BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
PRINTEMPS 2013 / VOL. 33 N° 2 / BDC.CA

profits

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

À LA HAUTEUR DU DÉFI

COMMENT ABORDER LES MARCHÉS MONDIAUX EN EXPANSION RAPIDE

LA TOUCHE ALLEMANDE

LEÇONS DES CHAMPIONNES « POIDS MOYEN » DE L'ALLEMAGNE

CONTRE VENTS ET MARÉES

OCEANS LTD., UNE EXPERTISE QUI SAUVE DES VIES

ARNOLD LEUNG
CHEF DE LA DIRECTION / APPNOVATION

BDC
L'entrepreneur d'abord

08
EN COUVERTURE
DESTINATION : CROISSANCE

Arnold Leung nourrit de grandes ambitions pour son entreprise, **APPNOVATION**. C'est pourquoi il s'aventure sur certains des marchés mondiaux à la croissance la plus rapide. Votre entreprise peut en faire autant avec une bonne préparation.

04
TOUR D'HORIZON

5 QUALITÉS ESSENTIELLES POUR RÉUSSIR DANS LA VENTE

BESOINS À COMBLER DANS LE SECTEUR DU CAMIONNAGE

SOYEZ UN **LEED**ER : CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LES BÂTIMENTS VERTS **LEED**

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À ADOPTER UN SYSTÈME DE PRE ?

12
REPORTAGE
LA RECETTE ALLEMANDE

Les moyennes entreprises allemandes, telles que le fabricant de valises **RIMOWA**, ont aidé à faire de ce pays une puissance économique. Qu'est-ce que les propriétaires d'entreprise canadiens peuvent apprendre de leurs homologues allemands ?

19
DANS SES MOTS
OCEANS LTD. NAVIGUE AVEC CONFIANCE

Fascinée depuis toujours par la mer, Judith Bobbitt a bâti l'une des entreprises les plus inusitées au Canada. Mme Bobbitt a effectué une traversée mouvementée depuis qu'elle a fondé **OCEANS LTD.**, en 1981, pour fournir des services de recherche et de surveillance des eaux de l'Atlantique Nord.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
UN CONCEPT QUI VOYAGE

FIG CLOTHING prend son envol avec sa gamme de vêtements mode inspirés du voyage et destinés aux femmes actives. Son président, Yan Bariteau, affirme que le fait que ses produits soient confectionnés au Canada confère à FIG un avantage concurrentiel indispensable.

JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

UN ENTREPRENEUR À LA FOIS

CHAQUE JOUR, NOUS SOMMES BOMBARDÉS DE STATISTIQUES SUR L'ÉCONOMIE CANADIENNE. À BDC, NOUS AIMONS REGARDER AU-DELÀ DE CES CHIFFRES ET NOUS CONCENTRER SUR LE RÔLE CRUCIAL QUE JOUENT LES ENTREPRENEURS DANS LA **PROSPÉRITÉ NATIONALE.**

Nous croyons que notre économie doit en grande partie sa vitalité au courage, à la vision et à l'habileté dont les entrepreneurs font individuellement preuve alors qu'ils s'efforcent de bâtir des entreprises plus grandes et plus concurrentielles. Les PME constituent après tout 99,8 % de l'ensemble des entreprises au Canada et fournissent 64 % des emplois du secteur privé.

Dans le présent numéro de *Profit$*, nous traçons le portrait de certains des entrepreneurs talentueux qui dirigent ces PME et examinons comment ils affrontent des défis importants.

L'article-couverture raconte l'histoire d'un jeune entrepreneur qui a préparé son entreprise à dépasser les marchés d'exportation traditionnels du Canada. Il se lance hardiment à l'assaut des marchés à forte croissance d'Asie, malgré les défis culturels de taille que cela présente.

Vous apprendrez dans un autre article comment les moyennes entreprises allemandes ont prospéré en dominant des créneaux mondiaux spécialisés.

Nous nous penchons sur l'une de ces entreprises qui exerce ses activités au Canada pour voir quels enseignements nos moyennes entreprises peuvent tirer du modèle allemand. C'est une question très d'actualité étant donné la difficulté mise en lumière par une récente étude de BDC.

Les entreprises qui ont entre 100 et 500 employés génèrent 12 % du PIB, 17 % des exportations et 16 % des emplois. C'est ce qui rend le principal constat de l'étude de BDC si inquiétant : leur nombre a diminué de 17 % entre 2006 et 2010.

Le secteur manufacturier a été particulièrement touché, plus de la moitié de ses moyennes entreprises ayant disparu entre 2001 et 2010. Je vous invite à lire l'étude *Qu'advient-il des moyennes entreprises canadiennes ?* à www.bdc.ca/moyennesentreprises.

À BDC, nous croyons que nos entreprises peuvent et doivent devenir plus concurrentielles et davantage axées sur la croissance tant au pays qu'à l'étranger. Nous sommes là pour leur fournir le financement et les conseils nécessaires pour y arriver.

En tant que Canadiens, nous avons tout ce qu'il faut pour conquérir le monde. Allons-y ! – un entrepreneur à la fois. $

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.

Pour recevoir un avis électronique vous invitant à consulter la dernière version du magazine en ligne ou pour annuler votre abonnement, allez à **www.bdc.ca/desabonnementprofits** ou appelez-nous au **1 888 INFO-BDC (463-6232)**.

Éditeur
BDC

Rédacteur en chef
Don Macdonald / don.macdonald@bdc.ca

Coordonnatrice, Publications
Louise Forest

Direction artistique
Pierre Ménard et Marc-François St-Pierre
(Affaires publiques BDC)
Agence Code

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

1 888 INFO-BDC (463-6232)
www.bdc.ca

Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

5 QUALITÉS ESSENTIELLES POUR RÉUSSIR DANS LA VENTE

L'atteinte des objectifs de vente est vitale pour la réussite de n'importe quelle entreprise. Voici cinq conseils pour optimiser vos efforts de vente.

01 APPORTEZ DES SOLUTIONS UTILES

Les vendeurs qui ont du succès prennent le temps de découvrir et de comprendre les besoins des clients potentiels. Posez des questions et écoutez attentivement ce qu'ils disent. Proposez-leur des solutions qui répondent à leurs besoins et à leurs désirs.

02 SOYEZ DISCIPLINÉ

Tenez une liste de clients potentiels à jour comprenant des renseignements pertinents (besoins, degré d'intérêt pour votre offre, date de votre dernière conversation et étapes futures proposées).

03 SOYEZ MÉTHODIQUE

Assurez-vous de générer systématiquement suffisamment de pistes de clients potentiels chaque semaine. Vous devriez avoir des cibles précises quant au nombre de clients potentiels que doit contenir en tout temps votre pipeline.

04 SOYEZ PRÉPARÉ

Avant une rencontre, réfléchissez aux forces et aux faiblesses de votre produit ou service et à la résistance que le client pourrait vous opposer. Vous devez être prêt à réfuter les objections immédiatement.

05 VISEZ L'EXCELLENCE

Efforcez-vous d'offrir un excellent service à vos clients. Une fois que vous avez noué de solides relations et que vous avez la certitude qu'ils sont satisfaits, n'ayez pas peur de leur demander de vous recommander d'autres clients potentiels.

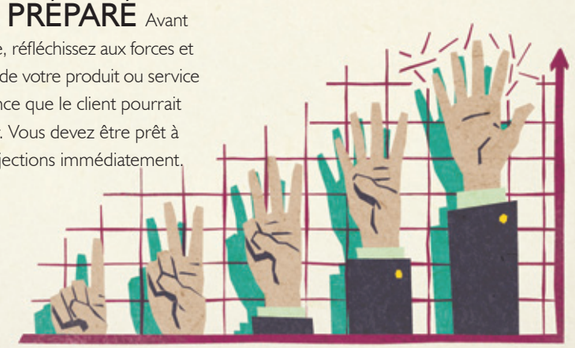
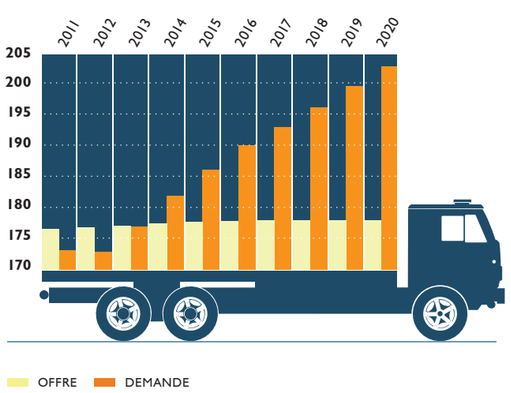


ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

BESOINS À COMBLER *DANS LE SECTEUR DU CAMIONNAGE*

ÉCART ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE – CAMIONNEURS POUR COMPTE D'AUTRUI
(EN MILLIERS)



Source : Le Conference Board du Canada.

Au Canada, 90 % des produits de consommation et des denrées alimentaires sont transportés par camion, tout comme environ 60 % des produits échangés avec les États-Unis. L'expansion de l'économie canadienne ne pourra se faire sans une augmentation du nombre de camionneurs.

En fait, le secteur canadien du camionnage pour compte d'autrui aura besoin de 200 000 camionneurs de plus d'ici 2020 afin de répondre à la demande. Toutefois, le contingent actuel de chauffeurs de camion vieillit plus rapidement que la main-d'œuvre. Un camionneur sur cinq est âgé d'au moins 55 ans.

Si la tendance se maintient, les nouveaux chauffeurs seront trop peu nombreux pour remplacer ceux qui partiront à la retraite et nettement insuffisants pour répondre à l'accroissement de la demande. L'écart prévu entre l'offre et la demande pourrait atteindre 25 000 chauffeurs d'ici 2020. Cet écart laisse croire que l'industrie, tout comme ses clients, subira beaucoup de pression si elle est incapable d'attirer des forces fraîches.

—

Vijay Gill, associé de recherche principal, Transport et Infrastructure, Le Conference Board du Canada. M. Gill est coauteur de l'article *Understanding the Truck Driver Supply and Demand Gap and Its Implications for the Canadian Economy*, disponible sur **www.conferenceboard.ca**.

SOYEZ UN LEEDER

CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LES BÂTIMENTS VERTS LEED

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) est un programme de certification écologique qui transforme radicalement la construction.

À l'échelle mondiale, les immeubles certifiés LEED occupent plus de 185 millions de mètres carrés – plus du double de la superficie de Manhattan ! – et la certification s'étend chaque semaine à un kilomètre carré supplémentaire.

Voici des faits que vous ignorez peut-être au sujet du programme LEED et de ses avantages potentiels pour votre entreprise.

01 QU'EST-CE QUE C'EST ? LEED est le programme de certification de bâtiments écologiques le plus utilisé au monde, tant pour les nouvelles constructions que pour la rénovation de bâtiments existants. Il homologue les bâtiments écologiques à haut rendement, y compris des bâtiments d'habitation, des immeubles de bureaux, des hôpitaux et même des collectivités construites selon les principes d'aménagement durable.

02 EST-CE UN CRÉNEAU POUR ÉCOLOGISTES MILITANTS ? Non. Partout sur la planète, la superficie occupée par les bâtiments LEED a doublé en un peu plus de deux ans. On trouve maintenant des bâtiments LEED dans plus de 130 pays.

03 POURQUOI CHOISIR UN BÂTIMENT LEED ?

- Pour épargner – À elles seules, les économies d'énergie peuvent atteindre 60 %.
- Pour respecter les exigences municipales – Beaucoup de villes canadiennes exigent que tous les futurs immeubles municipaux soient certifiés LEED.
- Pour préserver l'environnement – Les immeubles LEED aident à conserver les ressources naturelles et à réduire les émissions de GES.

04 COMMENT OBTIENT-ON LA CERTIFICATION LEED ? Le projet est évalué selon les critères suivants : aménagement du site, gestion efficace de l'eau, efficacité énergétique, choix des matériaux, qualité des environnements intérieurs et conception innovatrice.

05 EST-CE DISPENDIEUX ? Un projet LEED de base coûte en général environ 2 % plus cher selon un rapport préparé pour le Conseil du bâtiment durable du Canada (CBDCa). Compte tenu des économies de coûts, l'investissement est généralement rentabilisé en moins de 3 ans.

06 À PART LES COÛTS ÉNERGÉTIQUES ET LES FRAIS D'EXPLOITATION RÉDUITS, QUELS SONT LES AUTRES AVANTAGES ? Comparativement aux immeubles traditionnels, les bâtiments LEED ont des taux d'occupation, des loyers et une valeur de revente plus élevés d'après le rapport du CBDCa. La meilleure qualité de l'air et de l'éclairage rend aussi les employés plus productifs.

07 QU'EN EST-IL DANS L'ENSEMBLE ? LEED vous donne la possibilité d'aider la planète tout en diminuant vos frais d'exploitation et en augmentant la valeur de votre immeuble. Il crée un environnement plus sain pour les employés et vous permet de vous distinguer en tant qu'entreprise citoyenne.

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À ADOPTER UN SYSTÈME DE PRE ?

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

Les entrepreneurs canadiens se tournent de plus en plus vers les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (PRE) – des logiciels polyvalents qui gèrent les fonctions d'affaires clés à l'aide d'une base commune de données – pour aider à gérer leur entreprise.

Un système de PRE correctement choisi et mis en œuvre peut grandement stimuler la productivité et la croissance rentable de votre entreprise. Un tel projet exige toutefois beaucoup de temps et d'argent. Comment savoir si le moment est venu pour vous de faire le grand saut ?

Quand il s'agit d'achats technologiques, beaucoup d'entreprises suivent un parcours semblable.

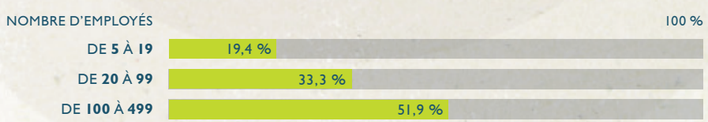
- Elles achètent d'abord un progiciel comptable.
- Leurs ventes progressant, elles migrent souvent vers un système de gestion des relations clients.
- Ensuite, pour mieux gérer l'expansion de leurs affaires, elles se dotent éventuellement d'un système de gestion des stocks et d'autres applications (établissement du coût de revient et ordonnancement automatisés, système de RH complet, etc.).

Le problème est que ces entreprises se retrouvent ainsi avec une collection de solutions isolées, qui ne communiquent pas entre elles. À mesure qu'elles se développent, les coûts engendrés par l'inefficacité se multiplient et un point critique est atteint lorsqu'une entreprise n'arrive plus à gérer efficacement ses affaires à cause de l'incompatibilité de ses systèmes de TI. L'entrepreneur réalise qu'une solution de PRE s'impose et que cet investissement sera compensé par une productivité accrue.

Une telle évolution est typique quand l'entreprise atteint une masse critique en ce qui concerne le nombre d'employés et de clients, les stocks et les systèmes de TI internes. La bonne nouvelle est qu'une solution de PRE est une conséquence naturelle du succès et de la maturité grandissante d'une entreprise.

Pour en savoir plus sur la façon dont votre entreprise peut exploiter les technologies, téléchargez gratuitement le livre numérique *Tirer profit de la technologie : Guide pour les entrepreneurs*, de BDC. Visitez www.bdc.ca/guidetechno.

POURCENTAGE DES PME CANADIENNES AYANT UN PROGICIEL DE GESTION INTÉGRÉ (PRE)



Source : CEFRIO. *NetPME2011, L'utilisation des TIC par les PME canadiennes et québécoises.*

UN GUICHET UNIQUE POUR VOS PROJETS D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIE

Visitez la section Carrefour techno de notre site Web bdc.ca/carrefourtechno

Accédez GRATUITEMENT à :

- des renseignements spécialisés, des conseils et des articles sur divers sujets
- des outils en ligne
- des livres numériques destinés aux entrepreneurs
- des liens vers des applications gratuites ou à faible coût, et beaucoup plus encore !

Trouvez du soutien pour vos investissements dans les technologies :

- Financement des technologies
- Services de consultation

Suivez-nous :

BDC L'entrepreneur d'abord

Canada

ARNOLD LEUNG
CHEF DE LA DIRECTION / APPNOVATION

PHOTOS : GRANT HARDIE

DESTINATION : CROISSANCE

COMMENT EMPRUNTER LA VOIE RAPIDE DE L'INTERNATIONALISATION

› *PAR ALEX ROSLIN*

LA STAGNATION DES MARCHÉS D'EXPORTATION TRADITIONNELS DU CANADA FAIT QU'IL EST TEMPS POUR LES ENTREPRENEURS DE RECHERCHER DES DÉBOUCHÉS AU SEIN DES MARCHÉS ÉMERGENTS. **ARNOLD LEUNG** DÉCOUVRE COMMENT POSITIONNER SA JEUNE ENTREPRISE SUR LES MARCHÉS TRÈS DYNAMIQUES D'ASIE, OÙ LES DÉFIS NE MANQUENT PAS.

Arnold Leung n'avait que 22 ans quand il a fondé Appnovation Technologies et il est depuis sur une lancée.

Ces trois dernières années, les ventes de l'entreprise vancouvéroise ont doublé annuellement et son effectif mondial a triplé pour atteindre 62 employés.

La vision qui guide M. Leung n'a pas changé depuis qu'il a créé Appnovation après l'obtention de son diplôme de l'école de gestion de l'Université de la Colombie-Britannique, en 2007. Le succès, croit-il, ne peut venir uniquement du marché canadien. Il exige une expansion internationale.

« Plus ses marchés sont diversifiés, plus mon entreprise est stable et plus il est facile d'assurer sa croissance », dit M. Leung, qui se spécialise dans l'utilisation de logiciels à code source ouvert pour développer les sites Web de grandes sociétés et de clients du secteur public.

Sa vision a incité l'entrepreneur à solliciter avec succès des contrats lucratifs avec des organisations américaines comme Intel, Fox News et le département de la Santé et des Services sociaux des É.-U. Au cours de la dernière année, Appnovation s'est implantée en Europe. Puis, en janvier, M. Leung a entrepris son plus ambitieux projet jusqu'ici : partir à la conquête de l'Asie, première économie du monde par sa croissance.

M. Leung, âgé de 27 ans, savait que la culture organisationnelle distincte et les barrières linguistiques faisaient de l'Asie un marché particulièrement difficile à conquérir. Un investissement considérable serait nécessaire pour établir une présence, nouer des contacts et cerner les débouchés.

Malgré les risques, M. Leung était conscient qu'il ne pouvait faire autrement, car c'est là que réside l'avenir des entreprises comme la sienne.

Ancien lauréat d'un Prix aux jeunes entrepreneurs de BDC, M. Leung savait aussi qu'une aide extérieure était indispensable. Il a fait appel à BDC pour l'aider à étudier la région, à déterminer où concentrer ses efforts et à établir des relations.

UN FORT POTENTIEL

En janvier, M. Leung s'est rendu au Vietnam avec Frank Pho, vice-président, Expansion mondiale à BDC, et a constaté que ce pays recèle de grandes possibilités pour son entreprise. Il cherche maintenant un partenaire local pour l'aider à prendre pied sur ce marché.

Après avoir été mis en rapport par le Service des délégués commerciaux du Canada, M. Leung est aussi en pourparlers avec le gouvernement de Hong Kong. Les défis d'Appnovation sont communs aux entrepreneurs canadiens qui souhaitent s'établir à l'étranger – particulièrement sur les marchés émergents, où les différences commerciales, culturelles et linguistiques peuvent être intimidantes.

Ces défis peuvent toutefois être surmontés grâce à une bonne planification, dit Frank Pho, dont l'équipe fournit des services de financement et de consultation aux entreprises canadiennes qui veulent s'internationaliser.

« L'expansion sur les marchés internationaux n'est pas seulement une occasion. C'est une nécessité, dit-il. Le Canada est un petit marché, sur lequel tout le monde veut se tailler une place. Vous ne pouvez pas vous en tenir uniquement au marché canadien et laisser les entreprises d'ailleurs vous ravir votre gagne-pain. »

Les statistiques commerciales montrent l'ampleur des enjeux pour les entreprises

canadiennes, qui tirent de l'arrière dans la course à la mondialisation.

Selon les données du Fonds monétaire international, le Canada a affiché au cours de la dernière décennie la deuxième plus mauvaise performance parmi les pays du G20, après la Grande-Bretagne, pour ce qui est de sa part des exportations mondiales.

Les exportations canadiennes sont aussi fortement liées aux économies développées à croissance plus lente, notamment celle des É.-U. Seulement 8 % sont destinées aux marchés plus dynamiques comme la Chine, l'Inde et le Brésil, révèle une récente analyse de BDC.

Les entrepreneurs canadiens ont besoin d'un « changement de paradigme » pour combler leur retard, affirme M. Pho. Un trop grand nombre d'entre eux commettent des erreurs facilement évitables, qui font dérailler leurs efforts d'expansion internationale.

ANTICIPER

Les entrepreneurs attendent généralement que leur produit ait été parfaitement rodé au Canada avant d'envisager de s'internationaliser.

Le problème avec cette approche, souligne M. Pho, est qu'elle repose sur l'hypothèse erronée voulant que ce qui convient au Canada conviendra au reste du monde. « Beaucoup d'entreprises canadiennes partent avec un handicap parce qu'elles regardent leurs produits d'un point de vue exclusivement canadien. »

Elles doivent réfléchir très tôt à la façon dont ceux-ci pourraient devoir être adaptés à d'autres marchés ce qui, en retour, peut les aider à devenir plus innovatrices, explique M. Pho.

« Il faut prévoir ce que les Chinois ou les Vietnamiens voudront acheter, poursuit-il. Ainsi, vous innoverez et il vous en coûtera moins cher ultérieurement pour adapter vos produits. »

Deuxième erreur courante : une planification déficiente. Les entreprises canadiennes qui s'internationalisent improvisent généralement, dit M. Pho. Par exemple, un contact avec un client potentiel à l'occasion d'un salon professionnel ou sur Internet suffira souvent à déterminer leur marché cible.

« C'EST UN GROS INVESTISSEMENT, QUI NE RAPPORTERA PAS DU JOUR AU LENDEMAIN, MAIS LE POTENTIEL EST ÉNORME. »

Cette démarche « opportuniste et non stratégique », selon M. Pho, occasionne fréquemment un gaspillage d'efforts et des occasions ratées.

Il conseille à la place de prendre du recul après un contact initial avec un client potentiel et d'analyser l'ensemble de la région. Examinez les pays voisins pour déterminer où vous auriez le plus avantage à vous implanter. Tenez compte d'aspects comme les coûts de lancement, le climat fiscal et réglementaire, la concurrence, la disponibilité de la main-d'œuvre, les coûts d'expédition et les assurances.

Une bonne planification suppose également que vous devez vous assurer que votre entreprise est prête à s'internationaliser, examiner ses forces et ses points faibles, et « obtenir la bénédiction » de vos employés et parties prenantes clés.

DES RELATIONS VITALES

Beaucoup d'entreprises canadiennes, dit M. Pho, négligent par ailleurs de se familiariser avec la culture d'affaires des pays cibles.

En Asie, par exemple, l'établissement d'une relation est essentiel à la conclusion d'une affaire. « Les Canadiens s'attendent généralement à pouvoir conclure un marché après une ou deux rencontres et à régler les derniers détails par courriel. Cette approche fonctionne chez nous mais, en Asie, elle est considérée comme "trop précipitée et, à la limite, irrespectueuse" », dit M. Pho.

« En Chine, il est très important d'établir d'abord une relation, ajoute-t-il. Vous ne pouvez espérer réussir sur-le-champ. Vous devriez prévoir vous rendre sur place tous les trimestres pendant 18 mois à deux ans. »

Arnold Leung, d'Appnovation, a mis en pratique plusieurs de ces enseignements au moment de planifier son expansion mondiale. Il a développé son produit dès le départ en gardant à l'esprit les marchés internationaux, et a pu par conséquent l'adapter plus facilement aux besoins d'autres pays.

Après avoir décidé d'étendre ses activités à l'Asie, M. Leung, qui est client de BDC Financement et de BDC Consultation, s'est tourné vers l'équipe de Frank Pho pour la planification. « Nous avons longuement discuté pour déterminer si Appnovation était prête à s'engager sur le marché asiatique », dit-il.

Le propriétaire d'Appnovation a aussi compté sur BDC et d'autres organismes du gouvernement canadien pour obtenir des contacts. « Sans eux, je n'aurais abouti à rien parce que je ne connaissais personne. » M. Leung sait que son projet d'expansion comporte des risques, mais le travail préparatoire qu'il a fait lui permet de dormir sur ses deux oreilles.

« C'est un gros investissement, qui ne rapportera pas du jour au lendemain, mais le potentiel est énorme. » $

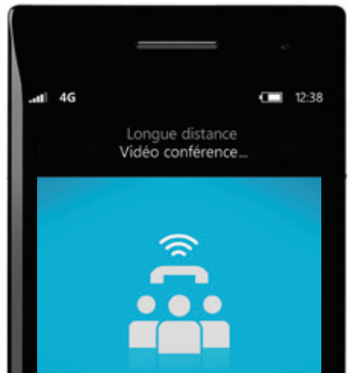
INTERNATIONALISER VOTRE ENTREPRISE

N'ATTENDEZ PAS TROP. N'ATTENDEZ PAS QUE VOTRE PRODUIT SOIT « PARFAIT POUR LE MARCHÉ CANADIEN » AVANT D'ENVISAGER UNE EXPANSION À L'ÉTRANGER. VOS CONCURRENTS INTERNATIONAUX, EUX, N'HÉSITERONT PAS À ENVAHIR VOS PLATES-BANDES.

PLANIFIEZ. PASSEZ EN REVUE LE MODÈLE D'AFFAIRES ET LES DÉBOUCHÉS DE VOTRE ENTREPRISE À L'ÉTRANGER. ÉTUDIEZ DIFFÉRENTS PAYS AU SEIN D'UNE RÉGION ET CHOISISSEZ CELUI QUI SEMBLE LE PLUS PROPICE POUR VOUS. OBTENEZ L'APPUI DE VOS EMPLOYÉS ET PARTIES PRENANTES CLÉS, ET VOYEZ COMMENT VOTRE PRODUIT DEVRA ÊTRE ADAPTÉ AU NOUVEAU MARCHÉ.

RESPECTEZ LA CULTURE LOCALE. CE QUI MARCHE AU CANADA NE MARCHERA PAS NÉCESSAIREMENT AILLEURS. EN ASIE, PAR EXEMPLE, LES RELATIONS SONT UN ÉLÉMENT VITAL DES AFFAIRES. UNE EXPANSION PEUT PRENDRE DE 18 À 24 MOIS AVANT DE COMMENCER À PORTER FRUIT. PRÉVOYEZ DES RESSOURCES SUFFISANTES POUR TRAVERSER CETTE PÉRIODE.

FAITES-VOUS AIDER. UN SPÉCIALISTE EXTERNE CHEVRONNÉ PEUT VOUS AIDER À PLANIFIER ET À EXÉCUTER VOTRE PROJET D'INTERNATIONALISATION. DIVERS MINISTÈRES, INSTITUTIONS ET ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX OFFRENT DES SERVICES ET DES CONSEILS AUX ENTREPRISES INTÉRESSÉES À EXPORTER OU À FAIRE DES AFFAIRES OUTRE-MER, NOTAMMENT INDUSTRIE CANADA, BDC, EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA, LE SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX DU CANADA ET L'AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA.



CARSTEN KULCKE
VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF / RIMOWA NORTH AMERICA

PHOTOS : YVES LACOMBE

LA RECETTE ALLEMANDE

QUELQUES LEÇONS DU BASTION INDUSTRIEL DE L'EUROPE

› *PAR DON MACDONALD*

HAUTEMENT CONCURRENTIELLES, LES MOYENNES ENTREPRISES DE FABRICATION ALLEMANDES ONT AIDÉ À HISSER LE PAYS AU RANG DES CHEFS DE FILE MONDIAUX DE L'EXPORTATION. QUE PEUVENT APPRENDRE LES ENTREPRENEURS CANADIENS DU FABRICANT DE VALISES **RIMOWA** ET DES AUTRES MEMBRES DU RÉPUTÉ GROUPE D'ENTREPRISES DU *MITTELSTAND* ALLEMAND ?

Que demander de mieux quand vous êtes un fabricant et que de grandes vedettes comme Cameron Diaz, Bradley Cooper et Elizabeth Hurley se font photographier avec vos produits ?

Outre la vitrine que lui offrent les célébrités, le fabricant allemand Rimowa peut compter sur le placement stratégique dans de nombreux films à succès comme *Mission impossible 4* pour promouvoir ses fameuses valises à rainures.

Partout dans le monde, ces élégantes valises sont tombées dans l'œil des globe-trotteurs férus de mode, qui n'hésitent pas à ouvrir leur portefeuille pour s'en procurer une. En effet, Rimowa, entreprise privée fondée à Cologne en 1898, propose des modèles dont le prix peut atteindre 1 700 $ US. Les ventes mondiales, qui ont progressé en moyenne de 30 % au cours de chacune des quatre dernières années, se sont établies à 270 millions de dollars l'an dernier.

Depuis son ouverture en 2009 pour desservir les marchés de l'Amérique du Nord et de l'Asie, l'usine de Cambridge (Ontario), l'un des quatre sites de fabrication de Rimowa à l'échelle mondiale, a connu une hausse de 700 % de son chiffre d'affaires. Ce printemps, Rimowa a fait l'acquisition de nouvelles installations de 7 432 m² à Cambridge, soit le double de la superficie du premier établissement. L'usine compte aujourd'hui 200 travailleurs, contre 20 en 2009.

AU-DELÀ DU MARKETING

Carsten Kulcke, numéro un de Rimowa en Amérique du Nord, affirme que la réussite mondiale de l'entreprise ne tient pas uniquement à la visibilité que lui procurent les célébrités et le cinéma ; elle découle plutôt d'une vision axée sur la qualité, de la conception au service à la clientèle en passant par la fabrication.

« Nous n'aurions pas connu une croissance aussi rapide seulement grâce au marketing, explique M. Kulcke, un Canadien d'origine allemande. Nous connaissons notre produit à fond. Nous contrôlons toutes les étapes de la chaîne de production et veillons à ce que notre produit soit conforme aux normes de qualité qui font notre réputation. »

Client de BDC Financement, Rimowa fait partie du *Mittelstand* allemand, un groupe de moyennes entreprises de fabrication ayant attiré l'attention de la communauté internationale pour leur performance remarquable en matière d'exportation.

Les entreprises du *Mittelstand* se concentrent sur des créneaux spécialisés, qu'elles peuvent dominer grâce à leurs produits de qualité supérieure et à leur sens de l'innovation. Faber-Castell (crayons), Kärcher (nettoyeurs à haute pression) et Dorma (systèmes de commande de portes) sont des exemples notables d'entreprises ayant connu un essor fulgurant au fil des ans.

Généralement, il s'agit d'entreprises familiales établies dans de petites villes d'Allemagne dont les parts de marché – dans leur créneau respectif – peuvent atteindre 90 %. La majorité sont méconnues du public, car elles vendent des produits destinés aux entreprises qui suscitent peu d'enthousiasme, comme des machines, des outils et des instruments de précision.

Elles ont également contribué à maintenir la vigueur de l'économie allemande lors de la dernière récession et dans le contexte actuel de la zone euro, marqué par des difficultés. L'année dernière, les exportations allemandes ont atteint un record de 1,4 billion de dollars US, et le taux de chômage frôle son niveau le plus bas en 20 ans.

Les moyennes entreprises de fabrication au Canada peuvent-elles tirer des leçons du modèle du *Mittelstand* ? Il y a certainement matière à amélioration.

Selon une étude récente de BDC, intitulée *Qu'advient-il des moyennes entreprises canadiennes ?*, le nombre de moyennes entreprises canadiennes (de 100 à 500 employés) a reculé de 17 % entre 2006 et 2010. Dans la plupart des cas, soit leur effectif est passé sous la barre des 100 employés, soit elles ont carrément fermé leurs portes. Les fabricants de taille moyenne ont été particulièrement touchés : leur nombre a chuté de 41 % (de 2 338 à 1 381) au cours de cette période.

Hermann Simon estime que les entrepreneurs canadiens ont beaucoup à apprendre de ceux qu'il appelle les « champions cachés » de l'Allemagne. Consultant en stratégie et en marketing établi à Bonn, il est l'auteur de *Hidden Champions of the 21st Century*. Selon lui, de nombreux facteurs expliquent la réussite des entreprises du *Mittelstand*. Certains sont propres au contexte allemand, mais d'autres peuvent être adoptés par les entrepreneurs canadiens.

« Il y a deux leçons importantes à retenir, affirme-t-il. D'abord, la focalisation. Sans elle, impossible d'atteindre la classe mondiale. Il s'agit de mettre l'accent sur un domaine d'excellence, que ce soit un produit ou une technologie, et de viser un rang mondial. « Cependant, qui dit focalisation dit petit marché. La deuxième leçon consiste donc à étendre ses activités à l'échelle internationale. »

AMÉLIORATION CONTINUE

Hermann Simon affirme que l'engagement des champions cachés envers l'amélioration continue, qui les pousse à faire un peu mieux chaque année et à viser la perfection, constitue l'un de leurs principaux atouts. Pour ce faire, ils investissent largement dans la R.-D. et misent sur leurs effectifs stables et hautement qualifiés.

Prenons l'exemple de l'entreprise allemande Flexi, qui capte 70 % du marché mondial des laisses rétractables pour chiens. Des concurrents chinois ont tenté à plusieurs reprises de lui rafler des parts de marché, mais ils ont été incapables d'égaler la durabilité et la qualité de ses produits.

Parmi les autres caractéristiques importantes des champions cachés, mentionnons leur refus de confier la fabrication à des producteurs à faibles coûts. « Pour assurer la supériorité et le caractère exceptionnel de leur produit final, affirme M. Simon, ils exploitent la chaîne de valeur à fond et créent des procédés, des outils et des technologies uniques. »

Hermann Simon fait également valoir l'orientation à long terme des champions cachés : plusieurs existent depuis des générations, et le mandat moyen de leur chef de la direction est de 20 ans.

Pour revenir à Rimowa, l'entreprise se concentre exclusivement sur la fabrication de valises (sauf quelques accessoires de voyage). Elle supervise la production du début à la fin, ce qui lui permet d'améliorer la qualité de ses produits tout en protégeant sa propriété intellectuelle.

« Nous déployons des efforts constants pour innover et cela se reflète dans nos produits, explique Carsten Kulcke. Quand on cesse de réfléchir à la manière dont on peut s'améliorer, c'est le début de la fin. »

STYLE DISTINCTIF

Le *look* distinctif des valises Rimowa remonte aux années 1930, époque où Richard Morszeck, père du président et propriétaire actuel Dieter Morszeck, a eu l'idée de faire appel à l'aluminium, un métal léger employé dans le domaine de l'aéronautique, pour fabriquer des malles. La première valise en aluminium pourvue des célèbres rainures Rimowa a été commercialisée en 1950.

En 2000, Rimowa a réalisé une percée considérable en commençant à produire une valise en polycarbonate, un plastique léger, mais hautement durable. Tout au long de son parcours, l'entreprise a apporté des améliorations aux composantes de ses valises, comme les roulettes, ainsi qu'à ses procédés de fabrication, notamment l'implantation récente de robots.

Rimowa a choisi Cambridge en partie à cause des excellents travailleurs industriels qu'on trouve dans le sud de l'Ontario ; Carsten Kulcke estime d'ailleurs que les fabricants canadiens peuvent soutenir la concurrence et se démarquer à l'échelle mondiale.

« Nous ne pouvons pas concurrencer les produits bas de gamme fabriqués en Chine qu'on retrouve chez Walmart, dit-il, mais dans le haut de gamme, les possibilités de mettre à profit sa créativité, de développer un produit et de se tailler un créneau sont vastes. » $

« NOUS DÉPLOYONS DES EFFORTS CONSTANTS POUR INNOVER ET CELA SE REFLÈTE DANS NOS PRODUITS. »

LISEZ LES CINQ CONSEILS DES ENTREPRISES ALLEMANDES DU *MITTELSTAND* »

5 CONSEILS DES ENTREPRISES ALLEMANDES DU MITTELSTAND

01 CONCENTREZ-VOUS sur un créneau spécialisé où vous pourrez attirer une clientèle fidèle et vendre à prix d'or vos produits uniques de qualité supérieure.

02 ADOPTEZ une vision mondiale ambitieuse et développez vos affaires à l'étranger dès le départ afin de tirer parti des occasions de croissance et d'améliorer votre compétitivité.

03 METTEZ L'INNOVATION au cœur de votre stratégie d'affaires et améliorez continuellement vos produits et vos procédés. Prenez soin également de retenir les travailleurs qualifiés. Selon l'auteur Hermann Simon, le taux de roulement moyen chez les « champions cachés » en Allemagne est de moins de 3 %.

04 FAITES PREUVE de diligence sur le plan du service après-vente. Rimowa dispose d'ateliers de réparation partout dans le monde et offre même un service de réparation dans certains grands hôtels.

05 TIREZ PARTI des programmes de stages et des autres occasions de partenariat qu'offrent les établissements postsecondaires. L'Allemagne est réputée pour son système de formation professionnelle et ses instituts de recherche qui travaillent main dans la main avec les fabricants dans le cadre de projets de R.-D.

PHOTOS : YVES LACOMBE

YAN BARITEAU
PRÉSIDENT / FIG CLOTHING

UN CONCEPT QUI VOYAGE

FIG CLOTHING GAGNE EN ALTITUDE AVEC SES VÊTEMENTS CONÇUS POUR LA FEMME ACTIVE

› *PAR ALINA PAHONCIA*

FIG CLOTHING A RÉUSSI À INTRODUIRE SES VÊTEMENTS DE VOYAGE DANS 250 BOUTIQUES EN AMÉRIQUE DU NORD. LA JEUNE ENTREPRISE ENVISAGE MAINTENANT DE PERCER LE MARCHÉ EUROPÉEN. SON PRINCIPAL AVANTAGE CONCURRENTIEL : DES VÊTEMENTS FABRIQUÉS AU CANADA.

Lorsque Yan Bariteau a acheté FIG Clothing en 2009, l'entreprise montréalaise de vêtements pour femmes ne détenait pratiquement aucun actif et croulait sous des dettes de 150 000 $.

« J'ai acheté 40 rouleaux de tissu, deux vieux ordinateurs et quelques bureaux », dit l'entrepreneur âgé de 43 ans. « Mais j'entrevoyais un excellent potentiel. »

Vétéran de l'industrie des vêtements sport, avec à son actif 15 ans d'expérience comme représentant commercial de marques telles que The North Face, Prana ou Arc'teryx, M. Bariteau s'est vu proposer en 2005 de représenter FIG Clothing, une jeune entreprise établie dans le quartier montréalais créatif et branché du Mile-End.

Conquis par le concept de vêtements prêts-à-porter inspirés du voyage et destinés aux femmes actives, M. Bariteau a même décidé d'investir dans l'entreprise et de la racheter entièrement quatre ans plus tard.

L'Agence Yan Bariteau, une autre entreprise appartenant à M. Bariteau, qui agit comme représentant exclusif du fabricant de vêtements et d'équipements de plein air haut de gamme Arc'teryx pour l'Est du Canada, a financé FIG Clothing pendant la première année suivant l'achat.

« Nos débuts ont été vraiment difficiles, dit-il. Nous avons travaillé fort et réussi à sauver l'entreprise. »

Tout de suite après l'achat, M. Bariteau a rapatrié les activités de FIG dans les locaux de l'Agence Yan Bariteau à Laval et commencé à mettre en œuvre une stratégie d'affaires centrée sur la distribution à des détaillants indépendants, qui vendent à des femmes actives qui aiment voyager.

Ses efforts ont porté fruit. Les ventes ont quintuplé entre 2010 et 2012. Présentement, environ 60 000 vêtements sont vendus sous la griffe FIG dans plus de 220 boutiques à l'échelle du Canada et dans une trentaine de magasins aux États-Unis.

L'année 2013 s'annonce aussi prometteuse avec une hausse prévue des commandes de l'ordre de 70 % par rapport à 2012. Le président de FIG a entamé des négociations avec un distributeur européen afin de vendre ses vêtements en France, en Italie, en Espagne et au Portugal.

UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

À contre-courant de l'industrie du vêtement, qui a tendance à externaliser sa production vers des marchés moins chers, M. Bariteau est fier de fabriquer ses vêtements de A à Z au Canada.

FIG confie en sous-traitance à des entreprises situées au Québec la production de ses vêtements et c'est là, selon M. Bariteau, le principal avantage concurrentiel de son entreprise. « Cela nous donne un meilleur contrôle sur la qualité et nous permet de "faire du juste à temps". Nous produisons seulement ce dont nous avons besoin et réagissons rapidement à l'évolution des goûts de notre clientèle. »

Pour compenser les coûts de fabrication plus élevés, l'entreprise travaille très fort sur ses processus internes et pratique un contrôle serré des dépenses afin de garder les frais généraux aussi bas que possible.

De plus, chaque mini-collection est composée d'un tissu unique, ce qui permet à FIG de faire des économies d'échelle. « Par exemple, nous commandons 9 000 articles, de différents modèles, mais fabriqués à partir du même tissu, au lieu de passer trois commandes de 3 000 articles chacune. Cela fait l'affaire des fabricants. »

UNE STRATÉGIE HARMONIEUSE

Une approche cohérente à l'égard de l'image de marque a également contribué au succès de l'entreprise. Le concept du voyage est repris dans chaque petit détail, du produit au marketing, en passant par les ventes et les relations avec les clients.

Chaque modèle est identifié par un code d'aéroport international, et les étiquettes des vêtements ressemblent aux étiquettes à bagages.

Récemment, l'entreprise a lancé le concept d'ambassadrices FIG – une douzaine de jeunes femmes qui aiment la marque. Elles présentent leur vêtement préféré et leur style de vie dans le site Web de l'entreprise.

« NOTRE MISSION EST D'OFFRIR UNE SOLUTION DE RECHANGE RAFFINÉE AUX VÊTEMENTS DE VOYAGE TRADITIONNELS. »

M. Bariteau pense que l'attachement de ses clientes à la marque vient du fait que les vêtements sont simples et polyvalents. « Notre mission est d'offrir une solution de rechange raffinée aux vêtements de voyage traditionnels – des vêtements qui permettent aux femmes d'être à l'aise aussi bien à Manhattan que lors d'un safari en Tanzanie. »

Passionné de sport ayant participé à des triathlons, M. Bariteau compare sa stratégie d'affaires gagnante à « une roue bien huilée ». Toutefois, même la meilleure stratégie peut échouer si les employés ne s'impliquent pas. « Mon rôle est de rassembler tous les employés autour de la roue afin que tout tourne rondement », dit-il.

EXCELLENTES RELATIONS

D'excellentes relations avec ses huit employés, ses fournisseurs et ses sous-traitants ont d'ailleurs permis à M. Bariteau d'alimenter la croissance de son entreprise. « Nous n'avons perdu aucun fournisseur depuis 2009. Notre approche consiste à nous asseoir avec nos partenaires et à leur demander comment nous pouvons devenir leur meilleur client. »

Avec l'aide de BDC Financement, l'entreprise a acheté un nouveau local à Montréal, dans le Mile-End, et y déménagera ses activités au printemps.

Même si son entreprise est relativement petite, M. Bariteau s'intéresse beaucoup à la stratégie d'affaires et aux ressources humaines, et travaille avec son équipe à élaborer la vision d'entreprise de FIG. « Nous voulons mieux définir qui nous sommes et ce qui nous caractérise et, plus important encore, le mettre par écrit. »

Être présent partout aux États-Unis et ouvrir au Canada des boutiques partenaires gérées par des propriétaires indépendants, mais conservant l'identité de FIG, sont les projets les plus importants de M. Bariteau à court et moyen terme.

« Ma plus grande ambition est que FIG grandisse, tout en restant vraie. Je ne veux faire aucune concession en ce qui a trait à la qualité de nos produits et à la production locale. » $

ENSEIGNEMENTS À TIRER SELON YAN BARITEAU »

ENSEIGNEMENTS À TIRER

01 DÉFINISSEZ UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE – PEU IMPORTE LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE, IDENTIFIEZ LES VALEURS QUI LA GUIDENT ET METTEZ-LES PAR ÉCRIT. COMMUNIQUEZ CES VALEURS À VOS EMPLOYÉS, AFIN QUE LEURS ACTIONS QUOTIDIENNES REFLÈTENT LA LIGNE DIRECTRICE QUI DÉFINIT VOTRE ENTREPRISE. **02 PLANIFIEZ VOS ACTIONS** – « JE PASSE MON TEMPS À TRAVAILLER SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE, NON À "ÉTEINDRE DES FEUX". NOUS NE FAISONS PRESQUE JAMAIS RIEN PRÉCIPITAMMENT AU BUREAU », DIT M. BARITEAU. **03 SOYEZ DIFFÉRENT** – DÉMARQUEZ-VOUS SUR LE MARCHÉ EN PROPOSANT UNE OFFRE UNIQUE ET EN VOUS CONCENTRANT SUR CE QUI VOUS DIFFÉRENCIE DE VOS CONCURRENTS. **04 SOYEZ BIEN ENTOURÉ** – LES BONS EMPLOYÉS RESTERONT AVEC VOUS À LONG TERME, PENDANT QUE VOUS VOUS CONCENTREREZ SUR L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE PLUTÔT QUE SUR LA MICROGESTION QUOTIDIENNE. **05 RESTEZ VIGILANT** – MÊME QUAND LES CHOSES VONT BIEN, IL VAUT MIEUX NE PAS SE REPOSER SUR SES LAURIERS. « NOUS RESTONS VIGILANTS ET ESSAYONS TOUJOURS DE TROUVER DES FAÇONS D'AMÉLIORER NOTRE EXPLOITATION ET D'ÊTRE PLUS CONCURRENTIELS. »

OCEANS LTD. NAVIGUE AVEC CONFIANCE

TEMPÊTES, ICEBERGS ET SAUVETAGE EN MER FONT PARTIE DU QUOTIDIEN

PHOTOS : NED PRATT

JUDITH BOBBITT
PRÉSIDENTE / OCEANS LTD.

Surmontant une enfance en région isolée, une grave blessure et une concurrence internationale acharnée, Judith Bobbitt a bâti à St. John's, Terre-Neuve, une entreprise de recherches océanographiques florissante. Oceans Ltd. fournit un large éventail de services essentiels aux entreprises qui exercent des activités en haute mer : prévisions météorologiques marines 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, analyse du vent et des vagues, prévisions des routes de navigation et profilage des icebergs. Elle compte parmi ses nombreux clients de grandes sociétés énergétiques, des compagnies de transport maritime, la Garde côtière canadienne et les participants à des traversées transatlantiques. Qu'il s'agisse des risques imminents de tempête ou des menaces de collision avec un iceberg, de biosurveillance des polluants marins ou de localisation d'un canot de sauvetage à la dérive, l'entreprise de Mme Bobbitt est la ressource par excellence en matière d'information et de technologies océanographiques. Seule au moment où elle a démarré Oceans Ltd. en 1981, Mme Bobbitt emploie maintenant 30 biologistes, océanographes, ingénieurs électriciens et technologues navigants à St. John's et Halifax. Ces dernières années, l'entreprise a étendu ses services aux recherches dans les domaines de l'énergie marémotrice et du développement de nouveaux médicaments à base d'extraits d'algues. La route du succès a parfois été houleuse, mais la détermination, l'indépendance et l'esprit d'innovation de Mme Bobbitt ont guidé Oceans Ltd. à travers les écueils.

J'ai grandi à Baie-des-Moutons, un petit village de pêcheurs de la Basse-Côte-Nord du Québec. Dans les années1960, Baie-des-Moutons était isolé du monde extérieur et ne possédait pas d'école. Je savais que je devais partir pour élargir mes horizons. À 14 ans, je suis allée vivre et étudier à Montréal, chez mon frère.

Mon père était pêcheur, et nous n'avions pas beaucoup d'argent. J'ai dû travailler pour payer mes études universitaires en océanographie, en météorologie et en physique.

Ma vie a basculé un jour où j'effectuais des travaux en océanographie à bord d'un ravitailleur pétrolier au large du Labrador. Alors que nous hissions de l'équipement scientifique au treuil sur une mer démontée, celui-ci est tombé et je n'ai pas pu l'esquiver. J'ai eu des vertèbres écrasées. J'étais, techniquement, paraplégique et j'ai passé des mois emprisonnée dans un corset plâtré. J'ai retrouvé ma mobilité et je peux me déplacer, mais je dois porter un appareil orthopédique et je n'ai plus jamais été capable de retourner en mer.

Après mes études universitaires, j'ai obtenu mon premier emploi à St. John's, à la Newfoundland Oceans Research & Development Corporation (NORDCO). J'ai pu m'y initier aux réalités de l'océanographie et mettre la théorie en pratique.

Même si j'ambitionnais de faire de la recherche océanique, j'ai réalisé que j'étais trop indépendante pour travailler pour le gouvernement. J'ai lancé ma propre entreprise, même si beaucoup étaient sceptiques quant à ses chances de réussite.

St. John's était une petite communauté dans les années 1980. Les gens me connaissaient et savaient de quoi j'étais capable. J'ai rapidement obtenu un contrat de Petro-Canada et, aujourd'hui, Oceans Ltd. est la principale source de services d'interprétation océanographique et de prévisions météorologiques côtières de l'industrie pétrolière et gazière dans l'Est du Canada.

Je mise toujours sur le contact personnel pour obtenir des contrats. Oceans Ltd. ne fait pas de publicité. Les clients entendent parler de nous grâce au bouche à oreille et nous répondons à des appels d'offres.

L'un de nos principaux services est le profilage d'icebergs. Nous mesurons les dimensions de la pointe et de la partie immergée des icebergs qui dérivent dans l'Atlantique Nord et fournissons une image 3D fidèle en temps réel. Les données aident les entreprises de forage en mer à planifier leurs activités de remorquage des icebergs pour éviter les collisions. Malheureusement, le réchauffement climatique multiplie le nombre d'icebergs dans l'Atlantique Nord.

En plus d'assurer la sécurité des humains, la prévision exacte des conditions météorologiques instables fait épargner beaucoup d'argent. Éviter les tempêtes permet aux utilisateurs maritimes de réduire le temps de transit inutile et les coûts du carburant connexes. Cela réduit aussi les dommages aux cargaisons et aux navires, au grand bonheur des assureurs.

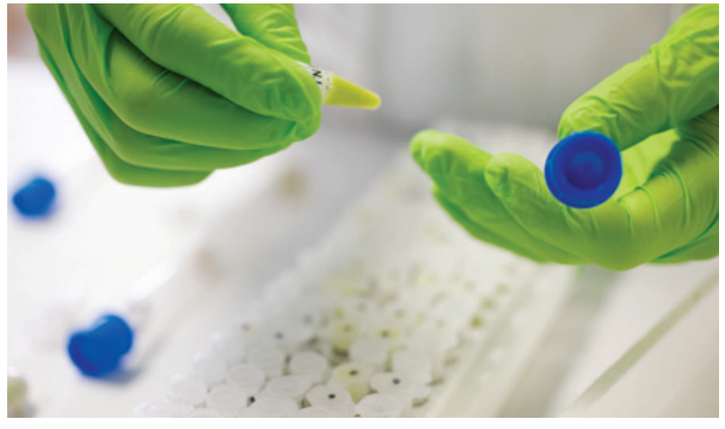
De nombreuses régions n'ont pas de postes d'observation météorologique. Nous comblons cette lacune en combinant les modèles prévisionnels existants avec un système de notre cru qui permet aux plateformes de forage et aux sociétés de transport maritime de planifier leurs activités de jour en jour.

La protection de l'environnement est importante pour nous. Nous fournissons aux sociétés pétrolières des analyses de la santé des poissons dans leurs zones d'exploitation pour veiller à ce que la faune marine ne soit pas affectée par les opérations de forage.

Oceans Ltd. aide en outre la Garde côtière canadienne à organiser ses stratégies de recherche et sauvetage. Nous conjuguons notre connaissance des conditions océaniques avec la recherche sur les caractéristiques de dérive des différents types d'embarcation de sauvetage de manière à ce que la Garde côtière puisse circonscrire les zones de recherche de personnes disparues en mer.

L'aventurier Steve Fossett s'est adressé à nous lorsqu'il a reconstitué le premier vol transatlantique réalisé en 1919. M. Fossett craignait que sa réplique du biplan Vickers Vimy ne puisse transporter assez de carburant pour faire sans escale le trajet reliant St. John's à l'Irlande. Nous avons déterminé les systèmes météorologiques favorables et le moment le plus propice, et il a pu effectuer la traversée sans encombre.

« AU LIEU DE REGARDER EN ARRIÈRE, JE REGARDE TOUJOURS VERS L'AVANT. »

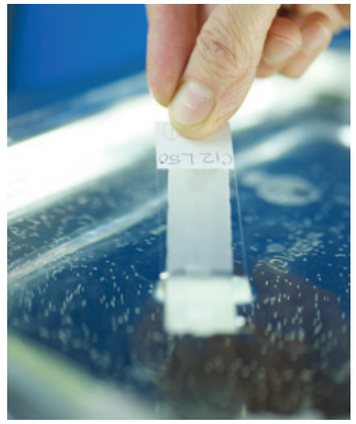


Avec toute cette activité, nous avons commencé à nous sentir à l'étroit dans les locaux que nous louions alors à St. John's il y a environ sept ans. Nous avions la possibilité d'acheter un immeuble centenaire plus spacieux et bien situé, mais délabré. BDC nous a aidés à financer l'hypothèque et la rénovation du bâtiment historique. Les nouveaux locaux nous ont permis de croître et de développer nos services dans des laboratoires et des aires de travail bien équipés.

Nous sommes une petite entreprise qui rivalise avec des sociétés internationales pour obtenir des contrats de l'industrie pétrolière. C'est notre plus grand défi et ce qui nous incite

à demeurer alertes. Les grandes entreprises ont un avantage financier, et certaines ont essayé de nous évincer du marché en surenchérissant à la baisse. Nous avons la réputation d'être meilleurs que quiconque et c'est cet atout que nous devons vendre.

Nous faisons beaucoup de R.-D. pour garder de l'avance et investir dans l'avenir. Quand les instruments existants ne conviennent pas, nous faisons le nécessaire. Ce que nous ne pouvons acheter, nous le fabriquons. C'est la philosophie d'Oceans Ltd., qui explique comment nous en sommes venus à concevoir et à fabriquer notre propre gamme de produits maritimes en plastique (balises de sécurité et accessoires) ainsi que des sonars pour mesurer les icebergs.



Nous participons aussi au développement d'énergies de remplacement. Nous effectuons les recherches océanographiques liées à un projet d'essai dans le cadre duquel des turbines ont été déployées dans la baie de Fundy pour utiliser la force des marées. Nous aspirons à jouer un rôle dans l'avenir de l'énergie marémotrice.

Au lieu de regarder en arrière, je regarde toujours vers l'avant. J'essaie d'adapter les connaissances acquises dans un domaine de recherche à d'autres projets. J'ai notamment constaté, durant un mandat pour le gouvernement, que les algues se régénéraient rapidement après une tempête. Cela a éveillé mon intérêt pour les propriétés cicatrisantes des extraits d'algues et débouché sur un tout nouveau projet pour mon entreprise.

Nous menons maintenant des recherches en nutraceutique et des essais sur des préparations à base d'extraits d'algues contre l'acné et le cancer. Les implications sont énormes et nous avons beaucoup investi dans l'étude de la bioactivité des algues ces cinq dernières années.

Même si j'emploie les meilleurs spécialistes, j'aime mettre la main à la pâte. Je fais beaucoup de travail océanographique, j'épluche tous les rapports et j'en rédige certains. Je n'étais pas faite pour être une simple administratrice.

Il est important de nouer de bonnes relations avec les gens, les banques et les entreprises de la communauté. Leur soutien pèse lourd dans la balance.

Pour réussir, il faut vraiment aimer ce qu'on fait. C'est plus important, au départ, que de gagner beaucoup d'argent. Faire ce qui vous intéresse véritablement est ce qui vous aidera à affronter les tempêtes tout au long de votre carrière. J'ignore si mes efforts « changeront le monde », mais je m'y efforce.

Bien que je me tourne vers l'avenir, je n'oublie pas mes racines. Je retourne régulièrement à Baie-des-Moutons pour me détendre et pêcher le saumon. $

TEL QUE RACONTÉ À **RICHARD ANDREWS**

PIERRE CLÉROUX
ÉCONOMISTE EN CHEF DE BDC

L'AVENIR DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

QUATRE ANS APRÈS L'UNE DES PIRES CRISES FINANCIÈRES ET RÉCESSIONS DE SON HISTOIRE, L'ÉCONOMIE MONDIALE PEINE ENCORE À RETROUVER UNE CROISSANCE SOLIDE.

La zone euro croule sous d'énormes dettes tandis que l'économie des É.-U. enregistre une expansion timide et n'a toujours pas ramené le chômage aux niveaux d'avant la récession.

C'est là un sombre tableau avec lequel nous devrons apprendre à vivre, selon certains économistes qui affirment que nous avons atteint les limites ultimes de la croissance – que l'économie mondiale ne connaîtra jamais plus une période d'essor comme celle qui a suivi la récession de 2008-2009. Mais la réalité confirme-t-elle cette vision pessimiste ?

En fait, il y a d'excellentes raisons de penser que l'économie mondiale connaîtra d'ici 20 ans une croissance plus marquée qu'au cours des deux dernières décennies.

Sur quoi s'appuie cette opinion optimiste ? Nous ne pourrons assurément pas compter sur les pays riches comme le Canada, les É.-U., la Grande-Bretagne ou la France pour stimuler l'essor mondial. Ce sont les pays à croissance rapide d'Asie et d'Amérique latine qui prendront le relais en tant que moteurs de l'économie planétaire. Déjà, ces économies génèrent presque 50 % de la production mondiale, et cette part est appelée à augmenter rapidement.

Leurs populations et leurs économies plus jeunes, entre autres, expliquent la croissance plus rapide des pays en développement par rapport à celle des pays développés. Dans l'ensemble, le monde comptera 1,6 milliard d'habitants de plus d'ici 2034. Comme la population des pays développés n'augmentera que d'environ 90 millions de personnes, les 95 % qui restent se retrouveront dans les nations en développement.

Déjà, les habitants de ces pays sont beaucoup plus riches qu'ils ne l'ont jamais été, et ils s'enrichissent d'année en année. En Chine, par exemple, le PIB par habitant a doublé en vingt ans et le gouvernement chinois souhaite réitérer cet exploit d'ici 2020. Un schéma semblable se répète dans d'autres pays en développement à forte croissance.

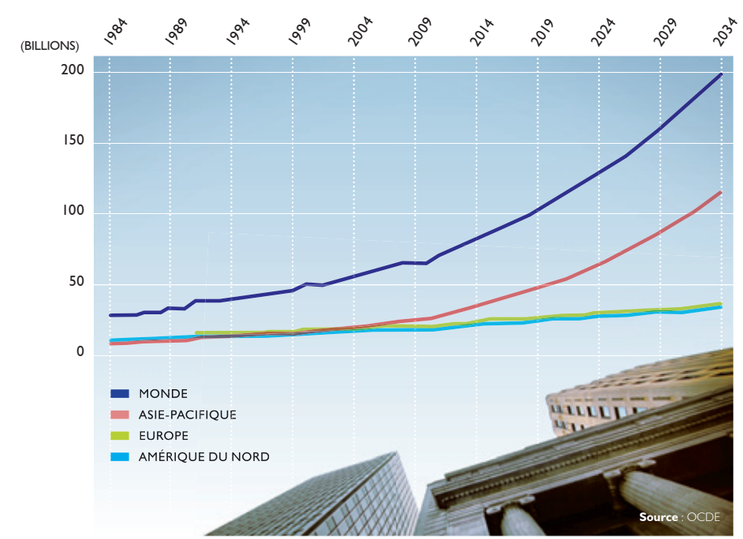
On assiste conséquemment, dans le monde en développement, à la naissance d'une nouvelle classe moyenne qui devrait selon les estimations se chiffrer à un milliard de personnes d'ici vingt ans. Si, ces 20 dernières années, les consommateurs des pays du G7 ont été la source de la demande grandissante sur la scène mondiale, ils seront supplantés par ceux des pays émergents au cours des 20 prochaines.

Les revenus croissants permettront aux gens d'avoir accès à des logements plus confortables, à de meilleurs soins de santé et à des possibilités d'éducation accrues. Ils auront aussi de l'argent pour acheter des voitures et des téléviseurs et pour voyager à l'étranger.

Tout cela aura une influence colossale sur le paysage économique mondial. La croissance se déplacera des É.-U. et de l'Europe vers des pays émergents comme la Chine et le Mexique.

Pour les entrepreneurs canadiens, le message est clair. Le temps est venu de repenser votre stratégie d'exportation pour profiter des immenses débouchés qu'offrent les marchés émergents internationaux. Êtes-vous prêt à conquérir la nouvelle économie mondiale ? $

PRODUCTION ÉCONOMIQUE MONDIALE SUR 50 ANS
(EN DOLLARS, PARITÉ DES POUVOIRS D'ACHAT – 2005)



CE N'EST PAS CETTE PUBLICITÉ QUI VOUS AIDERA À DÉCOUVRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS.

Visitez **bdc.ca/croiseedeschemins** pour apprendre comment des entrepreneurs ont vécu la croissance de leur entreprise, ou communiquez avec nous pour découvrir des services de financement et de consultation sur mesure qui répondent à vos défis de croissance.

BDC est la seule banque qui s'investit **uniquement** auprès des entrepreneurs.

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CONSULTATION

bdc.ca

Canada