DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS
profits
BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
HIVER 2012 | VOL. 32 N° 1 | BDC.CA
RETOUR EN FORCE
COMMENT J'AI SAUVÉ MON ENTREPRISE
SAVOIR RECONNAÎTRE LES SIGNES AVANT-COUREURS
VAINCRE LA RÉSISTANCE
SUSCITER L'ADHÉSION À VOTRE PROJET TECHNO
ODYSSÉE MUSICALE
LA MISSION D'UNE ENTREPRISE : AIDER LES ARTISTES CANADIENS
BDC
L'entrepreneur d'abord
ROBERT STEGMEIER
PRÉSIDENT
KAYMOR MACHINING AND WELDING

TABLE DES **MATIÈRES**

2 **MESSAGE DU PRÉSIDENT**
Soutenir l'ambition

3 **TOUR D'HORIZON**
7 compétences clés en leadership pour les entrepreneurs
Mon meilleur conseil
La faiblesse de la productivité coûte cher
Les technologies de l'information et des communications en chiffres

6 **EN COUVERTURE**
Leçons de survie — Passer d'une mort imminente à une croissance renouvelée

10 **REPORTAGE**
Un gage de réussite — Comment susciter l'adhésion de vos employés à votre projet techno

13 **L'ENTREPRENEUR D'ABORD**
Trouver la note juste — Coalition Music se taille une place dans une industrie tumultueuse

16 **DANS SES MOTS**
Une marée montante — Mike Breau, sur la vague du succcès

19 **QUESTIONS ET RÉPONSES**
Demander à un spécialiste

Leçons de survie

Profit$MD est publié par la Banque de développement du Canada (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: bdc.ca
Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

BDC Canada

MESSAGE DU PRÉSIDENT

SOUTENIR **L'AMBITION**

Je rencontre régulièrement des entrepreneurs ambitieux de partout au Canada qui ont toutes les qualités nécessaires pour réussir en ces temps difficiles, soit l'ingéniosité, la détermination et la résilience face aux revers.

Ils ont bâti des entreprises de classe mondiale grâce à leur engagement à saisir les occasions aussi bien au pays qu'à l'étranger. Le problème est que le Canada a tout simplement besoin de plus d'entrepreneurs de leur trempe.

La triste réalité est que, collectivement, les entreprises canadiennes ne sont pas aussi performantes qu'elles le devraient étant donné les dures conditions qui définissent l'économie d'aujourd'hui. Par exemple, elles ne sont pas aussi productives que leurs homologues des É.-U., principalement à cause de leur faible performance en matière d'innovation et d'utilisation des technologies de l'information et des communications.

Pourtant, nous avons besoin comme jamais que nos entrepreneurs fassent preuve d'ambition. La concurrence mondiale s'intensifie, et nos marchés traditionnels aux É.-U. et en Europe traversent une période prolongée de faible croissance. Les pays émergents qui connaissent un essor plus rapide, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, sont source d'occasions, mais ils font partie des marchés les plus difficiles où faire des affaires.

Les enjeux sont élevés en ce qui concerne notre niveau de vie. Les petites et moyennes entreprises sont le cœur de l'économie canadienne. Elles constituent 99,7 % de l'ensemble des entreprises et fournissent 64 % des emplois du secteur privé. Si elles sont en mesure d'être plus compétitives et de croître, elles contribueront encore davantage à bâtir une économie nationale vigoureuse.

C'est pourquoi il est si important que les entrepreneurs ambitieux bénéficient du soutien coordonné des gouvernements, de vétérans du milieu des affaires, des institutions financières et de conseillers. La fructueuse initiative À nous le podium, créée pour appuyer les athlètes olympiques canadiens, peut être citée ici comme modèle. Lorsque les entreprises d'ici livrent concurrence avec succès à l'échelle mondiale, elles en inspirent d'autres à leur emboîter le pas.

Je crois que vous méritez d'avoir accès aux ressources et aux conseils dont vous avez besoin pour fixer et atteindre des objectifs ambitieux pour vous-même et pour votre entreprise. Voyez grand et foncez! BDC est là pour vous — prête à vous aider à toutes les étapes. $

TOUR D'HORIZON

7 COMPÉTENCES CLÉS EN LEADERSHIP POUR LES ENTREPRENEURS

Le leadership consiste presque entièrement à gérer les personnes. Avoir des idées géniales et une vision stratégique ne vous mènera pas très loin si vos employés ne sont pas disposés à vous suivre. Trop d'entrepreneurs tiennent par ailleurs les compétences en leadership pour acquises. La bonne nouvelle est que les choses simples sont celles qui fonctionnent le mieux avec les gens, dit Rony Israel, associé, BDC Consultation, selon qui le leadership pourrait être défini succinctement comme suit : « L'aptitude à diriger par l'exemple tout en communiquant, en mobilisant, en partageant et en déléguant. » Voici sept compétences clés en leadership que tous les propriétaires d'entreprise devraient développer.

1 Être stratégique

La passion et une excellente idée d'entreprise ne suffisent pas pour réussir en affaires, dit M. Israel. Votre entreprise a besoin d'une stratégie. Planifiez où vous voulez l'amener d'ici cinq ans et comment vous y parviendrez.

2 Communiquer

Communiquez les réussites et les échecs à vos employés. Des informations claires leur donnent un contexte et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. M. Israel, qui a plus de 30 ans d'expérience en affaires, croit que les plans, les stratégies et les résultats ne devraient jamais rester sur papier seulement. « Si vous faites de l'argent, vos employés devraient le savoir et être récompensés, dit-il. Cela les motivera et votre entreprise continuera de croître. Le succès de l'entreprise n'appartient pas qu'à vous, mais à toute votre équipe. » Si l'entreprise éprouve des difficultés, vos employés seront alors une précieuse source d'idées sur la façon de corriger le tir.

3 Savoir repérer et garder les meilleurs talents

La réussite de votre entreprise est à l'image des gens qui y travaillent. Les grands leaders qui ont créé des entreprises prospères ont en commun de s'être entourés d'employés talentueux, courageux et loyaux. Après les avoir recrutés, investissez dans leur développement en leur fournissant de la formation et un encadrement.

4 Déléguer

Les entrepreneurs ont, par nature, un ego sain, dit M. Israel. « Quand il est question de leur entreprise, ils sont presque unanimement convaincus que personne ne peut faire mieux qu'eux. » Or, ceux qui réussissent sont ceux qui reconnaissent qu'ils sont incapables de remplir à la fois les fonctions de président-directeur général, de chef de la direction financière, de directeur du marketing et de directeur des ventes. Ils partagent, délèguent et renforcent l'autonomie de leurs équipes.

5 Diriger par l'exemple

Faites preuve d'honnêteté et d'éthique en tout. Ayez des valeurs solides. Donnez le ton.

6 Être ouvert aux conseils

Même si vous connaissez bien votre industrie, le changement transforme les affaires tellement vite que les entrepreneurs développent des lacunes ou deviennent hésitants quant à la façon de procéder. M. Israel, qui a créé et fait croître sept entreprises au fil des ans, affirme que ces expériences lui ont enseigné qu'il est payant de chercher des conseils professionnels impartiaux. « Dans un budget, je prévoyais toujours une somme de 10 000 $ pour les services d'un conseiller d'affaires. Souvenez-vous qu'on n'arrête pas l'innovation et qu'il est facile de se laisser distancer. »

7 Encadrer les autres leaders

Le leadership devrait commencer au sommet de l'entreprise, mais les leaders ne viennent pas nécessairement des postes d'autorité. Ils peuvent se trouver à tous les échelons d'une organisation. Identifiez-les et aidez-les à développer leurs compétences en leadership. Le transfert de connaissances grâce au mentorat vous permet de bien préparer les prochains dirigeants au sein de votre entreprise. $

COACHING EN 60 SECONDES

MON MEILLEUR CONSEIL

Le conseil le plus utile qu'on m'ait donné provenait de l'homme d'affaires et philanthrope Brett Wilson, que j'ai rencontré en participant à l'émission *Dragons' Den* diffusée par CBC et qui est devenu mon associé en affaires et mon mentor. Son conseil était : « Surveille étroitement tes finances. »

Vous devez bien connaître les chiffres qui se cachent derrière votre entreprise pour pouvoir élaborer des plans financiers exacts. Soyez appliqué et surveillez constamment les rentrées et sorties de fonds de votre entreprise et vos ratios financiers.

Je veille toujours à ce que mes projections de trésorerie soient préparées à temps et je les compare continuellement avec les résultats pour m'assurer que nous sommes sur la bonne voie. Nos projections de trésorerie sont établies sur trois ans, mais nous les réévaluons annuellement et soumettons les revenus et dépenses à un suivi quotidien. Si des aspects de la situation financière de votre entreprise vous laissent perplexe, posez des questions et renseignez-vous ou entourez-vous de gens qui pourront vous aider.

Cette stratégie est payante. Nos ventes ont atteint 1,5 million de dollars l'année dernière, comparativement à 100 000 $ en 2008. Nous avons doublé notre effectif, qui est passé à 11 employés en 2011, et venons d'ouvrir un magasin phare à Regina. $

Rachel Mielke est fondatrice et chef de la direction de Hillberg & Berk, une entreprise de Regina qui fabrique des bijoux de création. Mme Mielke a obtenu du financement à l'émission Dragons' Den *et présenté ses bijoux lors de la cérémonie des Oscars de 2008. Elle a reçu un Prix aux jeunes entrepreneurs de BDC en 2011.*

RACHEL MIELKE
CHEF DE LA DIRECTION DE HILLBERG & BERK

LA FAIBLESSE DE LA PRODUCTIVITÉ COÛTE CHER

LES CANADIENS SE SONT APPAUVRIS DE 7 500 $ EN 20 ANS

La productivité est essentielle à l'amélioration des niveaux de vie et de la compétitivité des entreprises. Malheureusement, la productivité du Canada a beaucoup laissé à désirer au cours des années.

Une étude récente du Conference Board du Canada a mesuré combien deux décennies de croissance anémique de la productivité ont fait perdre au Canada. Selon les économistes Alan Arcand et Mario Lefebvre, auteurs de l'étude, les travailleurs, les entreprises et le gouvernement fédéral seraient beaucoup plus riches aujourd'hui si le Canada avait enregistré des gains de productivité identiques à ceux des États-Unis au cours des 20 dernières années.

L'étude conclut que le PIB réel par habitant et le revenu personnel disponible auraient été plus élevés de 8 500 $ et 7 500 $, respectivement, en 2008, tandis que les bénéfices des entreprises et les recettes fiscales d'Ottawa auraient augmenté respectivement de 40 et 31 %.

« Si sa productivité continue de stagner, le Canada continuera de prendre du retard par rapport aux États-Unis, ce qui menacera notre prospérité dans un monde de plus en plus concurrentiel, indique l'étude. Par contre, si le Canada évite de tomber dans la complaisance et qu'il prend les mesures nécessaires pour stimuler la croissance de la productivité du travail, les résultats de notre simulation montrent clairement que tous les Canadiens seront, collectivement, plus riches. » $

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS EN CHIFFRES

92,8 %
Pourcentage des PME canadiennes branchées à Internet

69,8 %
Pourcentage des PME qui ont un site Web

8,2 %
Pourcentage des PME ayant adapté leur site Web pour une utilisation sur les plateformes mobiles

1 PME sur 4
A recours aux progiciels de gestion intégrés, et cette proportion reste la même pour les PME qui utilisent un logiciel de gestion de la relation client

23,2 %
Pourcentage des PME canadiennes qui utilisent des systèmes ou logiciels de type « Open Source » (aussi appelés logiciels libres)

58,1 %
Pourcentage des PME canadiennes qui font appel à des consultants ou à des professionnels pour gérer et développer leurs ressources technologiques

17,9 %
Pourcentage des PME canadiennes qui se servent d'Internet pour vendre leurs produits et services en ligne

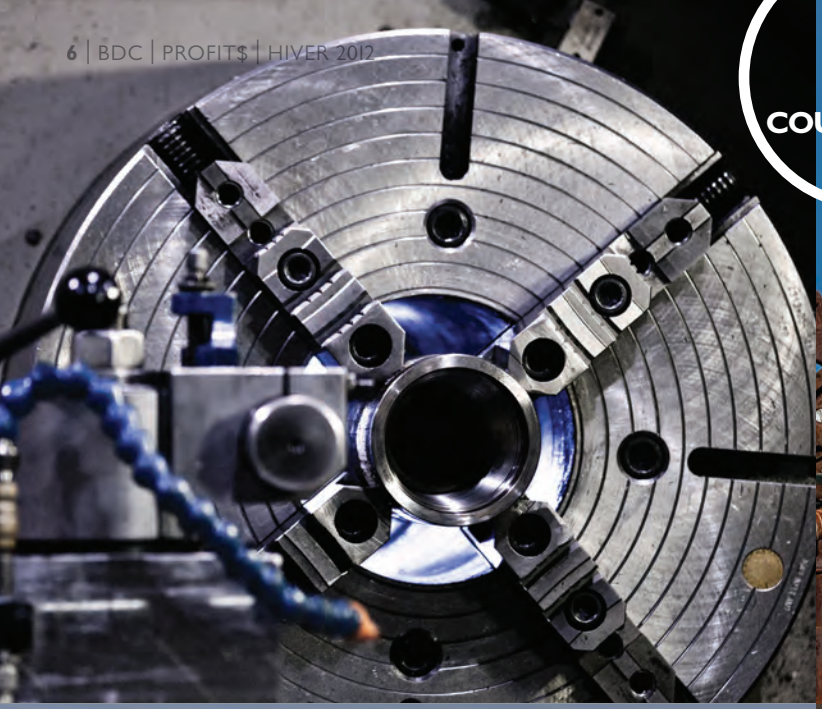
24,7 %
Pourcentage des PME qui utilisent des outils de webconférence (à partir d'Internet, réunions virtuelles alliant audioconférence et présentation de documents)

15,2 %
Pourcentage des PME qui utilisent des applications du Web 2.0 telles que Facebook, Twitter et LinkedIn pour leurs stratégies de communication et de marketing

91,9 %
Pourcentage des PME qui mentionnent l'amélioration du service à la clientèle comme la principale raison pour laquelle elles se sont dotées d'un progiciel de gestion intégré, d'un progiciel de gestion de la relation client ou d'un progiciel de gestion de la chaîne logistique

SOURCE : NETPME 2011 — ENQUÊTE À L'ÉCHELLE NATIONALE MENÉE PAR LE CEFRIO AUPRÈS DE PLUS DE 2 000 DIRIGEANTS DE PME CANADIENNES ET PARRAINÉE PAR BDC.

EN COUVERTURE



ROBERT STEGMEIER
PRÉSIDENT
KAYMOR MACHINING AND WELDING

LEÇONS DE SURVIE

PASSER D'UNE MORT IMMINENTE À UNE CROISSANCE RENOUVELÉE

PAR ALEX ROSLIN

PHOTOGRAPHY: CURTIS COMEAU

L'ENTREPRENEUR ALBERTAIN ROBERT STEGMEIER RECONNAÎT que la croissance rapide de son entreprise d'usinage et de soudage lui avait donné un faux sentiment de sécurité. Lorsque la période de prospérité a subitement pris fin en 2008, il a été pris au dépourvu.

« J'étais à un doigt d'abandonner. Mais je n'étais pas prêt à renoncer. »
– Robert Stegmeier

M. Stegmeier a peiné pendant des mois avant de réaliser que des mesures draconiennes s'imposaient pour assurer la survie de Kaymor Machining and Welding.

« J'espérais toujours que les choses s'arrangeraient », dit M. Stegmeier, de ses bureaux situés à Clairmont, dans la pittoresque région de la rivière de la Paix, à 450 kilomètres au nord-ouest d'Edmonton.

Le temps qu'il décide de réduire les coûts et de rationaliser les activités, il était trop tard. Kaymor avait manqué à ses obligations envers certains créanciers, dont BDC.

M. Stegmeier en perdait le sommeil et est passé à un cheveu de perdre l'entreprise qu'il avait mis des années à transformer en leader de l'industrie. « J'étais à un doigt d'abandonner, dit-il. Mais je n'étais pas prêt à renoncer. »

Même les meilleurs entrepreneurs peuvent connaître une mauvaise passe qui menace la survie de leur entreprise. Reconnaître les premiers signes de difficultés et prendre des mesures décisives pour redresser la situation peut éviter une catastrophe et permettre d'amorcer une nouvelle phase de croissance.

En fait, si difficile que soit le fait d'être confronté à de sérieuses difficultés financières et de les surmonter, ces situations fournissent de précieux enseignements qui aideront à renforcer votre entreprise dans les bons comme dans les mauvais moments.

Des cycles inévitables

« Les cycles économiques sont incontournables. Les entreprises doivent s'y préparer », dit René Leduc, vice-président, Restructuration d'entreprise à BDC.

Eric Bisson, directeur du groupe Restructuration d'entreprise de BDC pour l'Ouest canadien, est d'accord. « Les bonnes entreprises apprennent de leurs erreurs », dit-il.

M. Bisson a aidé M. Stegmeier à remettre Kaymor sur pied. L'entreprise fabrique et répare de l'équipement spécialisé destiné aux secteurs pétrolier et gazier et à d'autres industries primaires. La fin du boom des produits de base — qui avait permis à Kaymor de passer de deux employés à ses débuts en 2001 à 42 en 2008 — l'avait ébranlée.

Les ventes ont commencé à diminuer à un moment où l'entreprise cumulait des dettes de 3 millions de dollars attribuables principalement au nouvel immeuble de 1 700 m^2 dans lequel elle avait emménagé juste avant le ralentissement.

Mais M. Stegmeier était réfractaire à licencier des ouvriers hautement qualifiés, craignant de ne pouvoir les récupérer lorsque les affaires reprendraient. Or, les salaires représentaient 45 % des dépenses — un autre lourd fardeau pour Kaymor.

« J'ai maintenu l'effectif plus longtemps que je ne l'aurais dû. Nous n'avions pas réalisé la gravité de la récession », dit M. Stegmeier.

Au milieu de 2008, M. Stegmeier a compris qu'il risquait de perdre son entreprise. Il a ramené l'effectif à 25 employés, mais ce n'était pas suffisant. Il a fini par faire appel à BDC pour sauver Kaymor.

M. Bisson se souvient avoir été impressionné par la détermination de M. Stegmeier et sa volonté de faire le nécessaire pour remettre son entreprise d'aplomb.

M. Stegmeier a proposé un plan exhaustif pour réduire les coûts et accroître l'efficacité. Il a trouvé des moyens de rationaliser les opérations et réduit les coûts fixes de 25 % en trouvant des fournisseurs meilleur marché ou en économisant sur les frais de téléphone, les services publics, les fournitures de bureau et les autres dépenses non liées à l'exploitation.

Diminution des coûts

« Nous avons tout passé au peigne fin et sabré les dépenses, indique M. Stegmeier. Nous avons trouvé des façons de faire plus économiques. Nous avons demandé aux fournisseurs comment nous pourrions diminuer nos coûts. »

Selon M. Stegmeier, il s'agissait dans tous les cas de changements qui auraient pu être faits avant le ralentissement, pour accroître les liquidités, mais que l'entreprise avait négligés. « En période faste, nous ne nous inquiétions pas de ces choses. » Maintenant, Kaymor n'avait plus le choix.

Reconnaissant les efforts de M. Stegmeier, Eric Bisson a permis à Kaymor de reporter les versements de capital sur le prêt de BDC. M. Stegmeier tenait M. Bisson au courant des progrès à l'aide de rapports mensuels, processus qu'il

Suite à la page suivante

a trouvé utile en raison des commentaires qu'il obtenait en retour de M. Bisson.

M. Stegmeier en a aussi profité pour faire quelque chose qu'il aurait dû — rétrospectivement — faire avant que la crise frappe : se doter d'un plan d'urgence, une sorte de trousse de premiers soins pour entreprise.

Le plan d'urgence de Kaymor précise les revenus nécessaires pour soutenir différents niveaux de dotation et comprend des prévisions stratégiques triennales et quinquennales. M. Stegmeier l'actualise tous les six mois.

« Beaucoup de bonnes entreprises traversent des périodes difficiles, affirme M. Bisson. Souvent, un plan approprié est ce qui différencie celles qui réussissent de celles qui échouent. »

Un plan d'urgence devrait comprendre les signaux d'alarme à surveiller (perte d'un important client, escalade subite des coûts, etc.).

Le plan devrait aussi inclure les étapes à suivre dans différents scénarios. Vous devriez commencer par cerner d'où vient le problème. Si les ventes déclinent parce qu'un concurrent a lancé un nouveau produit, votre réponse ne sera pas la même que dans le cas d'un ralentissement économique généralisé.

Vous devez aussi appliquer rapidement votre plan d'urgence quand des difficultés se dessinent, soutient M. Bisson — « Le plus tôt sera le mieux ».

René Leduc est d'accord. « Les entrepreneurs attendent souvent trop longtemps avant de consulter leur banquier et d'autres conseillers capables de les aider », dit-il.

Les raisons varient. Ainsi, dit M. Leduc, « les entrepreneurs ont tendance à penser que la croissance va de soi. Ils croient qu'ils ont la touche magique et que les ventes reprendront. Ils s'inquiètent peut-être également de la réaction de leur banquier ».

Des mesures préventives

Il est bon aussi d'appliquer certaines mesures préventives fondamentales quand les choses vont encore bien. Premièrement, une entreprise devrait s'employer à maintenir un bilan sain. « Si vos capitaux propres sont déjà au minimum, un ralentissement empirera les choses », dit M. Leduc.

Un autre ingrédient clé pour surmonter les difficultés, dit M. Bisson, consiste à rendre vos opérations aussi efficaces que possible, et à vous doter d'une structure de coûts souple — ce qui signifie être capable de réduire vos dépenses pour qu'elles concordent avec une diminution des ventes. Vous devriez aussi vous centrer sur les revenus en élaborant avec diligence des plans de vente et de marketing et en créant une stratégie d'innovation pour garder votre entreprise concurrentielle.

Aujourd'hui, M. Stegmeier est heureux d'avoir demandé de l'aide pour Kaymor. Il récolte à présent le fruit de ses efforts : son entreprise a renoué avec la rentabilité, et les revenus ont retrouvé les niveaux de 2008 et continuent d'augmenter.

Kaymor s'en tire maintenant avec seulement 32 employés — 25 % de moins qu'en 2008 — ce qui prouve à quel point elle est devenue efficiente.

« Cela démontre qu'il faut tout surveiller de près et être très rigoureux, dit M. Stegmeier. Nous serons désormais mieux préparés ! » $

SURVIE D'ENTREPRISE 101

PRÉVENTION

Une once de prévention quand les choses vont bien fait des merveilles quand elles tournent mal. Examinez vos coûts et réduisez-les autant que possible, même si vous ne manquez pas de liquidités. Surveillez aussi votre bilan. Si votre endettement est élevé en périodes grasses, vous pourriez éprouver des difficultés si votre industrie ou l'économie pique du nez.

« Vous devriez avoir de bonnes pratiques de gestion et éviter de garder des employés ou des actifs qui ne sont pas entièrement productifs », dit René Leduc de BDC. « Vous devez constamment travailler à améliorer votre productivité. »

Tâchez aussi de rester informé des changements de la technologie et du marché, dit M. Leduc, afin d'être mieux placé que vos concurrents pour surmonter les perturbations économiques.

PLANIFICATION D'URGENCE

Planifier avant la crise pourrait vous éviter bien des tracas en cas d'effondrement des ventes. Préparez un plan d'urgence qui couvre les signaux d'alarme à surveiller (perte d'un client important, hausse soudaine des coûts ou autre). Votre plan devrait aussi prévoir le comportement que vous adopterez dans différents scénarios hypothétiques.

ACTION RAPIDE

Ne remettez pas les mesures décisives à plus tard lorsque des difficultés menacent. N'hésitez pas non plus, au besoin, à chercher conseil à l'extérieur. « Demandez de l'aide de manière proactive, conseille M. Leduc. Obtenez une deuxième ou une troisième opinion auprès d'un spécialiste externe objectif. »

FAITES PARTIE DE NOTRE NOUVELLE **COMMUNAUTÉ** POUR LES **ENTREPRENEURS SUR FACEBOOK**
www.facebook.com/bdc.ca
BDC L'entrepreneur d'abord
Canada

BDC
L'entrepreneur d'abord

ACCÉLÉREZ VOTRE RÉUSSITE EN AFFAIRES

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

Les spécialistes en consultation et en financement de BDC peuvent vous montrer comment accroître la rentabilité, l'efficacité et la compétitivité de votre entreprise à l'aide des technologies de l'information et des communications.

Visitez la section Carrefour techno de notre site Web. Les entrepreneurs y trouveront une mine de renseignements, de conseils et d'outils en ligne gratuits.

PASSEZ À L'ACTION.

Comptez sur BDC pour aider votre entreprise à tirer pleinement parti des technologies.

Canada

www.bdc.ca/carrefourtechno

REPORTAGE

UN GAGE DE RÉUSSITE

COMMENT SUSCITER L'ADHÉSION DES EMPLOYÉS À VOTRE PROJET TECHNO

PAR DON MACDONALD

LOUIS CARPENTIER SAVAIT que les enjeux étaient considérables quand il est apparu clairement que le principal système informatique de son entreprise devait être remplacé. La croissance rapide d'Innotex Inc., fabricant de vêtements de protection ignifugés, annonçait la saturation de l'ancien système informatique pour 2008. On ne se faisait aucune illusion quant aux défis que le projet imposerait à l'entreprise de Richmond (Québec), au sud-est de Montréal.

LOUIS CARPENTIER
PRÉSIDENT ET COPROPRIÉTAIRE
INNOTEX

PHOTOGRAPHIE : YVES LACOMBE

« Nous savions dès le départ que ce projet pouvait mettre en jeu la survie de l'entreprise, raconte Louis Carpentier, président et copropriétaire d'Innotex. Nous ne l'avons pas pris à la légère. »

Innotex avait besoin d'un nouveau système de planification des ressources de l'entreprise (PRE). Le choix et la mise en œuvre d'un tel système, qui touche chaque activité de l'entreprise et le travail de nombre de ses 120 employés, comporteraient des dépenses, une complexité et des risques considérables.

Quelque 800 processus différents touchant les ventes, les achats, la fabrication et les finances devaient être pris en charge par le nouveau système. Pour cette entreprise qui avait augmenté son chiffre d'affaires de 25 à 30 % en moyenne au cours de la dernière décennie grâce à la vente de vêtements de protection à des services d'incendie et d'autres utilisateurs dans le monde, il était essentiel d'opérer une transition en douceur.

En plus d'avoir à choisir le bon système, la direction d'Innotex devait traverser une phase de mise en œuvre longue et ardue. Il était donc essentiel d'obtenir le soutien des employés pour faire face aux défis qui se profilaient à l'horizon.

Une adhésion cruciale

« L'adhésion et la confiance pleines et entières des employés est indispensable, car même avec cet appui, ce n'est pas facile », dit M. Carpentier, 44 ans.

Le défi qu'a rencontré Louis Carpentier est commun à bien des entrepreneurs. Car si les technologies de l'information et des communications (TIC) peuvent stimuler la croissance, la productivité et la capacité d'innovation, elles représentent aussi l'une des plus importantes sources de changement dans le milieu de travail.

Pour toute entreprise, vaincre la résistance des employés et susciter leur adhésion est une opération délicate, en particulier quand il s'agit de nouvelles technologies, sources de perturbations dans le milieu de travail depuis l'aube de la révolution industrielle.

Chez Innotex, Louis Carpentier a pris soin de mettre à contribution les employés tout au long du projet de PRE, non seulement pour obtenir leur soutien à l'égard du projet, mais pour tirer profit de leurs connaissances et de leur expertise, dit-il.

« Pour moi, il est clair que les personnes qui savent le mieux comment les choses doivent fonctionner sont celles qui font le travail et non pas moi, le président, dans mon bureau. »

Avec l'aide de Lawrence Young, consultant, Solutions TIC de BDC, Innotex a suivi un plan d'achat détaillé qui faisait intervenir les employés à chaque étape du processus, du choix du système à sa mise en œuvre.

Lors de la recherche d'un fournisseur, des employés clés de divers services ont pris part à la définition des caractéristiques du système et les ont réunies dans une demande de propositions exhaustive envoyée à une longue liste de fournisseurs potentiels. Ils ont ensuite assisté à deux séries de démonstration de système pour préciser leurs exigences avant d'arrêter leur choix sur un fournisseur en février 2010.

> « *L'adhésion et la confiance pleines et entières des employés est indispensable, car même avec cet appui, ce n'est pas facile.* »
> *– Louis Carpentier*

Un travail utile

Lors de la mise en œuvre, des « champions » de chaque service ont aidé à superviser le projet, explique René-Frédéric Roy, directeur des finances d'Innotex qui a dirigé le projet. Des employés ont aussi testé divers modules. En prévision de l'entrée en service du nouveau système à l'été 2011, une formation a été donnée aux utilisateurs. Ceux-ci donnent maintenant de la rétroaction sur le fonctionnement du système et les améliorations à y apporter.

Quant aux employés qui ne travaillaient pas directement avec le système, des discussions ouvertes trimestrielles les tenaient au courant de l'évolution du projet.

Les résultats sont à la mesure de l'effort consenti. Il y a certes eu quelques fausses notes, mais la transition a été aussi progressive que possible, et le budget a été respecté, souligne Louis Carpentier. Innotex commence d'ailleurs à récolter les bienfaits d'un système de PRE beaucoup plus fiable, simple à utiliser et évolutif qui constituera la base d'un ambitieux plan de croissance pour l'entreprise.

Anciennement spécialisée dans les vêtements de motoneige et les articles de sport, l'entreprise que Louis Carpentier et deux partenaires ont acquise en 1999 a, depuis, changé de vocation et vend aujourd'hui pour environ 15 millions de dollars de vêtements de protection ignifugés à des services d'incendie et des utilisateurs industriels et militaires dans 35 pays, principalement en Amérique du Nord, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

Un engagement total

Lawrence Young, consultant de BDC qui a conseillé Innotex dans ce projet, affirme que pour réussir la mise en œuvre d'une technologie dans une entreprise, il importe que son président établisse clairement la nécessité du projet et ses avantages.

Il ajoute que MM. Carpentier et Roy ainsi que d'autres dirigeants d'Innotex ont établi une culture d'ouverture dans l'entreprise et cultivé cette attitude à l'égard du projet technologique.

« Ils ont établi des objectifs réalistes et fait en sorte que les gens qui devaient prendre part à divers aspects du changement aient le temps de s'y consacrer et la possibilité de s'exprimer », dit Lawrence Young, qui se spécialise dans la sélection de systèmes de TIC chez BDC.

De ce point de vue, Louis Carpentier soutient qu'il est important de gérer les attentes des employés dès le début. Ce qui veut dire rappeler aux employés tous les avantages qu'ils retireront du système, ainsi que l'objectif plus global de consolider la compétitivité de

Suite à la page suivante

l'entreprise, mais aussi résister à la tentation d'atténuer les éventuelles difficultés.

« Nous leur avons dit : nous allons faire de notre mieux, mais il n'y a pas de système parfait. Il y aura des difficultés. Cependant l'objectif global est d'avoir quelque chose qui fonctionnera mieux pour l'ensemble de l'entreprise. »

Diane Bazire, consultante de BDC spécialisée dans les ressources humaines, souscrit à cette approche. La gestion d'un changement technologique consiste d'abord et avant tout à communiquer tôt et souvent avec les employés, dit-elle.

Des changements dérangeants

« On ne peut pas débarquer comme ça et dire aux gens : "Bon, jusqu'à maintenant vous avez fait A-B-C ; à partir d'aujourd'hui vous allez faire X-Y-Z", dit Diane Bazire. Les dirigeants ont tendance à sous-estimer l'émoi que ce type de changement peut causer. »

Bulletins, séances de discussion et comptes rendus par courriel sont quelques-uns des moyens que peuvent utiliser les entrepreneurs pour bien informer les employés et contenir la rumeur, dit-elle. Il ne faut pas non plus oublier de solliciter la réaction des employés. « Il faut essayer de comprendre ce qui les inquiète dans le changement et répondre à ces préoccupations », poursuit Diane Bazire.

Chez Innotex, on a établi à dessein des attentes « pas trop élevées » pour le lancement initial du nouveau système, selon Louis Carpentier. L'objectif était simplement qu'il fasse la même chose que l'ancien. Aujourd'hui, l'entreprise cherche à utiliser des applications plus avancées, entre autres pour la gestion des relations avec les clients et l'analyse des rapports financiers.

« Nous avons dit aux employés que ce ne serait pas parfait mais que ça nous amènerait beaucoup plus loin dans les 10 prochaines années, dit Louis Carpentier. Je pense qu'ils ont fini par y croire et par compter là-dessus. Et c'est ce que nous observons aujourd'hui. » $

VAINCRE LA RÉSISTANCE DES EMPLOYÉS FACE À VOTRE PROJET TECHNO

COMMUNIQUEZ TÔT ET SOUVENT

Commencez à préparer les employés à un changement technologique majeur des mois à l'avance. Le changement est difficile pour les employés, surtout lorsqu'il touche leur domaine de compétence et leurs attributions. Veillez à communiquer régulièrement avec les employés et à solliciter leur avis.

EXPLIQUEZ LES AVANTAGES À TIRER

Insistez sur la façon dont les changements amélioreront le rendement de l'entreprise et aideront les employés à faire leur travail. Parallèlement, ne répugnez pas à parler des éventuelles difficultés et répercussions négatives. Si un système compliquera la vie à certains employés, songez à offrir des incitatifs ou un soutien additionnel.

OBTENEZ L'ADHÉSION DE LA DIRECTION

La réussite repose sur une direction solide. Le président de l'entreprise doit établir clairement la nécessité du projet et ses avantages. Assurez-vous que tous vos dirigeants sont solidaires et transmettent le même message aux employés.

MOBILISEZ VOS EMPLOYÉS

Faites intervenir des employés clés dans le choix, la mise en œuvre et l'essai du système. Vous bénéficierez ainsi de leur expertise et susciterez leur adhésion au projet. Ils pourront même devenir des représentants qui aideront d'autres employés à se familiariser avec la nouvelle technologie.

OFFREZ UNE FORMATION ADÉQUATE

Rappelez-vous que bien des employés ne sont pas férus de nouvelles technologies et peuvent se sentir intimidés. Une formation de grande qualité est obligatoire pour permettre aux employés de s'adapter au changement et assurer une transition en douceur.

L'ENTREPRENEUR D'ABORD

TROUVER LA NOTE JUSTE

COALITION MUSIC SE TAILLE UNE PLACE DANS UNE INDUSTRIE TUMULTUEUSE

PAR ALINA PAHONCIA

ERIC LAWRENCE ET ROB LANNI
VICE-PRÉSIDENT ET PRÉSIDENT
COALITION MUSIC

PHOTOGRAPHIE : YVES LACOMBE

« Les artistes d'aujourd'hui doivent être des entrepreneurs. Nous avons les outils qu'il leur faut. »
– Rob Lanni

IL N'A JAMAIS ÉTÉ FACILE POUR LES JEUNES MUSICIENS de percer dans l'industrie du divertissement. Et le rythme infernal du changement qu'imposent les technologies numériques ne fait rien pour arranger les choses.

Ces technologies ouvrent certes de nouveaux débouchés aux musiciens ambitieux, mais elles leur imposent aussi de maîtriser un vaste éventail de compétences s'ils veulent réussir. Les vieux routiers de l'industrie Eric Lawrence et Rob Lanni se sont donné pour mission d'aider les musiciens canadiens à traverser cette période de turbulences.

« Les artistes d'aujourd'hui doivent être des entrepreneurs, affirme Rob Lanni, qui a fondé Coalition Music de Toronto avec Eric Lawrence en 1992. Ils doivent connaître l'édition, l'organisation de tournées, la comptabilité, les relations publiques et les médias sociaux. Nous avons les outils qu'il leur faut. »

Les entrepreneurs possèdent sans conteste tout le bagage nécessaire pour guider une nouvelle génération d'artistes canadiens. Au cours des deux dernières décennies, ils ont lancé et géré la carrière de dizaines de musiciens canadiens, notamment de vedettes internationales comme Our Lady Peace, Simple Plan et Finger Eleven.

Ils ont aussi lancé leur propre étiquette — Coalition Records — en partenariat avec Warner Music Canada. Depuis sa création, l'entreprise a participé au lancement de plus de 30 albums qui se sont vendus à plus de 12 millions d'exemplaires dans le monde.

Au vu des changements qui déferlent sur l'industrie, MM. Lawrence et Lanni ont décidé l'année dernière de diversifier les activités de Coalition en y ajoutant un nouveau studio d'enregistrement, des locaux de répétition et une école de perfectionnement.

Cependant, pour que leur stratégie fonctionne, il leur fallait des locaux plus spacieux. Grâce au soutien de BDC Financement, ils ont acquis un immeuble de 1 100 m^2 dans l'arrondissement Scarborough, à Toronto. Dans cet imposant immeuble en briques, ils ont créé une pépinière favorisant l'éclosion de talents musicaux et déclenché une poussée de croissance à Coalition.

L'entreprise est ainsi devenue un centre complet de perfectionnement musical comptant 13 employés et dont le chiffre d'affaires s'élève à plusieurs millions de dollars. Dans le nouvel immeuble, les musiciens ont accès à des installations de pointe ainsi qu'à une aide et des conseils professionnels. Par exemple, les artistes qui louent une salle de répétition ont la possibilité, une fois par mois, de poser des questions touchant la promotion de leur carrière à un membre de la direction de Coalition. Des séances qui rapportent aux deux parties, explique Eric Lawrence.

« Cela nous permet d'avoir à l'œil les jeunes artistes prometteurs, commente-t-il. Nous avons créé notre propre incubateur de talents. »

L'une des entreprises les plus ambitieuses de Coalition est l'école de perfectionnement des artistes. L'un des cours qui y sera offert en 2012 est le programme des artistes-musiciens entrepreneurs, qui vise à enseigner aux jeunes artistes canadiens les rouages de l'industrie de la musique.

MM. Lawrence et Lanni ont établi l'une des étiquettes musicales les plus fiables au Canada, et l'une des rares entreprises à avoir connu un succès international grâce aux enregistrements et aux tournées des artistes dont ils font la promotion.

Ils attribuent leur réussite aux relations étroites qu'ils entretiennent avec leurs clients et à leur aptitude à gérer le changement dans un domaine instable.

« Pour nous, le meilleur moyen de faire des affaires est de collaborer avec les artistes, dit Eric Lawrence. Quand tout va bien, on se fait une accolade. Quand ça ne va pas, on admet collectivement qu'on s'est peut-être trompés et on continue en se faisant confiance. »

« Nous évoluons dans un domaine axé sur les gens, dit Rob Lanni. C'est en mettant l'artiste à l'avant-plan que nous avons réussi pendant toutes ces années. » $

LEÇONS TIRÉES

Entretenez des relations étroites avec vos clients. Des clients heureux font une entreprise prospère.

Entourez-vous des bonnes personnes et de collaborateurs compétents. Ne tenez pas vos employés pour acquis.

La passion pour votre domaine vous poussera à innover et à croître.

Soyez bon envers les autres. Traitez vos associés avec respect et générosité. Cette attitude finira par porter ses fruits.

Diversifiez vos activités afin de multiplier les sources de revenus et surmonter les hauts et les bas de votre secteur d'activité et de l'économie.

Après avoir vécu le rêve de diriger votre propre entreprise, vous souhaitez passer à autre chose – retraite, nouveau défi.

Depuis de nombreuses années, la BDC aide les entrepreneurs à transférer, à vendre ou à acheter une entreprise. Notre programme Transition est une solution complète, combinant financement et consultation. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.

ALLEZ DE L'AVANT EN TOUTE CONFIANCE

TRANSITION D'ENTREPRISE

BDC L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | bdc.ca

Canada

UNE MARÉE MONTANTE

MIKE BREAU, SUR LA VAGUE DU SUCCÈS

MIKE BREAU
PRÉSIDENT
OCEAN PIER

PHOTOGRAPHIE : DAN CALLIS

DANS SES MOTS

ENFANT, MIKE BREAU POSSÉDAIT déjà l'ambition et le leadership qui allaient faire de lui un entrepreneur remarquable.

Sa petite taille l'empêchant de devenir joueur de hockey professionnel, il a décidé d'exploiter sa propre entreprise. À 25 ans, ce natif de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, a réalisé son rêve en démarrant une petite usine de transformation du poisson à Scoudouc. L'effondrement des stocks de morue de l'Atlantique a réduit radicalement l'approvisionnement de l'usine, mais cela n'a pas stoppé M. Breau. Il s'est lancé dans la préparation d'entrées et d'amuse-gueule surgelés vendus en épicerie.

Aujourd'hui, son entreprise, Ocean Pier, fournit principalement des produits sous étiquette privée à des géants nord-américains comme Loblaws, Sobeys et Costco. M. Breau a travaillé initialement à partir d'une usine de 465 m^2 où lui, sa mère et une poignée d'autres travailleurs découpaient manuellement le poisson en filets. Il possède aujourd'hui des installations de 3 250 m^2 dotées d'une technologie, d'équipement et de contrôles de salubrité alimentaire de pointe. Ocean Pier a maintenant 85 employés, qui préparent tout un assortiment d'amuse-gueule et d'entrées surgelés à base de fruits de mer (crevettes, crabe, pétoncles et autres), de porc, de poulet, de bœuf et de pâtes.

Les choses ont parfois été houleuses pour M. Breau, 50 ans, qui est client de BDC Financement et Financement subordonné. Les produits d'Ocean Pier ayant cependant la cote auprès des consommateurs, l'entreprise semble vouée à une croissance durable.

En 6e année, un professeur m'avait dit que j'avais la détermination nécessaire pour devenir un homme d'affaires. *À 25 ans, j'ai démarré mon entreprise.*

Je ne suis pas du genre à accepter un refus. *Je parviens toujours à mes fins. Quand je crois en quelque chose, je fonce. C'est ma force. Je ne renonce jamais.*

Je dois cela à ma mère, je dirais, et à ma discipline au hockey. *J'étais moins costaud que les autres joueurs. Or, vous devez absolument être discipliné lorsque vous accédez aux niveaux junior et universitaire, sans quoi vous risquez fort d'être blessé.*

J'ai fait partie de l'équipe de Chicoutimi, dans la ligue junior du Québec. À 16 ans, j'aspirais à jouer dans la LNH. *Malheureusement, j'ai réalisé qu'un défenseur mesurant 1,74 m ne ferait pas le poids au hockey professionnel. L'entraîneur de l'université m'a recruté et, à 19 ans, j'ai fait partie de l'équipe de l'Université de Moncton. Nous avons remporté deux championnats nationaux.*

Dès mon entrée à l'université, j'ai décidé que je posséderais un jour une entreprise. *J'ignorais quelle forme elle prendrait, mais j'étais persuadé que j'en ferais quelque chose. J'aime jouer un rôle de leadership. C'est peut-être ce qui me motive. J'ai toujours été un leader dans toutes les sphères de ma vie.*

Après l'université, j'ai commencé comme intermédiaire. *J'achetais des homards pour les revendre en usine. Habitant au Cap Breton, je courais après les pêcheurs pour acheter leurs récoltes de homards et de crabes. C'était fou.*

C'était un travail purement saisonnier, sans perspectives d'avenir à long terme. *J'ai donc démarré une petite usine de transformation. De 15 à 20 employés y découpaient de la plie et de la morue, qui étaient expédiées aux marchés frais de Montréal, Boston et Toronto. Quand les quotas de morue ont été réduits, nous avons manqué de poisson.*

Lorsque l'industrie de la pêche de la morue s'est effondrée, je me suis lancé dans la préparation de lasagnes. *C'est, pour ainsi dire, ce qui nous a sauvés. Nous transformions le poisson l'été et préparions des lasagnes durant l'hiver. Nous avons commencé avec une lasagne aux fruits de mer et avons entrepris de diversifier notre offre, apprenant lentement et laborieusement comment faire en sorte que notre usine soit rentable.*

De là, nous nous sommes lancés dans les amuse-gueule. *D'abord, il y a eu les pétoncles enrobés de bacon. Puis le crabe Rangoon. Nous avons connu depuis une croissance continue.*

Nous offrons des produits aussi délectables que ceux qui sont servis à la maison ou au restaurant, et abordables. *C'est la clé de tout. Même si elle a durement touché toute l'industrie de l'alimentation, la récession a été salutaire pour nous ces trois dernières années. Au lieu d'aller au restaurant pour déguster de petites bouchées ou des amuse-gueule, les gens les achètent maintenant à l'épicerie et disent : « La qualité est la même. C'est sensationnel ! »*

Il a fallu des années pour nous imposer sur le marché. *Vous devez trouver des clients et prouver que vous êtes digne de leur confiance et que vous avez l'envergure et la stabilité financière requises pour être leur fournisseur. Comme ils jouent gros, les clients veulent une source d'approvisionnement sûre et de qualité.*

L'industrie des amuse-gueule suit les tendances. *Les temps et les gens changent. La mode vestimentaire évolue chaque année. Il en va de même pour notre industrie. Il faut innover. Je voyage. J'écoute les clients. Je fréquente toutes sortes de restaurants et je goûte. Je discute avec les chefs. Nous faisons preuve parallèlement de beaucoup de rigueur. Nos clients savent que nous ne faisons pas de profits à leurs dépens. Nous leur offrons les prix les plus justes, sans gonfler les coûts. Nous faisons de notre mieux pour préserver leur compétitivité sur le marché en nous employant tout aussi activement à maintenir notre rentabilité.*

Nous avons développé au fil des ans un système de contrôle des coûts d'une grande précision. *Vous achetez de pleins conteneurs de matières premières, que vous transformez en produits finis avant de les livrer par pleins conteneurs. La grande question est : Pouvez-vous rentabiliser le tout ? Nous surveillons très étroitement nos coûts. Je suis propriétaire exploitant. Je passe 60 heures par semaine à l'usine, à surveiller sans relâche chaque aspect.*

Suite à la page suivante

Je m'assure seulement que les gens [les employés] font leur travail. *Ils doivent rester centrés sur les objectifs à atteindre. Ils sont tous bons dans leur travail. Ils savent ce qu'ils font. La clé est de maintenir le cap et d'obtenir les résultats visés.*

J'ai toujours été comme ça. J'aspire continuellement à faire mieux. *J'accepte difficilement l'échec. J'estime qu'il faut s'améliorer. Il faut aussi se montrer raisonnable envers les employés. Vous ne pouvez pas constamment exiger plus et les pousser dans le dos. Il doit y avoir un certain niveau de confort.*

Vous devez absolument vous entourer des bonnes personnes — de gens qui vous complètent et ne constitueront pas une entrave. *Débarrassez-vous des employés improductifs; ils demandent trop d'énergie. Et de temps. Engagez des gens qui recherchent une croissance continue. C'est la clé. À mesure que l'entreprise se développera, ils en feront autant.*

BDC a soutenu la croissance de mon entreprise. *Les débuts ont été difficiles, mais BDC était derrière nous et a mis en place des conditions stables, propices à l'obtention de financement auprès d'autres banques, ce qui était très important.*

Nous avons éprouvé des problèmes il y a deux ou trois ans. *L'entreprise faisait de bonnes ventes mais ne dégageait pas de profits à cause des coûts indirects. Nous estimions être efficients, mais nous ne l'étions pas autant que nous le pensions. Nous en avons tiré une précieuse leçon. Notre structure était trop lourde pour notre niveau de ventes.*

Ces trois dernières années, nous avons beaucoup investi dans l'amélioration de notre technologie. *Nous avons un excellent système de fabrication qui gère le moindre aspect, des recettes aux achats en passant par le contrôle des stocks. Il nous procure le contrôle et les gains d'efficacité nécessaires.*

J'ai réussi par mes propres moyens et c'est sans doute ce que j'ai trouvé le plus dur parce que je n'avais pas de proches pour me dire quoi faire et quoi éviter. *Plus jeune, j'ai fait pas mal d'erreurs dues au manque d'expérience. Par chance, des gens m'ont aidé en cours de route, mais il a quand même fallu du temps pour mettre mon entreprise sur la bonne voie.*

Je suis satisfait de notre cheminement, de notre façon de faire les choses. *Nous allons dans la bonne direction.* $

TEL QUE RACONTÉ À DON MACDONALD

NOTRE RECETTE
DE CROISSANCE

Les occasions sont nombreuses pour les entreprises du secteur des aliments et boissons, qui n'en demeure pas moins exigeant et concurrentiel.

Les spécialistes de la consultation et du financement de BDC peuvent vous aider à franchir les obstacles et à saisir les occasions. Nous offrons du financement souple et personnalisé pour vos projets de fabrication, de distribution et de vente au détail. Et nos consultants spécialisés peuvent apporter une aide utile dans chaque aspect de la gestion de votre entreprise.

Notre expertise dans le secteur fait de nous une ressource de confiance à mesure que votre entreprise se développe et prospère. À la BDC, c'est l'entrepreneur d'abord.

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION | bdc.ca

Canada

QUESTIONS ET RÉPONSES

Demander à un spécialiste

Q JE COMMENCE À SONGER À LA RETRAITE. QUE DOIS-JE FAIRE DE MON ENTREPRISE?

R Comme pour toute autre stratégie, la planification d'une stratégie de départ suit un schéma prévisible. D'abord, les propriétaires doivent se livrer à une introspection personnelle et recueillir des données afin de définir une vision pour leur entreprise, et pour eux-mêmes. Ils doivent ensuite commencer à planifier le processus et entreprendre les démarches qui leur permettront de réussir leur sortie. Les experts conseillent généralement de s'y prendre au moins deux ans à l'avance.

Voici quelques stratégies de départ courantes :

- **Transmission de l'entreprise à un autre membre de la famille.** Il importe ici d'identifier les candidats possibles, puis de les former pour qu'ils puissent gérer l'entreprise avec succès.
- **Vente de l'entreprise.** Il est rarement rentable d'apporter des changements superficiels de dernière minute à une entreprise en vue de la vendre. La vente d'une entreprise requiert habituellement un processus de gestion stratégique de longue haleine qui fait ressortir le potentiel de croissance et les avantages de l'entreprise pour les acheteurs éventuels. Il faut en outre s'y prendre à l'avance pour identifier les acheteurs probables.
- **Rachat de l'entreprise par les cadres ou les salariés.** C'est souvent la première option vers laquelle se tournent les propriétaires qui n'ont aucun candidat en vue pour assurer leur relève et qui souhaitent perpétuer la culture organisationnelle. Ces situations entraînent habituellement des formalités juridiques, par exemple une restructuration du capital-actions, qui doivent être réglées avant toute chose.
- **Prise de contrôle ou départ progressif.** C'est souvent la stratégie retenue par le propriétaire qui souhaite se retirer sans toutefois quitter définitivement son entreprise. Elle permet de transférer graduellement l'entreprise à un nouveau propriétaire encore en formation. Le propriétaire vend une part de l'entreprise à un associé, et cette part s'accroît à mesure qu'augmentent les responsabilités de ce dernier à la tête de l'entreprise.

Q COMMENT PEUT-ON RÉCOMPENSER ET RÉMUNÉRER LES MEILLEURS EMPLOYÉS TOUT EN ÉVITANT QUE CES RÉCOMPENSES OU PRIMES NE LEUR « ENFLENT » LA TÊTE?

R Les récompenses jouent un grand rôle au chapitre de la satisfaction des employés au travail. Elles doivent également être sensées sur le plan des affaires. Le salaire est le moyen qu'utilise une entreprise pour rétribuer les employés pour leur travail. Si la contribution d'un employé dépasse les attentes normales, une rémunération additionnelle permet de récompenser ce comportement et, avec un peu de chance, d'encourager l'employé à poursuivre dans la même voie.

Concevez un programme d'encouragement qui récompense les employés en fonction des résultats de l'entreprise. Vous pouvez segmenter ce programme de façon à récompenser le rendement des employés en général et de certains employés en particulier. Vous pouvez envisager d'accorder à tous les employés un montant forfaitaire ou une hausse de salaire en pourcentage lorsque l'entreprise atteint un seuil de rentabilité donné. Ce programme pourrait aussi comporter une évaluation d'objectifs précis afin de reconnaître le rendement personnel. Un montant fixe du bénéfice net pourrait être affecté à un fonds d'excellence servant à récompenser les employés qui ont atteint les objectifs convenus et contribué à la réussite de l'entreprise. $

Profitez de notre service gratuit Demander à un spécialiste pour poser une question à un expert-conseil de BDC Consultation en visitant notre Centre de conseils sur bdc.ca. Vous pouvez également prendre connaissance des questions et réponses antérieures et vous inscrire à notre bulletin électronique mensuel *eProfit$*, qui contient une variété d'articles originaux pour vous aider à gérer votre entreprise et à aiguiser vos compétences.

AGRANDIR VOS INSTALLATIONS ?

ÊTES-VOUS PRÊT À **ACQUÉRIR DE L'ÉQUIPEMENT ?**

EXPLOITER DE NOUVEAUX MARCHÉS ?

ACHETER UNE ENTREPRISE ?

À la BDC, nous vous offrons des solutions innovatrices pour vos besoins d'investissement en équipement. Nos services de consultation et de financement œuvrent de concert pour offrir aux entrepreneurs des solutions sur mesure. Elles pourraient inclure du financement répondant à vos besoins en investissement ou des périodes de remboursement personnalisées qui s'étalent sur la durée de vie totale de vos actifs. Voilà toute la flexibilité dont vous avez besoin pour dégager des liquidités et assurer la croissance de votre entreprise, à votre rythme.

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CAPITAL DE RISQUE | CONSULTATION

www.bdc.ca/equipement

Canada