsi que toutes les rentrées et sorties de fonds mensuelles prévues. Vous pourrez ainsi évaluer votre situation, examiner les risques et parer aux problèmes tels que la perte d'un client important. Faites ensuite un suivi des encaissements et des décaissements durant le mois. Cela vous aidera à anticiper les problèmes et à vous rajuster, notamment en retardant les paiements discrétionnaires.

2 Surveillez de près les états financiers

Examinez chaque poste pour déceler d'éventuels problèmes. Surveillez attentivement les indicateurs clés de la vigueur de votre entreprise tels qu'un changement dans la marge brute et la rotation des stocks.

3 Misez sur les relations avec vos clients et vos fournisseurs

De bonnes relations avec les clients et les fournisseurs peuvent aider à libérer plus de liquidités. Par exemple, vous pouvez transformer les ventes en dollars plus rapidement en offrant des rabais aux clients qui règlent promptement leurs factures. Les fournisseurs peuvent aider en prolongeant les délais de paiement. Il faut cependant être deux pour négocier. Travaillez à améliorer votre service à la clientèle et assurez-vous de payer vos fournisseurs rubis sur l'ongle.

4 Mettez l'accent sur la gestion des stocks et les offres de produits

Si les ventes fléchissent et si les stocks se renouvellent moins vite, vous devez prendre des moyens musclés pour liquider la marchandise. Analysez par la même occasion vos gammes de produits pour voir lesquelles se vendent bien et lesquelles occupent inutilement de l'espace. Faites appel à votre équipe de vente pour aider à réduire les stocks et à éliminer les gammes de produits déficitaires.

5 Soyez dur envers les mauvais payeurs

Soyez intransigeant quand il s'agit de recouvrer des créances. Vous devez percevoir les factures en retard avec diligence. Quand un client ne paie pas, vous financez son entreprise.

6 Empruntez pour préserver votre fonds de roulement

Il est important d'éviter de payer d'avance des investissements à long terme (achats d'équipement, agrandissement d'un bâtiment, etc.) ; cela grèvera votre fonds de roulement. Mieux vaut emprunter pour financer ces projets. Envisagez aussi de refinancer les immobilisations pour libérer des capitaux.

7 Réduisez le gaspillage et simplifiez les opérations

Augmentez la productivité et la rentabilité de votre entreprise en éliminant les goulots d'étranglement, la surproduction, l'équipement inefficace et les autres sources de gaspillage. Vos employés sont votre meilleure source d'idées : consultez-les ! $

LES JOURNÉES SONT TROP COURTES ?

Il est temps de déléguer

Beaucoup de petites entreprises ne réussissent pas parce que, voulant tout gérer, leur propriétaire finit par être submergé. Pour être un leader efficace, vous devez développer votre aptitude à gérer votre temps à mesure que votre entreprise croît.

« Il est crucial de déléguer », indique Rony Israel, associé, BDC Consultation. « Les gens font l'erreur d'engager quelqu'un pour accomplir un travail en négligeant de lui donner les pouvoirs décisionnels nécessaires. »

La délégation permet de gérer efficacement son temps, mais aussi de favoriser le développement des employés. Elle est essentielle à la stabilité à long terme de votre entreprise, surtout quand les temps sont durs.

« Un propriétaire d'entreprise est interrompu toutes les dix minutes environ pour régler des problèmes, dit M. Israel. Avec le temps, vous devez apprendre à choisir avec soin les domaines dans lesquels vous intervenez, et la nature de votre intervention. »

L'objectif fondamental est de cesser d'éteindre les feux au quotidien pour gérer les objectifs globaux de l'entreprise et communiquer les buts communs avec conviction et passion. $

LE RÉSEAUTAGE SOCIAL EN CHIFFRES

28 millions
Nombre de **Canadiens branchés**
(Source : www.internetworldstats.com)

250 millions
Abonnés à Facebook à l'échelle mondiale
(Source : Facebook)

Facebook (87 %)
MySpace (33 %)
Twitter (13 %)
Réseaux sociaux privilégiés par les abonnés canadiens
(Source : com.motion-Pollara Social Media Barometer)

9 % ; jusqu'à 2,2 milliards $US
Croissance estimée de la **publicité** dans les **médias sociaux** à l'échelle mondiale en 2009
(Source : eMarketer)

40 %
Pourcentage d'**entreprises canadiennes** qui craignent de perdre des clients aux mains des concurrents qui utilisent les médias sociaux
(Source : Coleman-Parkes Research)

Plus de 600 000
Nombre estimatif de **petites entreprises** aux É.-U. et au Canada qui utiliseront un média social comme Facebook ou Twitter d'ici la fin de 2009
Nombre en 2008 : 260 000
(Source : Sage Software et AMI-Partners)

56 %
Pourcentage **d'abonnés canadiens** qui ont un profil sur un réseau social
(Source : Ipsos Reid)

89 %
Pourcentage des gens d'affaires canadiens qui estiment que ces outils confèrent à une entreprise une **image avant-gardiste**
(Source : Avanade)

70 %
Pourcentage de **leaders d'entreprise** canadiens qui croient que réduire les dépenses dans les médias sociaux et numériques serait une erreur quand l'économie va mal
(Source : com.motion-Pollara Social Media Barometer)

Répondre aux questions des clients
Activité la plus populaire des petites entreprises nord-américaines sur les réseaux sociaux
(Source : Sage Research)

7 %
Pourcentage de **leaders d'entreprise** canadiens qui voient les outils de réseautage social comme une mode passagère
(Source : com.motion-Pollara Social Media Barometer)

BDC.ca
Votre guichet unique

VOUS RECHERCHEZ DU FINANCEMENT ET DES CONSEILS EN AFFAIRES ? COMMENCEZ ICI : **www.bdc.ca**

> **Des projets d'affaires** (solutions et articles qui vous aideront à faire prospérer votre entreprise)
> **Outils** (plan d'affaires, Demandez à un spécialiste, bulletin eProfit$, etc.)

Nouvelles de BDC

Des prêts records aux entrepreneurs

UN SOUTIEN CRUCIAL EN PLEINE TOURMENTE

L'économie affiche des signes de reprise, et BDC redouble d'efforts pour aider les entrepreneurs à reprendre pied et à profiter des occasions de croissance. Nos 1 800 employés à l'échelle du Canada offrent une approche de financement, de capital de risque et de consultation avisée, patiente et souple. Voici quelques données intéressantes concernant notre soutien aux entrepreneurs :

- Nos prêts ont connu une croissance inégalée au premier trimestre : à la fin de juin, la valeur totale des prêts acceptés par les clients de BDC dépassait un milliard de dollars. Ce résultat est supérieur de 37 % à celui enregistré à la même période l'an dernier.
- Cette augmentation est largement attribuable à notre participation au Programme de crédit aux entreprises (PCE) du gouvernement fédéral. De concert avec Exportation et développement Canada et d'autres institutions financières, nous mettons à la disposition d'entreprises solvables environ 5 milliards de dollars de financement.
- Nous avons aussi lancé le programme Garantie marge de crédit d'exploitation[MC] qui permet aux institutions financières participantes d'accroître ou, dans certains cas, de maintenir à son niveau actuel la marge de crédit d'exploitation d'un client en garantissant 80 % du montant supplémentaire. Si un entrepreneur et son institution financière conviennent qu'une Garantie marge de crédit d'exploitation[MC] peut être une solution permettant de soulager des pressions affectant temporairement sa gestion de trésorerie, l'institution financière doit communiquer avec BDC pour en faire la demande.

Selon une étude de Statistique Canada, les clients de BDC obtiennent de meilleurs résultats que les autres entreprises en termes de revenus, d'emploi et de survie. Leurs revenus sont en outre encore plus élevés lorsqu'ils combinent le financement aux services de consultation de BDC.

Nous servons les entrepreneurs canadiens depuis 1944. Cela fait 65 ans que nous les soutenons, dans les bons moments comme dans les plus difficiles. $

SEMAINE DE LA PME[MD]

Du 18 au 24 octobre 2009

VOTRE **RÊVE**
VOTRE **ENTREPRISE**
VOTRE **PASSION**

BDC
L'entrepreneur d'abord

Prenez part aux activités organisées dans votre région !

Pour plus de détails :
www.bdc.ca/spme | 1 888 INFO BDC

Canada

EN PARTENARIAT AVEC

EDC Exportation et développement Canada | Export Development Canada
Deloitte.
BLG Borden Ladner Gervais
L'actualité

Prenez les devants

ABAISSEZ VOS COÛTS ET AUGMENTEZ VOS PROFITS EN PÉRIODE D'INCERTITUDE

LES EMPLOYÉS, CLÉ DE L'AMÉLIORATION

Chris Wood admet qu'il avait des réserves avant de décider de changer la façon dont son entreprise fabriquait ses composantes en métal estampé pour les constructeurs automobiles. >

CHRIS WOOD
PRÉSIDENT DE MARWOOD METAL FABRICATION LTD.

> Mais avec la crise du secteur automobile et l'interruption de chaînes complètes de production sans préavis, il savait qu'il devait réduire les risques de se retrouver avec des stocks obsolètes.

M. Wood décida donc d'adopter pour son entreprise, Marwood Metal Fabrication Ltd., la philosophie Kaizen — qui signifie amélioration continue en japonais — pour rendre plus efficace la fabrication de ses composantes.

« J'ai pensé qu'il aurait été difficile de convaincre les employés de l'usine ; j'ai cru que nous aurions à surmonter une certaine résistance au changement, avoue M. Wood, président de l'entreprise qui emploie 200 employés à Tillsonburg, en Ontario. Mais le personnel a adopté le nouveau système. »

Changer pour survivre

Il ajoute que les changements apportés aux méthodes de production à la suite de l'exercice ont fait économiser à l'entreprise des millions de dollars, en plus de l'aider à surmonter la récession.

La clé de cette transition réussie consistait à faire participer le personnel de tous les échelons de l'entreprise — de la haute direction jusqu'aux travailleurs — à l'analyse du processus de production et trouver comment l'améliorer.

Il s'agit d'un principe fondamental de l'approche Kaizen qui vise l'efficacité opérationnelle — une technique élaborée au Japon par Toyota Motor Corp. dans les années 40 et qui s'est répandue partout dans le monde.

Kaizen est l'une des nombreuses techniques de production à valeur ajoutée, avec la gestion des stocks selon la méthode juste-à-temps et la cartographie de la chaîne de valeur, que les entreprises peuvent utiliser pour accroître l'efficacité de leurs opérations et réduire leurs coûts.

Une récession peut représenter une belle occasion pour entreprendre de telles réformes, selon James Womack, fondateur du Lean Enterprise Institute, une organisation à but non lucratif située à Cambridge, au Massachussetts, qui fait la promotion de méthodes de production à valeur ajoutée.

« Une récession vous accule au pied du mur. Ce n'est pas de cette façon que la vie devrait fonctionner, mais pourtant c'est souvent ainsi que ça se passe. »

En périodes de crises, comme l'explique M. Womack, les employés font souvent preuve d'ouverture aux changements et sont prêts à collaborer. Il prévient cependant que si la méthode Kaizen n'est utilisée qu'en vue de mieux faire passer des coupures de postes, les employés découvriront la ruse, et les efforts déployés échoueront. Selon lui, un certain degré de confiance entre l'employeur et les travailleurs est une condition essentielle pour que Kaizen fonctionne.

« Une récession vous accule au pied du mur. Ce n'est pas de cette façon que la vie devrait fonctionner, mais pourtant c'est souvent ainsi que ça se passe. »

Des méthodes qui fonctionnent

Les méthodes Kaizen ne sont pas seulement applicables au secteur manufacturier ; elles peuvent également servir à améliorer l'efficacité opérationnelle dans une variété de domaines dont le déroulement du travail administratif.

À titre d'exemple, Anselm Almeida, consultant pour BDC, aide l'entreprise de M. Wood à appliquer Kaizen pour améliorer son système de comptes clients et de comptes fournisseurs.

Il utilise également la technique afin d'éliminer le gaspillage de papier en automatisant les instructions d'utilisation des machines et pour surveiller leur fonctionnement.

Déjà, selon M. Almeida, il a réuni des employés de toute l'entreprise afin d'avoir une meilleure idée des véritables coûts liés à la fabrication des composantes en métal estampé, à partir des temps d'exécution réels plutôt que théoriques, en tenant compte également des goulots d'étranglement et des délais. « Grâce à ce processus, nous avons découvert que certains projets n'étaient pas rentables. »

Une démarche qui en vaut la peine

M. Almeida a également appliqué Kaizen pour améliorer l'ordonnancement de la production et établir un système de gestion du cycle de vie des produits qui tient compte du coût des changements de dernière minute apportés à la conception.

Kaizen a aussi aidé l'entreprise à intégrer ses bases de données. « Auparavant, explique Steve Spanjers, vice-président des opérations de l'entreprise, nous comptions beaucoup de bases de données non liées entre elles. » Maintenant, le personnel effectue ses entrées dans une seule base de données intégrée.

Plutôt que simplement imposer le changement, la direction en a profité pour faire participer tout le personnel à l'analyse du cheminement des travaux administratifs et voir comment rendre plus efficace le processus. Le résultat, selon M. Spanjers, fut non seulement de regrouper les bases de données disparates, mais aussi d'améliorer l'efficacité de l'ensemble des opérations.

Contrairement à de nombreuses entreprises, Marwood a commencé à recourir à Kaizen depuis sa fondation en 1990. Au départ, selon M. Spanjers, elle était exigée par les constructeurs automobiles japonais qui achetaient leurs composantes.

« Mais maintenant, nous l'appliquons littéralement de notre propre chef. Elle est toujours exigée par nos clients, mais même si elle ne l'était pas, nous l'appliquerions en raison de la valeur qu'elle procure. » $

LA TECHNIQUE DERRIÈRE LE MIRACLE TOYOTA

La technique Kaizen consiste à former de petits groupes de travailleurs à l'échelle de l'entreprise et à les inviter à échanger librement sur leurs méthodes travail en vue de détecter les pertes et les processus qui augmentent les frais sans ajouter de la valeur.

L'idée est d'apporter progressivement mais rapidement des changements.

Les équipes Kaizen sont toujours composées d'employés provenant de divers secteurs de l'entreprise, des travailleurs de l'usine jusqu'aux hauts dirigeants. Les membres des équipes sont libérés de leurs tâches habituelles pour participer à des ateliers. Habituellement, la moitié de l'équipe proviendra du secteur nécessitant des améliorations ; l'autre moitié, du reste de l'entreprise.

Toutes les décisions sont prises par consensus.

C'est la société Toyota Motor qui est à l'origine de la technique. Selon James Womack, une sommité mondiale en méthodes de production à valeur ajoutée, Toyota a réalisé ses plus grandes avancées avec Kaizen en périodes d'instabilité économique, depuis la crise de la main-d'œuvre qui a presque mené la société à la faillite en 1950, en passant par le choc pétrolier au début des années 70, au profond ralentissement au début des années 80 et à la récession mondiale de la dernière année.

REPORTAGE

YOEL FARZAN
COPROPRIÉTAIRE DE FAB CLOTHING

La nouvelle frugalité

COMMENT SÉDUIRE UNE CLIENTÈLE ÉCONOME

Lorsque Halle Berry, Goldie Hawn et Alanis Morissette magasinent chez vous, cela en dit long sur la qualité de votre marchandise.

Yoel Farzan, copropriétaire de FAB Clothing, sait toutefois qu'il en faut plus pour réussir en période d'austérité économique.

Il y a deux ans, Anne et Yoel Farzan ont ouvert une boutique à Kerrisdale, un quartier chic de Vancouver.

« Tout allait bien avant que l'économie s'effondre, dit M. Farzan. La situation reste inquiétante et imprévisible. Tous les détaillants en souffrent. »

FAB vend des jeans griffés de 200 $ à 500 $ à une clientèle jeune et branchée. Elle a réagi à la nouvelle frugalité en misant sur des relations-clients durables et sur l'expérience de magasinage.

« Nos employés connaissent bien la marchandise et conseillent judicieusement les clients », dit M. Farzan.

« Nous avons aussi un tailleur sur place pour les retouches, un décor élégant et une musique d'ambiance selon l'humeur et l'heure de la journée. »

FAB garde contact par courriel avec plus de 6 000 clients et soigne sa marque. Au lieu de solder sa marchandise haut de gamme, la boutique offre aux meilleurs clients des bons-cadeaux et des invitations à des cocktails.

Des acheteurs beaucoup plus avisés

Dans le contexte actuel, les gens sont peu enclins à dépenser. Les entrepreneurs doivent donc accroître leur marketing.

« La croissance annuelle des dépenses a nettement régressé depuis 2005-2007, époque où elle pouvait atteindre près de 4 % », indique Pedro Antunes, économiste et directeur, Prévisions nationales et provinciales au Conference Board du Canada. « Durement touchés par la récession, les gens réduisent leurs dépenses, et les entreprises en souffrent. »

FAB a obtenu du financement et des services de consultation de BDC et fait exactement ce qu'il faut pour répondre à une clientèle désormais sensible aux prix, estime la consultante Jennifer Galley.

« Il est alors crucial de fournir un service exceptionnel, d'en faire la promotion et de témoigner son appréciation aux clients. »

« Quand les temps sont durs, beaucoup d'entreprises négligent leur visibilité, l'innovation et leur marketing. Elles essaient de surmonter la tempête en faisant ce qu'elles ont toujours fait. »

« Il est alors crucial de fournir un service exceptionnel, d'en faire la promotion et de témoigner son appréciation aux clients. L'idée est d'avoir votre propre style, d'inspirer confiance et de célébrer votre succès. »

La nouvelle frugalité place l'épargne au premier plan. Les gens veulent montrer qu'ils sont des consommateurs avertis.

Séduire une clientèle sensible aux prix

« Vous devrez peut-être modifier votre marketing de marque, explique Mme Galley. Par exemple, si vous exploitez un spa vous pouviez, avant la récession, promouvoir le luxe et la volupté. Maintenant, il serait préférable de parler de santé, de mieux-être et de détente — en tant que remèdes contre le stress engendré par la récession. »

Selon Mme Galley, cette tactique peut aussi être adoptée pour des articles comme les jeans griffés, qui peuvent être présentés comme un élément indispensable à toute garde-robe plutôt que comme un produit de luxe.

Mme Galley déconseille de couper les prix pour maintenir les liquidités à court terme.

« Accorder des rabais vous entraîne sur un terrain glissant, dit-elle. Cela change la perception de votre marque et habitue vos acheteurs à attendre les aubaines. Mieux vaut ajouter de la valeur en offrant un cadeau avec chaque achat ou un service gratuit peu coûteux. »

« Quand vos affaires redémarrent, vous pouvez cesser graduellement d'offrir ces services ; la valeur de votre marque sera intacte et pourrait même avoir été rehaussée par la qualité des services et la satisfaction des clients. »

Karl Moore, professeur de gestion à l'Université McGill, se dit moins préoccupé par le tort que les rabais peuvent causer à la marque, pourvu que l'entreprise rajuste son offre à mesure que l'économie se rétablit.

« Tout le monde recherche les aubaines ces temps-ci, et rares sont les articles qui ne sont pas soldés », note-t-il. Quand l'économie redémarrera, vous pourrez lancer des produits nouveaux et plus chers, et « rééduquer » vos clients en ajoutant un élément de valeur qui justifie qu'ils doivent débourser davantage. »

CONSEILS DES SPÉCIALISTES

1. Misez sur le service à la clientèle et l'expérience de magasinage.
2. Affichez votre style. Rendez votre entreprise mémorable.
3. Adaptez votre message aux circonstances.
4. Réévaluez vos objectifs. Investissez à long terme, en acceptant que vos profits puissent en souffrir.
5. Envisagez d'offrir des services additionnels à coût modique et à impact élevé. Essayez de nouer des alliances complémentaires.
6. Diffusez les histoires de réussite de vos clients. Les gens aiment les gagnants.
7. Surveillez vos stocks. Débarrassez-vous rapidement des produits difficiles à écouler.
8. Cherchez comment stimuler les niveaux de dépenses des clients existants.
9. Quand l'économie s'améliore, offrez une valeur ajoutée pour justifier la remontée des prix.

À titre d'expert-conseils auprès d'entreprises internationales d'envergure, M. Moore a étudié les effets de la récession mondiale sur le comportement des consommateurs, et l'essor de la nouvelle frugalité.

« La durée et la gravité de la récession décideront si cette tendance se maintiendra ou si nous reprendrons vite nos anciennes habitudes. » $

WEST WIND AVIATION

La diversification fait décoller les affaires

Lorsqu'il a démarré West Wind Aviation il y a 25 ans, Dennis Goll n'avait qu'un aéronef et beaucoup d'ambition. Aujourd'hui numéro un des services d'aviation générale dans l'Ouest canadien, celle-ci emploie plus de 250 personnes.

DENNIS GOLL
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
DE WEST WIND AVIATION

« Oublions les chiffres. Concentrons-nous sur le client. »

« La diversification a toujours été le principal moteur de notre croissance », dit M. Goll. L'entreprise de Saskatoon exploite maintenant 21 aéronefs et a figuré au palmarès des 50 entreprises les mieux gérées au Canada. « Nous avons vite cerné les marchés mal desservis pour nous y attaquer. Nous aspirons à devenir un chef de file dans chacun des segments que nous servons. »

West Wind proposait à l'origine des vols nolisés à une clientèle commerciale. M. Goll a diversifié ses activités et fait construire à Saskatoon et Regina des installations offrant des services de ravitaillement, de hangar et d'escale.

« Nous avons toujours été créatifs en ce qui concerne les occasions de croissance et les acquisitions, dit-il. Nous nous sommes développés rapidement, mais avec prudence, en exerçant une diligence raisonnable et en tenant compte de notre expertise. »

Explorant d'autres secteurs de l'aviation, West Wind, un client de BDC, assure le transport aérien des travailleurs de l'industrie minière du Nord de la Saskatchewan. « Le secteur des ressources a grandement favorisé notre croissance », indique M. Goll.

En 2004, l'entreprise a lancé ExpressAir, qui assure une liaison rapide et pratique, en classe affaires, entre Saskatoon et Regina. Peu après, Pronto Airways, un transporteur aérien régional qui dessert le Nord, a pris son envol.

M. Goll croit que West Wind doit sa longévité — presque 30 ans — au fait que le service à la clientèle est enraciné dans la culture de l'entreprise. Ce ne sont pas des paroles en l'air. Je dis souvent : « Oublions les chiffres. Concentrons-nous sur le client. Cela fait sourciller certains comptables, mais je crois sincèrement qu'il faut investir dans le service à la clientèle. »

Par exemple, l'entreprise fournit à tous ses employés, du personnel d'entretien aux comptables, une formation continue obligatoire sur le service à la clientèle. « Nous leur enseignons entre autres comment anticiper les besoins des clients, traiter les gens avec respect et composer avec des clients mécontents », dit M. Goll. West Wind s'efforce également de développer ses affaires en forgeant des relations-clients durables. « Mieux vaut conserver nos clients que d'investir massivement dans la publicité pour en attirer de nouveaux. »

ENSEIGNEMENTS À TIRER

1. Diversification de vos activités : agissez rapidement, mais avec prudence.
2. Ciblez les marchés mal desservis qui ont un potentiel de croissance tangible.
3. Recherchez des occasions dans votre domaine d'expertise.
4. Établissez des relations-clients durables et servez-vous-en pour développer vos affaires.
5. Donnez à vos employés une formation pour rendre le service à la clientèle profitable.
6. Forgez des alliances propices à votre croissance.

Son dossier de sécurité exemplaire est une autre des clés du succès de West Wind. « Nous ne faisons aucun compromis à ce chapitre, ce qui nous aide à maintenir notre avantage concurrentiel. Nos employés reçoivent là encore une formation de pointe », dit M. Goll. West Wind possède notamment un système d'entraînement au vol Fresca 242, qui dépasse les exigences de Transport Canada.

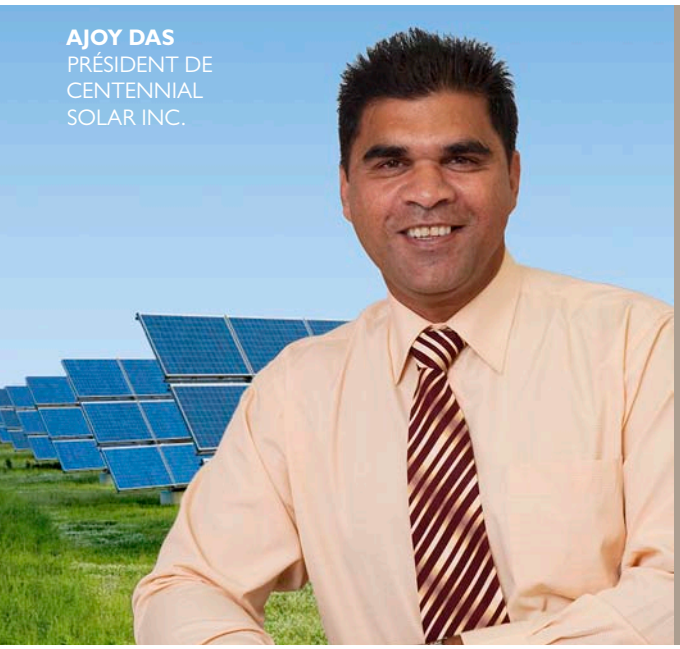
L'entreprise est par ailleurs fière de s'allier à des partenaires des Premières nations. L'achat d'actions de West Wind par le Meadow Lake Tribal Council et le Grand conseil de Prince Albert constitue un bel exemple. « Cette alliance nous a aidés à croître en nous appuyant sur les forces de notre équipe de direction et de nos employés », dit M. Goll.

« Au fil des ans, nous avons cultivé nos forces, soit nos liens avec les collectivités locales, le service à la clientèle, la sécurité et notre solide stratégie de diversification. Grâce à cela, nous avons donné à une entreprise locale une véritable présence régionale. » $

DANS SES MOTS

Un entrepreneur qui entrevoit un avenir radieux

UN GRAVE ACCIDENT CHANGE LE COURS DE SA VIE



AJOY DAS
PRÉSIDENT DE CENTENNIAL SOLAR INC.

Ajoy Das est président de Centennial Solar Inc., un fabricant de panneaux solaires en plein essor. Originaire de l'Inde, M. Das, 43 ans, a créé plusieurs entreprises, dont deux restaurants bien cotés par la critique et un centre d'appels florissant, depuis son arrivée au Canada en 1988. Un grave accident, survenu en 2000, a complètement changé sa vie et a fait qu'il se retrouve aujourd'hui à la tête de Centennial Solar. Bénéficiant de subventions à l'énergie renouvelable, cette dernière exporte ses produits dans 15 pays, et la popularité grandissante de l'énergie solaire en Amérique du Nord devrait accroître encore ses débouchés. M. Das habite avec sa femme et ses deux enfants une maison alimentée par l'énergie solaire située à Toronto et se rend deux fois par mois à l'usine montréalaise de Centennial.

JE ME SUIS ORIENTÉ VERS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE SOLAIRE APRÈS MON ACCIDENT. La vie m'a donné une seconde chance et je voulais faire quelque chose d'utile.

JE PRENAIS PLACE DANS UNE FOURGONNETTE DONT UN PNEU A ÉCLATÉ sur l'autoroute près de Prescott, en Ontario, le 17 juillet 2000. Le véhicule a fait plusieurs tonneaux. Cinq personnes sont mortes. J'ai eu de la chance de survivre. Je souffrais de graves blessures, notamment au cou et à la colonne vertébrale. Je n'ai retrouvé jusqu'ici que 80 % de mes capacités.

J'AI DÉCIDÉ QUE L'ARGENT N'ÉTAIT PAS TOUT DANS LA VIE. Je me suis dit : « Je peux réussir dans le secteur de l'énergie solaire tout en aidant l'environnement. De cette façon, je pourrai faire ma part et contribuer à changer le monde. »

TOUTE MA FAMILLE EST DANS LES AFFAIRES : mon père, qui possède une usine de textile à Calcutta, mon frère et tous mes proches. J'ai ça dans le sang. À mon arrivée au Canada, j'ai tout de suite commencé à chercher dans quoi me lancer.

J'ÉTAIS ÉTUDIANT EN ADMINISTRATION à l'Université Concordia lorsque j'ai démarré un commerce d'importation de vêtements confectionnés en Inde et au Bangladesh. Après avoir gagné suffisamment d'argent, j'ai bifurqué vers la restauration.

C'EST MON GOÛT POUR LE BILLARD qui m'a amené vers la restauration. On y joue dans les bars et les restaurants et cela permet de nouer des contacts et de bavarder avec les autres. Je me disais qu'ouvrir un restaurant me permettrait de rencontrer un tas de gens différents.

« Le véhicule a fait plusieurs tonneaux. Cinq personnes sont mortes. »

L'UNE DES CHOSES QUE J'AI APPRISES EN RESTAURATION, c'est qu'on n'a plus de temps pour soi. Vous devez vous préparer mentalement à ne plus avoir de jours de congé.

UN SOIR, MA FEMME ET MOI SOMMES SORTIS POUR CÉLÉBRER NOTRE PREMIER ANNIVERSAIRE. Un de mes employés m'a appelé en disant : « Le restaurant est plein à craquer et nous avons besoin de renforts. » J'ai dû aller prêter main-forte pendant deux ou trois heures. J'ai trouvé cela très dur, même si ma femme s'est montrée très compréhensive. Comme il m'était difficile de continuer dans ce domaine, j'ai vendu les restaurants.

VOULANT FAIRE QUELQUE CHOSE DE DIFFÉRENT, JE ME SUIS TOURNÉ VERS LES CENTRES D'APPELS. Au départ, j'avais seulement 12 employés parce que je n'avais pas tout l'équipement requis. Quand le centre d'appels a commencé à rapporter un peu d'argent, je me suis adressé à BDC et, depuis, je fais affaire avec elle. Nous avons décidé de nous en tenir aux banques et aux compagnies d'assurance, deux secteurs dans lesquels les centres d'appels indiens ne peuvent rivaliser. Nous avons porté notre effectif à 470 employés en sept ans.

SI VOUS VOULEZ ÊTRE UN ENTREPRENEUR, vous devez prendre des risques, ce qui n'est pas facile. Il faut du courage.

CELA DEMANDE UNE BONNE PRÉPARATION. Il faut se dire : « Voilà une bonne occasion. Je crois pouvoir la saisir en travaillant dur et en planifiant bien. »

VOICI COMMENT JE DIRIGE MON ENTREPRISE : La clé du succès de n'importe quelle entreprise réside dans ses employés — c'est ce que je crois.

JE DIS AUX GESTIONNAIRES QU'ILS N'ONT PAS LE DROIT de révéler aux employés que je suis propriétaire ou chef de la direction de l'entreprise. Au centre d'appels, les employés croyaient que j'étais un des comptables. Je m'asseyais avec eux à la cafétéria et, en les écoutant, je pouvais voir s'ils avaient des préoccupations ou des problèmes avec l'équipe de direction.

MON COLLABORATEUR, SAM MYLES, POSSÈDE PLUS DE 30 ANS D'EXPÉRIENCE dans le secteur de l'énergie solaire. En 2003, alors que j'étais à la recherche d'une nouvelle entreprise, j'ai demandé à un ami commun de nous présenter. Nous nous sommes rencontrés dans >

GARANTIE MARGE DE CRÉDIT D'EXPLOITATION[MC]

Un soutien accru aux entrepreneurs

Visant les marges de crédit d'exploitation entre 400 000 $ et 40 000 000 $

La Garantie marge de crédit d'exploitation[MC] (GMCE) vise à aider les institutions financières à accorder à leurs clients solvables le financement dont ils ont besoin pour demeurer concurrentiels et poursuivre leur croissance en cette période économique difficile.

La GMCE permet aux institutions financières participantes d'accroître ou, dans certains cas, de maintenir à son niveau actuel la marge de crédit d'exploitation d'un client en garantissant 80 % du montant supplémentaire.

Comment obtenir la garantie

Si vous convenez avec votre institution financière qu'une GMCE peut être une solution permettant de soulager des pressions affectant temporairement votre gestion de trésorerie, votre institution financière doit communiquer avec BDC pour en faire la demande.

Pour être admissible, votre entreprise doit être viable, doit disposer d'une marge de crédit d'exploitation garantie par des actifs à court terme (c.-à-d. comptes clients et stocks), et répondre à d'autres critères d'admissibilité qui seront évalués par votre institution financière.

Modalités régissant la garantie

La garantie est valide pour 12 mois et peut être renouvelée annuellement. BDC fournit la garantie à votre institution financière, aucune sûreté directement en faveur de BDC n'est exigée de votre part.

Pour plus de renseignements, communiquez avec votre institution financière.

Consultez la liste des institutions financières participantes à www.bdc.ca/gmce

1 888 INFO BDC

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | **www.bdc.ca**

Canada

> un bar du Vieux-Montréal. Au bout de 20 à 30 minutes, j'ai dit à Sam : « Ma décision est prise. Je suis partant. » Je l'ai engagé sur-le-champ.

NOUS VENDONS DES PANNEAUX SOLAIRES DE 5 À 230 WATTS. Personne d'autre au Canada ou en Europe ne propose un éventail aussi large. Seules quelques entreprises chinoises offrent une telle variété. Nous utilisons quatre technologies différentes mises au point par d'autres entreprises et assemblons nos panneaux à Montréal.

COMME J'EN AI FAIT L'EXPÉRIENCE DANS DE NOMBREUX PAYS, un produit fabriqué au Canada inspire confiance. Nos prix sont peut-être un peu plus élevés, mais nous pouvons garantir aux clients que la qualité sera supérieure.

NOUS AVONS SUBI UN RALENTISSEMENT MARQUÉ EN 2008. En janvier, nous nous sommes réunis pour nous demander ce qu'il fallait faire. Nous avons décidé de ne plus vendre seulement des panneaux solaires, mais aussi des systèmes complets. Cela s'est avéré très profitable. Nous avons diminué les prix des panneaux solaires et réalisé moins de profits sur ceux-ci. Nous avons toutefois ajouté de nouveaux produits qui ont beaucoup rapporté. Notre chiffre d'affaires au deuxième trimestre de 2009 a doublé par rapport à la période correspondante en 2008.

UN EXCÈS DE CONFIANCE PEUT ÊTRE FATAL. Quand les gens démarrent une entreprise et que celle-ci a le vent dans les voiles, ils s'imaginent qu'il en ira toujours ainsi. Ils ne sont pas prêts à faire face à un ralentissement. Ils empruntent beaucoup trop et leurs coûts indirects sont trop élevés.

EN INDE, JE JOUAIS AU CRICKET. Personne — ou presque — ne pratique ce sport au Canada. Je joue donc au golf. C'est ma passion.

MA FEMME EST MON SOUTIEN MORAL. Sans elle, je n'aurais pas pu accomplir tout ce que j'ai accompli.

VOUS NE POUVEZ PAS PRENDRE VOTRE ACCIDENT COMME PRÉTEXTE POUR CESSER DE TRAVAILLER. En fait, ce fut une source de motivation pour moi. Peu importe la situation dans laquelle vous vous trouvez, faites de votre mieux. Ne baissez pas les bras. Vous pouvez y arriver. $

Vous avez de la difficulté à rembourser votre ligne de crédit

Vous financez les comptes impayés de vos clients

Vous n'avez pas les fonds nécessaires à votre croissance

BDC
L'entrepreneur d'abord

Accélérez la croissance de votre entreprise et augmentez sa rentabilité
PROGRAMME AGIR

Vous vous reconnaissez ? Si vous avez de la difficulté à maîtriser les finances de votre entreprise, BDC vous propose maintenant AGIR, un programme conçu pour aider votre entreprise à accroître ses liquidités et à améliorer sa rentabilité. Nos consultants travailleront avec vous pour cerner les problèmes et trouveront rapidement des moyens concrets d'améliorer vos résultats nets — à un prix qui convient à votre budget.

Pour en savoir plus sur AGIR et les façons dont ce programme peut orienter votre entreprise dans la bonne direction, communiquez avec un consultant professionnel de BDC dès aujourd'hui.

1 888 INFO BDC

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | www.bdc.ca

Canada