BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
HIVER 2014 / VOL. 34 N° 1 / BDC.CA

profits

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

L'ARGENT EST ROI

COMMENT CONSOLIDER VOTRE TRÉSORERIE

SE DONNER UNE MISSION

VOTRE ENTREPRISE PEUT FAIRE BOUGER LES CHOSES

DE LA CLASSE

SECRETS D'UN FLEURON DE L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE CANADIENNE

MICHAEL WHITTAKER
PRÉSIDENT / BONTÉ FOODS

BDC
L'entrepreneur d'abord

08
EN COUVERTURE
ASSAINIR LA TRÉSORERIE

Une meilleure gestion de trésorerie a aidé le fabricant de charcuterie **BONTÉ FOODS** à renouer avec la croissance et à accroître sa résilience. Apprenez comment votre entreprise peut assurer la vigueur de sa trésorerie.

04
TOUR D'HORIZON

UN MODE DE VIE SAIN

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

PRINCIPES DE BASE D'UN CONTRAT INTERNATIONAL

CONSEILS UTILES POUR L'ACHAT D'UN IMMEUBLE COMMERCIAL

12
REPORTAGE
S'IMPLIQUER VRAIMENT

En promettant de planter dix arbres pour chaque vêtement qu'elle vend, **TENTREE INTERNATIONAL** mise sur le désir des Canadiens d'acheter de manière responsable et rivalise avec des fabricants de vêtements bien établis. Votre entreprise peut, elle aussi, surfer sur la vague de la responsabilité sociale.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
OBJECTIF CROISSANCE

Une passion pour la robotique, le sens des réalités et des compétences entrepreneuriales fondamentales ont permis à **CLEARPATH ROBOTICS** de passer d'un projet universitaire à une entreprise de plusieurs millions de dollars en quelques années à peine.

19
DANS SES MOTS
CHAQUE DÉTAIL COMPTE

CHRISTIANE GERMAIN était dans la trentaine lorsqu'elle et son frère ont ouvert leur premier établissement hôtelier à Québec et lancé le concept d'hôtel-boutique au Canada. Près de 25 ans plus tard, **GROUPE GERMAIN HOSPITALITÉ** gère un réseau hôtelier pancanadien et emploie 650 personnes.

JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

L'AMBITION DE CROÎTRE

NOUS FAISONS AFFAIRE AVEC DES DIZAINES DE MILLIERS D'ENTREPRENEURS PARTOUT AU CANADA ET AVONS AINSI UNE TRÈS BONNE IDÉE DE LA FAÇON DONT ILS VOIENT L'AVENIR.

Certains entrepreneurs s'emploient énergiquement à faire croître leur entreprise en développant de nouveaux produits, en perçant des marchés et en investissant dans des équipements et des technologies qui améliorent la productivité.

De nombreux autres choisissent de tourner le dos à la croissance, souvent par crainte des risques qui accompagnent l'expansion. Or, cette décision pourrait mettre leur entreprise en péril.

Voici pourquoi. La mondialisation et Internet attirent dans chaque industrie et dans chaque région de notre pays une nouvelle concurrence féroce de tous les coins du monde. Les barrières à l'entrée traditionnelles disparaissent. Résultat : il faut mettre la barre de plus en plus haut pour réussir.

Pour beaucoup d'entreprises, la croissance constitue la meilleure réponse. Les plus grandes entreprises ont les ressources nécessaires pour affronter la concurrence en attirant les meilleurs employés, en achetant les technologies et les équipements les plus performants, en acquérant des compétiteurs et en explorant les marchés étrangers.

Mais la croissance ne vous permet pas seulement d'améliorer votre position concurrentielle. Elle vous donne aussi la possibilité de créer plus de valeur pour vous, votre famille et vos employés parce qu'une entreprise en croissance aux perspectives prometteuses vaut toujours plus.

Dans le présent numéro de *Profit$*, vous lirez des articles sur des entrepreneurs qui récoltent les bénéfices d'une entreprise en plein essor. Vous pouvez en faire autant en créant un plan qui trace la voie de votre croissance.

Votre plan de croissance devrait commencer par un examen des forces, faiblesses, possibilités et menaces de votre entreprise, ou analyse FFPM. Puis, mettez par écrit où vous souhaitez hisser votre entreprise et ce que vous devez faire pour y parvenir.

Comme vous ne le savez que trop bien, il est facile de perdre de vue vos objectifs, surtout quand votre entreprise se développe rapidement. Votre plan de croissance vous aidera à rester centré sur ce qui importe. Il devrait aussi vous fournir des repères pour mesurer vos progrès. Êtes-vous sur la bonne voie ? Que devez-vous ajuster ?

En cours de route, demandez l'avis de professionnels, de groupes d'entrepreneurs, d'un conseil consultatif ou de l'équipe BDC.

Nous croyons que vous pouvez réussir. Notre travail est de vous y aider. $

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
(Marketing et Affaires publiques)
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.

BDC L'entrepreneur d'abord

Canada

UN MODE DE VIE SAIN

La place accordée à la santé transforme la façon dont les Canadiens s'alimentent, ce qu'ils font de leur temps libre et ce qu'ils achètent. Comment votre entreprise peut-elle tirer profit de cette puissante tendance ?

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

33 % des Canadiens sont prêts à payer plus pour des produits favorisant une meilleure santé.

735 millions de $ ont été dépensés en 2012 pour les services et le tourisme liés à la santé et au bien-être.

50 % des Canadiens tiennent compte de l'incidence d'un produit sur la santé avant de l'acheter.

935 $ représente la somme que les Canadiens dépensent en moyenne par année pour la santé et le bien-être.

4 $ sur **10 $** dépensés sur le marché mondial des produits pour la perte de poids et la gestion de l'alimentation vont aux appareils et aux accessoires.

25 % des Canadiens auront 65 ans et plus d'ici 2031 – la tendance santé ne fera que s'accélérer.

1,3 milliard de $ ont été dépensés en 2012 pour les applications liées à la santé et au bien-être.

Pour en savoir plus sur cette tendance et sur d'autres tendances émergentes, consultez le rapport de BDC intitulé *Planifier votre croissance future : Cinq tendances de consommation qui changent la donne* à www.bdc.ca/tendancesconsommateur.

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

UNE MEILLEURE SUPERVISION

PHOTO : IAN McCAUSLAND

Rob Read est copropriétaire et chef de la direction de Bison Fire Protection, entreprise d'extincteurs et d'alarmes incendie en croissance rapide de Winnipeg. Voici son conseil en matière de gestion. ■ Nous avons entrepris un gros changement en assurant une meilleure supervision du personnel. Notre entreprise croît rapidement et se diversifie. Or, nous manquions d'attention et de cohérence dans le service à la clientèle, la facturation et la gestion des stocks. ■ Nous avons ajouté un superviseur pour chacune de nos divisions, et tous les superviseurs relèvent du directeur de l'exploitation. Auparavant, celui-ci supervisait seul toutes les divisions. Le changement a porté des fruits immédiatement. Les employés ont vu leurs ventes mensuelles passer de 20 000 $ à 25 000 $ ou 30 000 $ par suite d'une meilleure supervision. ■ Il ne s'agit pas d'embaucher un autre claqueur de fouet. Le superviseur surveille l'uniformité, agit à titre de mentor et s'assure que les employés ont de la formation. Nous avons compris que le bon service n'arrive pas par accident. Il faut y investir.

PRINCIPES DE BASE D'UN CONTRAT INTERNATIONAL

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

EXPORTATION : COMMENT ÉVITER LES MAUX DE TÊTE

› *PAR CHRISTIAN DALLAIRE*

Pour une petite entreprise qui effectue une vente à une entreprise locale, un bon de commande et une facture sont parfois les seuls documents administratifs nécessaires. Mais pour une vente à l'étranger, il faut souvent aller plus loin et établir un contrat. Un contrat mal rédigé augmente le risque de litige commercial, ce qui peut entraîner un refus de payer ou un appel des lettres de crédit ou des cautions. Afin d'éviter les maux de tête, assurez-vous d'abord d'inclure ces cinq clauses types :

PARTIES ET DESCRIPTION Indiquez le nom légal complet (pas le nom commercial) de toutes les parties, sur la ligne de signature et partout ailleurs dans le contrat. Définissez aussi clairement l'obligation, pour l'acheteur, de payer et, pour l'exportateur (cédant), de livrer des biens et/ou services précis, y compris une description détaillée du type et de la portée de ces obligations (conception, quantité, installation et garantie).

PRIX Indiquez le prix total et les détails connexes négociés entre l'acheteur et l'exportateur. Par exemple, précisez si le prix est ventilé entre divers éléments, comme la conception, les biens, la formation, ou si plusieurs devises sont utilisées.

CONDITIONS DE PAIEMENT Indiquez comment et quand les paiements seront effectués. Par exemple, quelle est la période de crédit – dans les 30 jours suivant la réception de la documentation ? Y a-t-il des paiements partiels à effectuer à diverses étapes clés du projet ? Utiliserez-vous des mécanismes de paiement, comme une lettre de crédit irrévocable (LCI), un compte ouvert ou du financement externe ?

LIVRAISON Précisez le calendrier de livraison et les conditions, en particulier, qui paiera les coûts liés au transport, au chargement, au transfert de propriété, aux droits de douane et les autres frais de logistique, ainsi que l'assurance sinistre/avarie. La plupart des conditions habituelles sont prédéfinies dans les Incoterms de la Chambre de commerce internationale.

PÉNALITÉS ET DOMMAGES-INTÉRÊTS EXTRAJUDICIAIRES Cette clause indique l'indemnisation financière, habituellement par le cédant, en cas de résiliation imprévue du contrat, attribuable par exemple à une livraison en retard. Assurez-vous que la pénalité est raisonnable par rapport à la valeur globale des biens et des dommages que pourrait subir l'acheteur. Par exemple, les pénalités sont normalement calculées en pourcentage de la valeur contractuelle des biens/services pour une période précise.

Cette liste n'est pas exhaustive. Selon la valeur et la complexité du contrat, vous voudrez peut-être ajouter des clauses sur des retards justifiés, le règlement des différends, le droit applicable, la langue, etc. Pour plus de conseils, consultez un avocat spécialisé en commerce international et téléchargez gratuitement le guide *Modalités des contrats commerciaux* d'Exportation et développement Canada (EDC) à www.edc.ca/modalitesdescontrats.

Christian Dallaire est vice-président régional, Solutions pour petites entreprises, à EDC. Adapté d'un article paru dans le magazine *Exportateurs avertis* d'EDC (www.exportwise.ca/accueil).

CONSEILS UTILES POUR L'ACHAT D'UN IMMEUBLE COMMERCIAL

UN PLAN ET DES CONSEILLERS CHEVRONNÉS SONT CRUCIAUX

Pour un entrepreneur, posséder un immeuble commercial offre de nombreux avantages, notamment l'accroissement de l'avoir personnel à long terme et la liberté de gérer la propriété dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Or, l'achat d'un immeuble commercial est souvent la transaction la plus coûteuse en temps et en argent qu'un propriétaire d'entreprise effectuera. C'est pourquoi il est essentiel pour ce dernier de bien se documenter et de bien planifier l'achat pour s'assurer qu'il répond aux besoins de l'entreprise tout en maximisant son avoir.

« Il n'est jamais trop tôt pour amorcer la planification », déclare Rosanne Horner, une vice-présidente adjointe de BDC qui aide des entrepreneurs du Grand Vancouver à structurer leurs transactions immobilières.

Mme Horner recommande aux propriétaires d'entreprise de constituer une équipe de conseillers de confiance possédant de l'expérience dans les transactions immobilières commerciales.

Voici quelques conseils de Mme Horner pour planifier votre achat :

01 De quel genre d'immeuble avez-vous besoin pour exercer vos activités ? Réfléchissez à ce qui fonctionne bien dans vos installations actuelles et à ce qui ne va pas. Par exemple, l'espace, l'alimentation électrique, les places de stationnement et l'accès au transport pour les employés sont-ils adéquats ?

02 Si vous construisez ou rénovez, renseignez-vous méticuleusement sur les entreprises de construction. Parlez à d'anciens clients et allez sur place pour juger de la qualité des travaux réalisés antérieurement par l'entreprise. Obtenez ensuite plusieurs devis détaillés en vous rappelant que la soumission la moins chère n'est pas toujours celle qui vous offre le meilleur rapport qualité-prix. Vous devez également planifier une somme importante pour les imprévus.

03 Déterminez les éléments indispensables à la bonne marche de votre entreprise et les éléments « agréables à avoir » qui amélioreraient la qualité de votre expérience dans vos installations. Vous pouvez avoir des projets ambitieux pour vos nouveaux locaux, mais vous devez être prêt à en réduire l'envergure avant le début des travaux si le budget devient trop serré.

04 Avez-vous besoin d'acheter de la machinerie, des technologies ou de l'équipement neufs pour votre nouvel établissement ? On oublie souvent de tenir compte de ces éléments dans le coût global d'un déménagement dans de nouveaux locaux.

05 Avez-vous prévu dans votre budget la préparation des lieux et les frais d'exploitation ? « Il est rare qu'une entreprise puisse s'installer dans un nouvel emplacement et commencer à exercer ses activités en claquant des doigts », indique Mme Horner.

Il est également important de vous préparer à consacrer le temps et l'attention nécessaires à votre projet immobilier. Selon Mme Horner, un projet de construction ou de rénovation long et accaparant, doublé d'un déménagement, peut peser lourd sur une entreprise.

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

BDC
L'entrepreneur d'abord

2014 PRIX JEUNE ENTREPRENEUR

GRAND PRIX

100 000 $

POUR FAIRE CROÎTRE VOTRE ENTREPRISE

Vous avez entre 18 et 35 ans
et avez un projet pour
faire passer votre entreprise
à un niveau supérieur ?

INSCRIVEZ-VOUS
AVANT LE 3 AVRIL

BDC.CA/PJE

Canada

Suivez-nous

ASSAINIR LA TRÉSORERIE

METTEZ VOTRE ENTREPRISE EN FORME EN GÉRANT MIEUX VOS FINANCES › *PAR ALEX ROSLIN*

MICHAEL WHITTAKER
PRÉSIDENT / BONTÉ FOODS

PHOTOS : JAMES INGRAM

MICHAEL WHITTAKER, DE BONTÉ FOODS, A APPRIS QUE RESSERRER LES CORDONS DE LA BOURSE FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE. VOICI COMMENT VOUS POUVEZ, VOUS AUSSI, RENDRE VOTRE ENTREPRISE PLUS SAINE ET VIGOUREUSE.

L'an dernier, Michael Whittaker a subi un dur revers. La division des mets préparés de son entreprise, Bonté Foods, a perdu son principal client, un gros transporteur aérien.

Les choses auraient cependant pu être bien pires. Quelques années auparavant, M. Whittaker avait déployé des efforts considérables pour remanier la gestion de trésorerie et restructurer les activités de Bonté, rationalisant ses activités et la rendant plus résiliente. Il savait que l'entreprise, située à Dieppe, en banlieu de Moncton, au Nouveau-Brunswick, survivrait et se remettrait de la perte de son client.

Bonté Foods est surtout connue pour ses charcuteries disponibles dans les épiceries et auprès des distributeurs de services alimentaires à l'échelle nationale ainsi que pour les viandes qui sont vendues par la chaîne de restaurants Greco Pizza (appartenant à sa société mère, Trucorp Investments).

Bonté a remis de l'ordre dans ses finances après avoir éprouvé de graves problèmes de trésorerie en 2006 et 2007. « Nous avons appris à surveiller très attentivement nos liquidités », dit M. Whittaker, qui est président de Bonté Foods et de Trucorp. « Nous gérons nos débiteurs, nos créditeurs et nos stocks beaucoup plus rigoureusement. »

L'entreprise a soigneusement examiné les raisons à l'origine de ses problèmes de trésorerie. Elle a ensuite restructuré ses activités, se défaisant notamment des divisions peu rentables et demandant aux clients d'accepter des prix rajustés à la hausse pour mieux tenir compte de ses coûts.

BOND DES VENTES

Grâce à ces mesures, les ventes de la division des viandes de Bonté ont augmenté de 36 % depuis 2009. Les marges brutes de l'entreprise ont grimpé de presque 6 %.

Pas mal pour une entreprise qui a dû s'adresser à l'Unité de restructuration d'entreprise de BDC pour profiter d'un report des remboursements de capital de son prêt en 2007. (Bonté jouit de nouveau d'une bonne situation financière et rembourse ses prêts.)

Les expériences de Bonté montrent à quel point la gestion de trésorerie – qui se déroule à plusieurs niveaux en même temps, des débiteurs aux créditeurs jusqu'aux questions plus générales concernant le modèle d'entreprise, en passant par les stocks et le contrôle des dépenses – peut être complexe pour un entrepreneur.

Quand l'argent se fait rare, il peut manifestement être difficile de déterminer ce qui cloche et d'y remédier.

La bonne nouvelle est que les entreprises qui se soucient de la gestion de leur trésorerie sont mieux préparées et plus résilientes face aux imprévus, affirme Sophie Gauthier, directrice, Restructuration d'entreprise à BDC au Canada atlantique.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Une bonne gestion de trésorerie commence par l'établissement de prévisions financières, suivi d'une surveillance étroite des résultats financiers, dit Mme Gauthier, qui a travaillé de près avec Bonté durant sa restructuration.

Un nombre étonnamment élevé d'entreprises négligent ces étapes fondamentales et se retrouvent avec de sérieux problèmes de trésorerie, poursuit-elle. « Elles doivent s'ajuster au fur et à mesure en fonction des résultats obtenus parce que les choses ne se passent pas toujours comme prévu. »

Les entreprises à croissance rapide se heurtent souvent à des problèmes de trésorerie parce que les décaissements croissants (paie, stocks, débiteurs, équipement, etc.) peuvent facilement dépasser les encaissements, causant un manque de liquidités souvent fatal.

Vous devez établir vos prévisions financières en réfléchissant d'abord à vos projets pour l'année à venir – en particulier les dépenses importantes comme l'achat d'équipement ou l'acquisition d'une entreprise. Préparez ensuite un état des résultats et un bilan prévisionnels et des prévisions de trésorerie mensuelles.

Envisagez différents scénarios (optimiste, plus probable et pessimiste) afin de pouvoir anticiper l'impact de chacun, suggère Jorge Henao, conseiller d'affaires de BDC.

« Vous pourrez ainsi prédire l'incidence financière de vos projets d'affaires et éviter les surprises », ajoute M. Henao, qui donne aux entrepreneurs des conseils sur la gestion financière.

« NOUS GÉRONS NOS DÉBITEURS, NOS CRÉDITEURS ET NOS STOCKS BEAUCOUP PLUS RIGOUREUSEMENT. »

OBTENIR DU FINANCEMENT

Vos prévisions devraient également indiquer vos besoins en financement pour la prochaine année. Une fois ceux-ci établis, vous pouvez aller trouver votre banquier pour demander des marges de crédit ou des prêts à terme. Vous disposerez ainsi du financement nécessaire avant même que ne surviennent des problèmes.

Utiliser ses liquidités pour l'achat d'actifs à plus long terme comme de la machinerie ou de l'équipement est une erreur courante à éviter (sauf si votre entreprise a un excédent considérable qui ne servira à rien d'autre). Vous pourriez vous retrouver en manque de liquidités à supposer que vos revenus chutent ou que votre entreprise continue de croître.

Souvent, mieux vaut contracter un prêt à terme pour régler ce genre de dépenses.

Comparez chaque mois vos prévisions avec les résultats pour comprendre la cause des écarts et réagir en conséquence, conseille Mme Gauthier. Faites un examen plus approfondi tous les trimestres.

Cerner la cause des écarts vous aidera à déterminer où le bât blesse et comment rectifier le tir.

Par exemple, si les ventes sont plus faibles que prévu, vous pourriez réduire les coûts, reporter les dépenses discrétionnaires ou demander un sursis à vos fournisseurs.

« Vous devez vraiment comprendre la cause profonde du problème pour pouvoir le régler correctement », dit M. Henao.

De faibles marges bénéficiaires peuvent aussi occasionner rapidement des problèmes de trésorerie. Il est fréquent que les entrepreneurs ne tiennent pas compte de tous les frais indirects ou qu'ils fixent simplement des prix trop bas pour générer un niveau de profit acceptable.

Dans le cas des entreprises en plein essor, le problème réside souvent dans un manque de financement pour soutenir l'entreprise jusqu'à ce que les revenus rattrapent les dépenses.

Peu importe la situation, vous devez appliquer les notions fondamentales de gestion de la trésorerie, par exemple en recouvrant les comptes débiteurs dès que possible et en prolongeant vos délais de paiement lorsque vous le pouvez.

UN BEL AVENIR

Bonté a mis en pratique bon nombre de ces conseils lorsqu'elle a connu des difficultés de trésorerie en 2006 et 2007 après qu'une expansion de ses installation de transformation de la viande et une importante acquisition eurent entraîné des dépassements de coûts. Il était trop tard pour faire machine arrière avec ces projets, mais Bonté est intervenue sur d'autres fronts.

Elle a amélioré ses marges bénéficiaires en se départissant des divisions moins rentables. « Nous nous sommes concentrés sur les viandes, notre compétence fondamentale », dit M. Whittaker.

Voyant que la tarification ne reflétait pas les coûts accrus par suite de l'expansion et de l'acquisition, Bonté a proposé à ses clients une hausse de prix substantielle. La plupart ont accepté.

L'entreprise a aussi embauché un consultant externe pour étudier et aider à rationaliser ses activités. Cet effort d'efficacité opérationnelle a amélioré l'efficacité de la production et la gestion des comptes créditeurs et débiteurs et débouché sur l'adoption de la gestion des stocks juste à temps.

Les changements ont accéléré les ventes, haussé les marges et outillé Bonté pour surmonter les difficultés inattendues, soutient M. Whittaker.

« Nous avons maintenant une entreprise vigoureuse, à l'avenir prometteur. » $

5 ÉTAPES POUR MIEUX GÉRER LA TRÉSORERIE

RECOUVREZ les débiteurs le plus rapidement possible, même si vous devez pour cela offrir une modeste remise. Les appareils mobiles peuvent, dans bien des cas, permettre à une entreprise d'envoyer des factures et d'être payée immédiatement.

SURVEILLEZ attentivement votre trésorerie chaque mois et comparez les résultats mensuels et trimestriels avec vos prévisions. Trouvez la source des écarts et faites les ajustements qui s'imposent.

UTILISEZ DES PRÊTS à terme plutôt que votre fonds de roulement ou votre marge de crédit pour l'achat d'immobilisations (équipement, machinerie, etc.) ou les projets immobiliers.

ESSAYEZ D'OBTENIR une prolongation des délais de paiement. Mais, en échange, améliorez vos relations avec les fournisseurs en réglant ponctuellement vos factures.

OBTENEZ D'AVANCE du financement. N'attendez pas de manquer de liquidités. Si des problèmes surviennent, parlez-en franchement à vos banquiers. Ils peuvent offrir un point de vue externe utile et, peut-être, des modalités de remboursement souples.

S'IMPLIQUER VRAIMENT

POURQUOI L'IMPLICATION SOCIALE EST RENTABLE POUR UNE ENTREPRISE

› *PAR CHRIS ATCHISON*

DERRICK EMSLEY, DAVID LUBA ET KALEN EMSLEY
PROPRIÉTAIRES / TENTREE INTERNATIONAL

PHOTOS : KIRIAKO IATRIDIS

DE PLUS EN PLUS DE CANADIENS VEULENT NON SEULEMENT ACHETER D'EXCELLENTS PRODUITS ET SERVICES, MAIS AUSSI QUE LEURS ACHATS AIENT UN IMPACT POSITIF. LES JEUNES PROPRIÉTAIRES DE **TENTREE INTERNATIONAL** EXPLOITENT CETTE TENDANCE POUR ASSURER LE SUCCÈS CROISSANT DE LEUR ENTREPRISE À VOCATION ENVIRONNEMENTALE.

Kalen Emsley et David Luba faisaient du surf et de la randonnée à Hawaii en 2011 lorsqu'ils ont repéré une tendance. Voyant que beaucoup de voyageurs privilégiaient les marques de vêtements socialement responsables – comme TOMS, qui a bâti une image solide en distribuant des chaussures à des enfants nécessiteux – les deux amis ont eu une idée : Pourquoi ne pas créer une marque de vêtements écoresponsable en tirant parti de l'expertise de Kalen qui, durant ses études secondaires, avait dirigé une entreprise de plantation d'arbres avec son frère Derrick ? L'idée serait de planter dix arbres pour chaque vêtement vendu.

De retour à Regina, Kalen et David ont enrôlé Derrick et fondé officiellement tentree international le 1er janvier 2012. « Les gens veulent faire des achats responsables et sentir que ce qu'ils achètent aide la planète d'une certaine façon », dit Derrick Emsley.

Fidèle à sa marque, Derrick (maintenant chef de la direction) hésite même à parler de croissance en termes de ventes. Le succès de l'entreprise, dit-il, se mesure véritablement au nombre d'arbres plantés, qui a dépassé 1,2 million à la fin de la dernière année.

La croissance s'annonce encore beaucoup plus forte, avec une expansion aux É.-U. prévue pour cette année. D'autres pays socialement responsables, notamment l'Australie, sont également dans la mire des fondateurs. « C'est en plantant des arbres et en continuant d'offrir un produit très prisé que nous avons le plus d'impact. Nous devons poursuivre dans cette voie », indique Derrick.

UNE MARQUE ENGAGÉE

Selon Craig Ryan, directeur, Responsabilité sociale d'entreprise à BDC, le succès de tentree est attribuable en partie à un changement dans les habitudes de consommation des Canadiens au cours des dernières années. Les consommateurs d'ici se préoccupent des incidences sociales et environnementales de leurs décisions d'achat et veulent de plus en plus que les entreprises « aient un impact » au lieu de se contenter de « ne pas nuire », dit M. Ryan. Les entrepreneurs qui ne tiennent pas compte de cette tendance risquent d'en souffrir. « Beaucoup de gens et d'entreprises se comportent non seulement en acheteurs, mais aussi en citoyens soucieux du monde qu'ils créent et habitent, poursuit M. Ryan. Tentree n'a fait qu'exploiter ce mouvement. »

Selon un récent sondage d'Abacus Data, près de 60 % des Canadiens se considèrent comme des consommateurs éthiques et seraient prêts à payer plus cher pour les produits et services d'une entreprise socialement responsable.

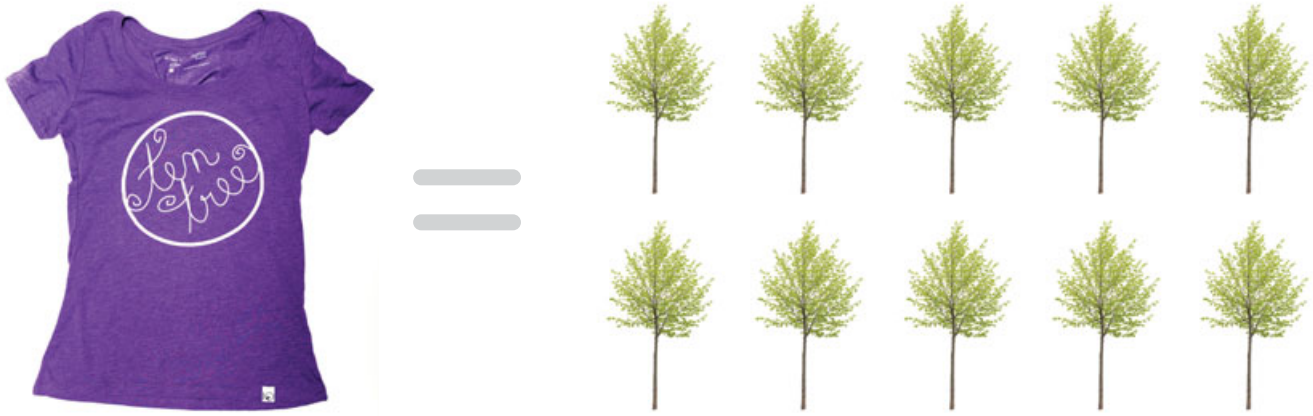
Une étude BDC-Ipsos menée l'automne dernier a révélé que 60 % des acheteurs canadiens seraient prêts à payer au moins 5 % de plus pour un produit ou service qu'ils jugent éthique, et que 90 % cesseraient d'acheter des produits d'une entreprise qui utilise des pratiques irresponsables.

DES EMPLOYÉS MOTIVÉS

Comme l'indique M. Ryan, les entreprises socialement responsables comme tentree peuvent établir clairement un facteur de différenciation de la marque qui contribue à les mettre à l'abri des concurrents meilleur marché. Leur mission les aide aussi à attirer et à garder des employés motivés, déterminés à faire avancer les choses grâce à leur travail. Un autre des avantages est la possibilité de constituer une clientèle extrêmement fidèle, qui agira comme ambassadrice de la marque.

Cependant, les entreprises qui plantent des arbres, donnent des chaussures ou aident les producteurs de café des pays en développement ne sont pas seules capables d'avoir une incidence sociale ou environnementale favorable et d'en récolter les bénéfices. Toutes les entreprises peuvent trouver des moyens d'apporter une contribution positive.

Pour réussir, il vous faut toutefois adopter une approche stratégique pour faire en sorte que votre entreprise reste fidèle à sa mission



et respecte ses promesses sociales, prévient M. Ryan. Vous devez aussi avoir suffisamment de flair pour bâtir une marque solide dans un marché saturé d'entreprises qui font de la durabilité et de la responsabilité sociale des éléments clés de leur proposition de valeur.

FIDÈLES À LEUR VISION

Kalen, David et Derrick estiment que rester fidèles à leur vision est essentiel à la croissance de tentree. « Nos clients ont besoin de croire en nous et en ce que nous faisons, explique Derrick. S'ils mettent en doute le fait que nous plantons véritablement des arbres, nous serons dans le pétrin. »

Bien qu'il existe des moyens de réduire les coûts de plantation des arbres, Derrick n'en voit pas l'intérêt. Tentree, cliente de BDC Financement, travaille avec des organismes sans but lucratif enregistrés pour avoir l'assurance qu'ils observent des pratiques environnementales exemplaires et plantent des arbres qui survivent. L'entreprise s'approvisionne aussi auprès de fournisseurs qui ont des normes éthiques et environnementales élevées, attestées par un cabinet d'audit indépendant.

M. Ryan conseille de faire preuve de transparence à l'égard de vos efforts et recommande de mettre l'accent sur une ou deux initiatives socialement responsables qui reflètent la vision et les compétences fondamentales de votre entreprise.

EN PARLER

À la différence de la plupart de leurs concurrents de l'industrie du vêtement, les fondateurs de tentree n'ont jamais fait de campagne publicitaire traditionnelle, préférant recourir aux plateformes de médias sociaux telles que Facebook et Twitter pour créer une communauté d'abonnés fidèles.

En exploitant l'un des outils marketing les plus abordables qui soient, ils ont renforcé l'authenticité de leur message écologique, laissant essentiellement à leurs adeptes le soin de pousser les ventes grâce au bouche à oreille tout en fournissant une rétroaction utile.

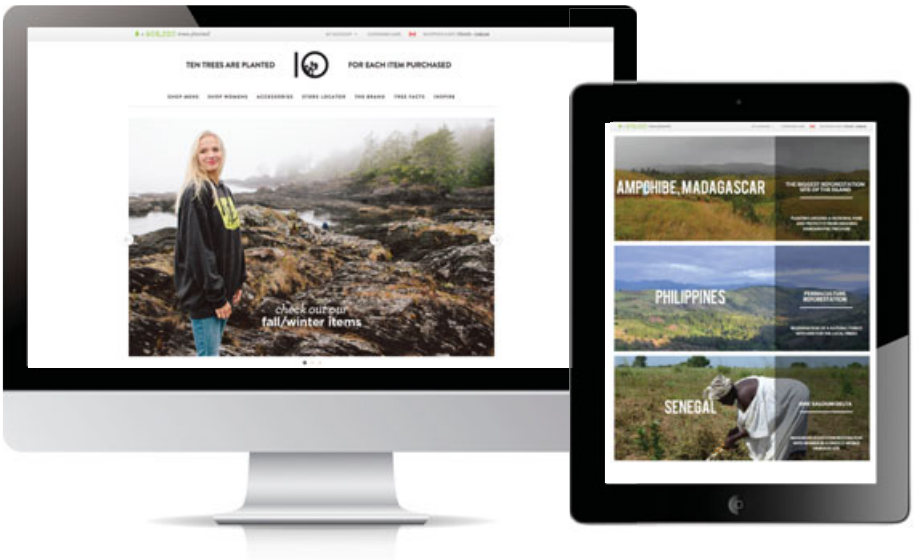
Voyant qu'elle avait recueilli plus de 5 000 « J'aime » sur Facebook en seulement quatre mois – nombre qui dépasse maintenant les 230 000, auxquels s'ajoutent quelque 24 000 abonnés sur Twitter – les magasins locaux ont commencé à s'intéresser à tentree et à proposer ses t-shirts. Des chaînes nationales comme Boathouse n'ont pas tardé à les imiter.

En 2012, les fondateurs ont participé à l'émission à succès *Dragons' Den* du réseau CBC et ont vu leurs ventes grimper immédiatement.

L'entreprise de sept personnes veut maintenant hausser d'un cran ses efforts marketing axés sur l'authenticité en lançant un registre permettant aux acheteurs des produits tentree de voir, à l'aide d'un code, l'endroit exact où leurs arbres ont été plantés.

« Notre histoire est, je crois, des plus inspirantes, indique Derrick. Ce que nous voulons, c'est protéger l'environnement et le préserver pour l'avenir. » $

> « NOS CLIENTS ONT BESOIN DE CROIRE EN NOUS ET EN CE QUE NOUS FAISONS. »



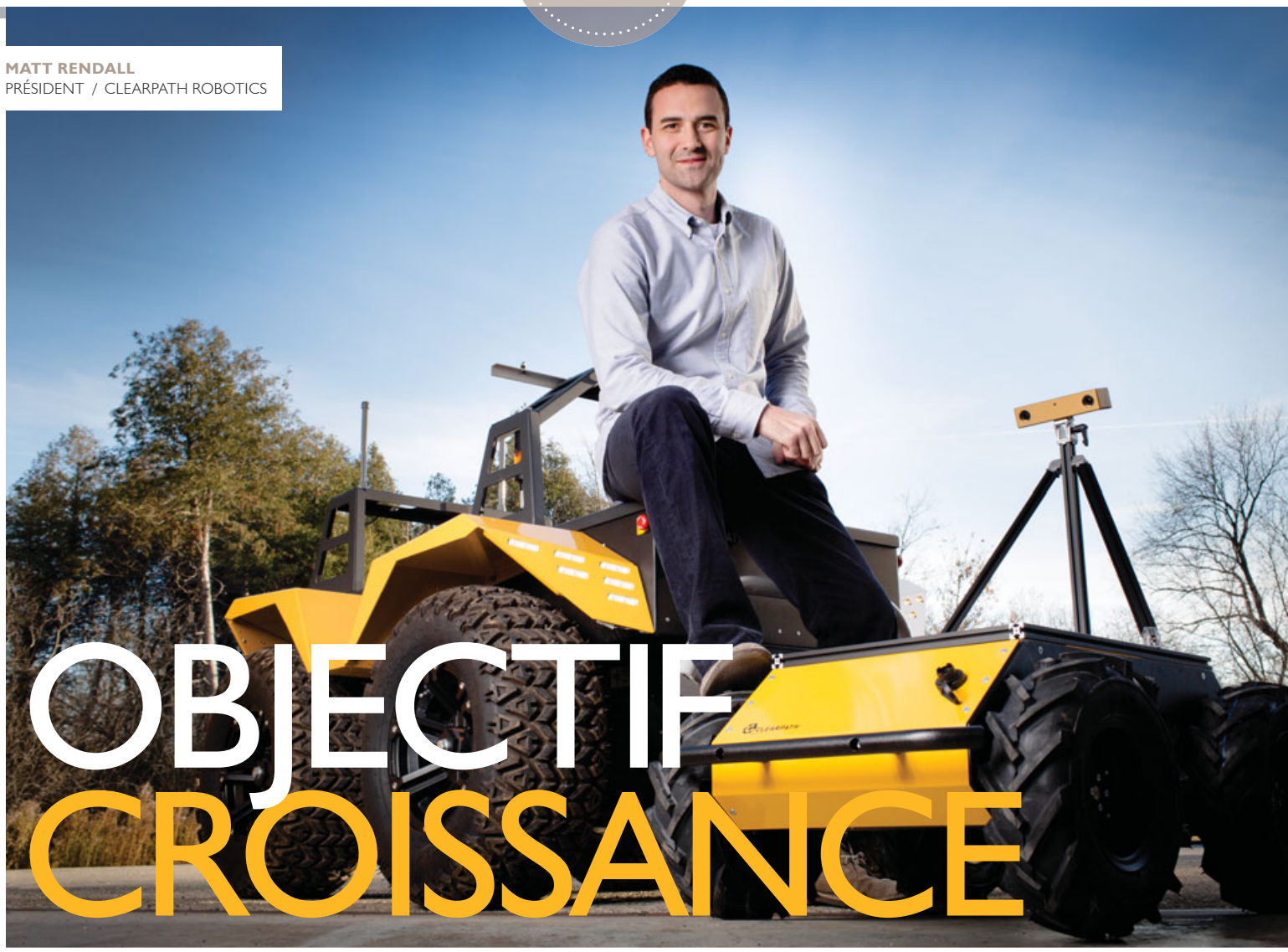
4 MOYENS DE BÂTIR UNE ENTREPRISE INVESTIE D'UNE MISSION

01 COMPRENDRE LES ATTENTES « Vous devez d'abord connaître les attentes de la société », dit Craig Ryan, directeur, Responsabilité sociale d'entreprise à BDC. « Si vous vendez des t-shirts, les consommateurs d'aujourd'hui veulent avoir l'assurance que les personnes qui les fabriquent travaillent dans des conditions sécuritaires. » Comprendre la clientèle cible et les pratiques de votre chaîne d'approvisionnement constitue, selon M. Ryan, une étape initiale importante pour qui veut adopter une approche socialement responsable.

02 RACONTER UNE HISTOIRE INSPIRANTE Comme l'explique Derrick Emsley, chef de la direction de tentree international, créer une marque socialement responsable exige une communication aussi simple et engageante que possible de vos efforts. « Votre cause doit être pertinente, les gens doivent pouvoir s'y identifier, et vous devez raconter l'histoire qui se cache derrière, dit-il. Notre marque porte sur la plantation de dix arbres et sur les centaines de bienfaits qui en découlent. Inutile de s'éparpiller en racontant quatre ou cinq histoires différentes. »

03 UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX Derrick Emsley et ses associés ont utilisé les médias sociaux comme Facebook et Twitter pour commercialiser tentree parce que c'était une stratégie rentable, mais aussi parce qu'elle suscitait l'engagement de la communauté en ligne. « Vous obtenez une rétroaction client instantanée. Toute cause sociale a cependant son lot de sceptiques qui veulent en savoir plus. Vous devez interagir avec les gens et "vendre" votre marque 24 heures sur 24, sept jours sur sept. »

04 PENSER À LA RENTABILITÉ M. Ryan s'empresse de rappeler aux entrepreneurs que « faire une différence » et « faire de l'argent » doivent aller de pair s'ils veulent que leurs initiatives soient rentables. Il leur conseille de réfléchir à quelques questions : L'initiative rapportera-t-elle en réduisant les coûts (économies d'énergie, par exemple) ? Augmentera-t-elle la notoriété de la marque ? Attirera-t-elle des clients ? « Si la réponse est "non", laissez tomber. »



MATT RENDALL
PRÉSIDENT / CLEARPATH ROBOTICS

OBJECTIF CROISSANCE

UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE NÉE D'UN « AMOUR FOU POUR LA ROBOTIQUE »

› *PAR RICHARD ANDREWS*

MATT RENDALL, CHEF DE LA DIRECTION DE CLEARPATH ROBOTICS, ET SES ASSOCIÉS ONT TRANSFORMÉ LEUR PASSION COMMUNE POUR LA ROBOTIQUE EN UNE ENTREPRISE PRIMÉE QUI VEND SES PRODUITS DE TECHNOLOGIE DE POINTE DANS 35 PAYS.

En seulement quatre ans, Matt Rendall et ses associés ont transformé leur passion pour la robotique en une entreprise de plusieurs millions de dollars « spécialisée dans l'automatisation de tâches monotones, désagréables et dangereuses ».

M. Rendall a créé Clearpath Robotics en 2009 avec Bryan Webb, Ryan Gariepy et Pat Martinson alors qu'ils étaient encore tous étudiants en génie à l'Université de Waterloo.

« Nous étions des passionnés de robotique et avions des atomes crochus », dit M. Rendall, 29 ans, qui est chef de la direction de Clearpath à Kitchener, en Ontario. « Nous construisions des robots par plaisir et pensions qu'il serait formidable d'en faire notre gagne-pain. »

Le groupe était également motivé par le désir de faire avancer les choses grâce à la robotique. Son projet initial consistait à fabriquer un appareil de déminage télécommandé.

PHOTOS : YVES LACOMBE

LA DURE RÉALITÉ

« Nous avons appelé l'entreprise Clearpath Robotics pour illustrer notre mission originale, indique M. Rendall. Nous avons construit des prototypes et rédigé un plan d'affaires, mais nous nous sommes heurtés à des obstacles financiers et à des difficultés insurmontables pour une jeune entreprise étudiante. »

Le groupe a donc décidé de cibler un autre marché : celui des chercheurs qui travaillent dans des conditions difficiles ou dangereuses. Son premier client était un professeur de l'Université de Waterloo qui avait besoin d'un véhicule amphibie sans pilote pour effectuer des levés de nappes d'eau peu profondes. C'est de là qu'est né le premier robot du groupe, le Kingfisher. D'autres ventes n'ont pas tardé à suivre.

Le changement de cap reflétait l'opinion de M. Rendall voulant que nombre d'entreprises en démarrage échouent rapidement parce qu'elles ne tiennent pas compte des réalités du marché.

« Nous ne nous sommes incorporés qu'après avoir reçu notre premier bon de commande, dit-il. À quoi bon démarrer une entreprise si nous ne pouvions convaincre quelqu'un de nous fournir les fonds nécessaires. » En fait, nous avions six bons de commande avant même de produire notre premier robot et nous avons fait appel à des anges investisseurs pour en financer la construction. »

Sous le leadership de M. Rendall, l'entreprise est devenue rentable en 18 mois. Elle emploie maintenant 37 personnes. Clearpath Robotics affiche un taux de croissance annuel de 100 % et sert une clientèle universitaire, industrielle et militaire, notamment l'Agence spatiale canadienne, la NASA et le Massachusetts Institute of Technology.

DESTINATION MARS

Les robots de Clearpath comprennent des véhicules pouvant être munis de capteurs et d'équipement scientifique personnalisés pour effectuer des tâches particulières sur tous les types de terrain et dans l'eau. L'entreprise, qui a ajouté un prêt de BDC Financement aux capitaux des anges investisseurs, vend un large éventail de produits – dont le prix varie entre 2 000 $ et deux millions de dollars – en réponse à la grande diversité des besoins.

Par exemple, le populaire robot Husky patrouille les sites d'enfouissement pour déceler les émissions de gaz potentiellement nocives et est utilisé dans une mine à ciel ouvert au Chili pour repérer les dangers. Une mine d'or ontarienne se sert du véhicule amphibie Kingfisher pour la collecte sécuritaire de données dans un bassin de résidus.

« Nos plateformes sont également utilisées par les programmes spatiaux pour préparer l'exploration future de la Lune et de Mars, précise M. Rendall. Nous développons actuellement la prochaine génération d'astromobiles avec l'Université de Toronto, l'Agence spatiale canadienne et le géant de l'aérospatiale MDA. »

Originaire de Toronto, M. Rendall attribue ses compétences au fait d'avoir grandi dans une famille d'entrepreneurs et au programme de maîtrise en affaires, entrepreneuriat et technologie de l'Université de Waterloo. L'Accelerator Centre de la région a aussi aidé à démarrer Clearpath.

En grandissant, M. Rendall a appris le métier d'entrepreneur en gérant de petites entreprises de spectacles de magie et, plus tard, des services d'entretien paysager.

> « C'EST CE QUE JE FAISAIS POUR M'AMUSER AVANT DE LANCER L'ENTREPRISE. »

PENSER RENTABILITÉ

Quand son entreprise a eu besoin de fonds pour croître, il a toutefois fallu plus qu'une formule magique pour les obtenir.

« Le soutien de BDC a été vital, car il nous a permis de libérer notre fonds de roulement et de conserver une participation supérieure dans l'entreprise, souligne M. Rendall. Nos capitaux propres n'auraient pas pu, autrement, être investis dans le recrutement et l'avenir de l'entreprise. »

M. Rendall et ses associés ont de grandes ambitions pour Clearpath et souhaitent investir dans la croissance. « Sans investissements, notre entreprise serait trois ou quatre fois plus rentable, mais nous ne bâtirions pas dans une perspective d'avenir. »

M. Rendall insiste également sur l'importance de surveiller la trésorerie. « Nous analysons chaque transaction pour veiller à ce qu'elle respecte nos critères de rentabilité. »

L'ÉLÉMENT HUMAIN

Clearpath accumule les distinctions. En 2013, M. Rendall a reçu le prix Entrepreneur de l'année d'Ernst & Young pour l'Ontario. Selon lui, la solidité de son équipe est l'un des principaux facteurs de succès de l'entreprise.

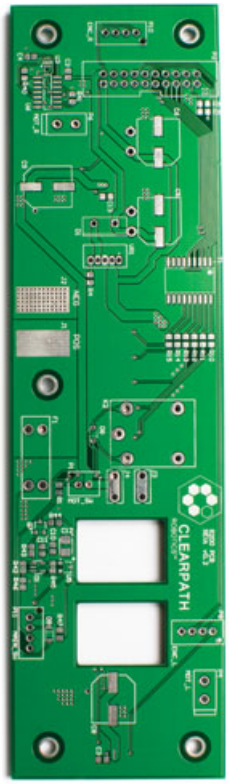
« Les employés sont le cœur d'une organisation et peuvent faire votre fortune ou votre ruine, dit-il. Nous travaillons avec des spécialistes polyvalents et déterminés et sommes passionnés par notre travail. »

M. Rendall souligne l'importance d'innover constamment, surtout que la robotique se répand de plus en plus. Un élément important de la stratégie d'innovation de l'entreprise consiste à maintenir des relations étroites avec les clients et à recueillir leur rétroaction.

UN PÉRIPLE

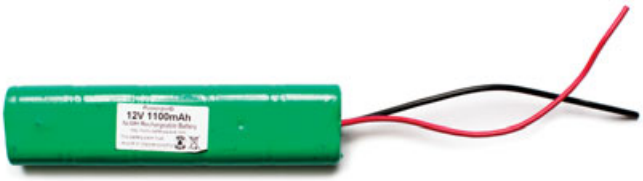
Bâtir une entreprise florissante est gratifiant, mais, prévient M. Rendall, cela exige de l'audace. « Bouclez votre ceinture, car la route est cahoteuse, dit-il. Nous vivons encore des hauts et des bas, qui s'intensifient à mesure que l'entreprise se développe. »

M. Rendall voit le succès de Clearpath comme le triomphe de la passion pour la robotique sur les obstacles qui ont menacé la survie de l'entreprise. « Nous sommes fous de robotique. Autrement, nous aurions baissé les bras devant tant d'écueils à surmonter, dit-il. Malgré tout, je ne vois pas cela comme un travail. C'est ce que je faisais pour m'amuser avant de lancer l'entreprise. Nous continuerons parce que nous adorons cela… et parce que nous sommes obstinés. » $



LEÇONS À RETENIR

01 CONFIRMEZ D'ABORD QU'IL EXISTE UNE DEMANDE POUR VOTRE PRODUIT ET MODIFIEZ-LE SI NÉCESSAIRE AINSI QUE VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES. 02 AIMEZ CE QUE VOUS FAITES ET AYEZ UNE VISION AMBITIEUSE POUR VOTRE ENTREPRISE. 03 CONNAISSEZ VOS CLIENTS ET SOYEZ PROCHE D'EUX. TENEZ COMPTE DE LEUR RÉTROACTION POUR GUIDER VOS PROJETS D'INNOVATION. 04 DÉVELOPPEZ PATIEMMENT VOTRE ENTREPRISE. SURVEILLEZ VOTRE TRÉSORERIE ET INVESTISSEZ DANS LA CROISSANCE. 05 SOYEZ PRÊT À FAIRE FACE AUX REVERS QUI SURVIENDRONT IMMANQUABLEMENT.



PLAN D'INVESTISSEMENT EN TECHNOLOGIES

Pour les petites entreprises et les entreprises en croissance

BDC L'entrepreneur d'abord

L'achat de technologies simplifié

> Trouvez les solutions technologiques les mieux adaptées à vos besoins

> Obtenez un plan d'investissement en technologies comprenant des recommandations et les secteurs auxquels accorder la priorité

> Recevez une liste restreinte de fournisseurs de solutions technologiques, chacun assorti de deux références

> Recevez des conseils impartiaux de spécialistes en technologie de BDC Consultation

Appelez-nous au 1 888 463-6232 ou visitez bdc.ca/planinvestissement

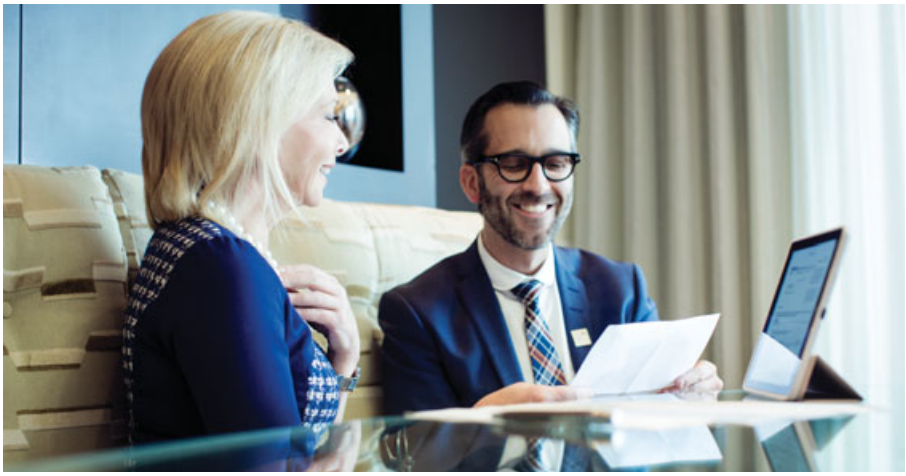
Canada

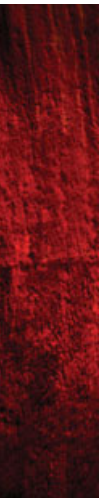
PHOTOS : YVES LACOMBE

GROUPE GERMAIN : CHAQUE DÉTAIL COMPTE

CHRISTIANE GERMAIN
COPRÉSIDENTE / GROUPE GERMAIN HOSPITALITÉ

Christiane Germain et son frère Jean-Yves ont bâti l'une des entreprises les plus connues au Québec. Ils sont coprésidents du Groupe Germain Hospitalité, l'entreprise qui a créé le premier hôtel-boutique au Canada il y a 25 ans. Dans les années 1950, leurs parents ont ouvert une petite tabagie à Québec et, plus tard, ils se sont orientés vers le secteur immobilier et celui de la restauration. Mme Germain et son frère ont commencé à travailler dans l'entreprise familiale à la fin des années 1970, en s'occupant surtout des restaurants de la famille à Québec. Une nouvelle aventure commence dans les années 1980 lors d'un voyage à New York, au cours duquel ils ont séjourné dans le célèbre hôtel-boutique Morgans. Ce fut un coup de cœur et le frère et la sœur ont décidé d'importer le concept au Canada, mais « à la Germain ». Leur premier hôtel-boutique, le Germain-des-Prés, a ouvert ses portes en 1988 à Québec, marquant les débuts du Groupe Germain Hospitalité. Les hôtels-boutiques sont des établissements haut de gamme, situés dans de grandes villes, qui offrent des services personnalisés. Actuellement, les Germain gèrent un réseau hôtelier pancanadien qui emploie 650 personnes dans neuf établissements, dont cinq sous la bannière Hôtels-boutique Le Germain et quatre sous la bannière ALT. Les ALT sont des hôtels au design moderne qui offrent des chambres à prix abordable à longueur d'année. Mme Germain a fait sa marque dans l'industrie touristique et ne compte pas en rester là. Le Groupe Germain Hospitalité, un client de BDC Financement, a trois hôtels en construction et des projets pour le développement de cinq autres.





J'ai quitté l'école et j'ai commencé à travailler à l'âge de 15 ans. Je n'étais pas particulièrement douée pour les études, mais j'ai toujours été douée pour le travail.

J'ai occupé des emplois à temps partiel dans des boutiques de vêtements, puis je me suis trouvé un emploi de caissière dans une banque. J'y travaillais depuis un an lorsqu'on a embauché quelqu'un à un poste similaire au salaire de 111 $ par semaine, alors que je gagnais 72 $. Je suis allée voir mon directeur de succursale qui m'a dit que la différence venait du fait que mon collègue avait terminé son cégep et, qu'en plus, c'était un gars.

Je ne pouvais pas devenir un homme, mais je pouvais retourner aux études. J'ai suivi un cours de deux ans en techniques de gestion hôtelière à Toronto, puis j'ai travaillé pour une chaîne de restaurants là-bas. J'ai toujours eu des emplois liés au service à la clientèle.

J'ai joint les rangs de l'entreprise familiale en 1978. Pendant un certain temps, mon frère et moi nous sommes occupés des trois restaurants de mon père à Québec. Après avoir visité l'hôtel-boutique Morgans à New York, nous nous sommes demandé pourquoi on ne ferait pas cela chez nous.

L'accueil qu'a reçu notre premier hôtel à Québec, le Germain-des-Prés, a été excellent. C'était le premier hôtel-boutique au Canada et quelque chose de très avant-gardiste à l'époque.

Le concept d'hôtel-boutique est encore peu connu, même après 25 ans. Il y a toujours des gens qui pensent qu'un hôtel-boutique c'est un hôtel où il y a des boutiques. Ce n'est pas ça.

« JE N'AIME PAS M'ATTARDER SUR LE PASSÉ. IL FAUT TOUJOURS REGARDER EN AVANT. »

Les hôtels-boutiques ne sont pas faits pour plaire à tout le monde. Ce sont des hôtels plus petits, qui comptent moins de 150 chambres et offrent des services personnalisés à une clientèle qui recherche la qualité et un design unique.

Nous avons recréé le même concept lorsque nous avons ouvert le premier hôtel ALT à Brossard, sur la Rive-Sud de Montréal, en 2007. Même si les ALT offrent des services plus limités que nos hôtels-boutiques, la chaleur et l'ambiance qui s'en dégagent font qu'ils ont un côté très « boutique ».

Je visite souvent nos hôtels. Cela me rapproche des employés. Je crois beaucoup à l'importance de transmettre des messages en personne.

Notre philosophie est d'offrir des services personnalisés, sur mesure. Pour cette raison, le processus de sélection de nos employés est extrêmement important.

Nous cherchons des gens qui veulent fournir un service exceptionnel et qui sont capables d'établir des relations avec chacun de nos clients. Ce genre de service va au-delà des phrases standardisées et tient compte de la personnalité du client et de ses besoins.

Lors d'une conversation avec un employé de l'un de nos hôtels, un client a mentionné que c'était son anniversaire. Il a raconté que sa mère lui donnait toujours une Cherry Blossom pour son anniversaire.

À son retour le soir, le client a trouvé une Cherry Blossom sur sa taie d'oreiller. C'est un détail, mais c'est le genre de détail qui fait toujours extrêmement plaisir. C'est ce que j'appelle un service personnalisé.

Nous essayons de transmettre à nos 650 employés le souci du détail, de l'attention aux petites choses, aux petites différences et, surtout, de leur donner la possibilité d'appliquer notre philosophie.

Gérer une entreprise est une succession d'efforts. Il est important de ne pas se décourager et de garder le cap.

À certains moments, il y a des villes où les taux d'occupation sont très bons et tous les exploitants d'hôtels veulent en profiter. Ils entrent sur le marché en même temps, ce qui fait qu'il y a trop de chambres au bout d'un certain temps. C'est pour cela qu'il faut toujours bien planifier et redoubler d'efforts pour se différencier de la concurrence, pour être les meilleurs.

En 2003, nous avons ouvert notre premier hôtel hors Québec, à Toronto. L'Organisation mondiale de la Santé venait de mettre Toronto sur la liste des villes à ne pas fréquenter à cause de l'épidémie de SRAS. Tout le monde évitait d'aller à Toronto. Cela a rendu notre première année là-bas très difficile.

Je n'aime pas m'attarder sur le passé. Il faut toujours regarder en avant. Quand l'imprévu survient, il faut retrousser ses manches et trouver des solutions. L'endurance et la persévérance sont très importantes.

Même quand les affaires sont excellentes, il ne faut pas oublier qu'à un moment ou à un autre, cela ira moins bien. C'est important d'avoir des fonds disponibles pour faire face aux périodes difficiles.

Nous avons trois hôtels ALT en construction, qui devraient ouvrir dans les 18 prochains mois, à Winnipeg, à Ottawa et à Montréal, dans le secteur Griffintown. Cela nous amènerait à 12 hôtels en 2015.

Nous travaillons également au développement de cinq autres hôtels. Nous aimerions ouvrir des hôtels ALT à Calgary, à Edmonton et à St. John's et des hôtels Le Germain à Ottawa et à Vancouver. Ce sont des marchés que nous regardons avec grand intérêt.

Dans toute relation et tout partenariat, il y a parfois des difficultés à surmonter. C'est la même chose pour les entreprises familiales. L'important, c'est d'être capables de garder une vue d'ensemble et de se respecter mutuellement.

Mon frère, Jean-Yves, s'occupe surtout des finances et de l'aspect administratif, alors que je m'occupe de l'aspect opérationnel du groupe. Ma fille, Marie Pier, et Hugo, le fils de mon frère, ont également rejoint les rangs de l'entreprise familiale en 2006. Marie Pier dirige les équipes d'architectes, de designers et d'ingénieurs pendant la construction et la rénovation des hôtels, tandis qu'Hugo est responsable de la planification et de la gestion des projets de développement hôtelier.

Les entrepreneurs évitent souvent de parler de leurs échecs, mais se tromper aide à avancer. Nous avions un restaurant à Québec qui ne fonctionnait pas. On avait un bail à long terme, on a essayé d'autres concepts et changé le nom plusieurs fois, mais ça ne marchait toujours pas. Finalement, nous l'avons fermé. Mais nous avons tiré des leçons de cette expérience. Nous avons appris par essais et erreurs.

Les jeunes entrepreneurs devraient accepter que les résultats n'arrivent pas du jour au lendemain. Le succès immédiat en affaires est très rare.

La recette du succès n'existe pas. S'il y en avait une, tout le monde réussirait. Mais il y a un ensemble d'éléments qui ont contribué à la réussite du Groupe Germain tout au long des 25 dernières années : le souci du travail, le souci du détail, le souci du client et le souci de nos employés. $

PROPOS RECUEILLIS PAR **ALINA PAHONCIA**

DÉMARREZ VOTRE PROJET
À L'AIDE DE FINANCEMENT CONÇU POUR LES ENTREPRENEURS

Protégez votre fonds de roulement grâce aux solutions de prêt très flexibles de BDC

> Pourcentage de financement plus élevé
> Périodes d'amortissement plus longues
> Calendriers de remboursement adaptés à votre cycle de trésorerie
> Possibilité de reporter les versements sur le capital à l'autorisation
> Conditions qui ne changent pas sans motif valable

Parlez-nous de votre projet
1 888 463-6232 ou visitez bdc.ca

* Certaines conditions s'appliquent.

BDC
L'entrepreneur d'abord

Canada

PIERRE CLÉROUX
ÉCONOMISTE EN CHEF DE BDC

TECHNOLOGIE : UNE OCCASION À NE PAS RATER

LA TECHNOLOGIE CHANGE NOTRE FAÇON DE FAIRE DES AFFAIRES. HEUREUSEMENT, IL Y A DES OUTILS TECHNOLOGIQUES POUR AIDER LES ENTREPRISES DE TOUTES TAILLES À INNOVER, À ACCROÎTRE LEUR PRODUCTIVITÉ, À RATIONALISER LEURS ACTIVITÉS ET À PASSER AU COMMERCE EN LIGNE.

Néanmoins, les entrepreneurs du Canada n'investissent pas autant que ceux des autres pays. Sommes-nous en train rater des occasions ?

D'après des données publiées par le Centre d'étude des niveaux de vie, les entreprises canadiennes ont investi en moyenne 2 553 $ US par travailleur dans la technologie en 2011. Entre-temps, les entreprises américaines ont investi en moyenne 3 938 $ US par travailleur. L'investissement des entreprises canadiennes n'a donc atteint que 65 % du niveau observé chez leurs homologues américaines.

Les investissements technologiques peuvent se répartir entre les ordinateurs, les communications et les logiciels. Pour les ordinateurs, les entreprises canadiennes ont dépensé environ la même somme par travailleur que les entreprises américaines. Par contre, elles tirent beaucoup de l'arrière en ce qui a trait aux logiciels. Globalement, les entreprises canadiennes ont tellement peu investi au cours des 20 dernières années que la valeur de leurs actifs technologiques s'élevait seulement à 48 % de celle des actifs américains en 2011.

Il s'agit d'un écart surprenant et inquiétant pour un aspect si essentiel à la réussite commerciale. Le secteur de la fabrication nous offre un bon exemple. Les fabricants changent leur façon de faire des affaires, notamment en offrant des services pour accompagner leurs produits. Les services ont effectivement compté pour 21 % des gains à l'exportation des fabricants canadiens en 2012. La technologie a joué un rôle crucial à ce chapitre.

J'ai récemment rencontré un groupe d'entrepreneurs prospères qui m'ont dit à quel point la technologie avait été déterminante pour leur succès dans le contexte actuel. L'un d'eux, un fabricant de meubles, a bien illustré comment la technologie peut transformer une entreprise.

Créée il y a plus de 70 ans, son entreprise se battait contre de nouveaux concurrents, surtout chinois. Puis, en 2007, elle s'est transformée en ajoutant un volet service à ses activités de fabrication. Elle peut maintenant recevoir des offres directement des clients par l'entremise d'un site de cybercommerce pour les détaillants. Elle fabrique ensuite les meubles et les expédie directement aux clients dans les 48 heures, n'importe où en Amérique du Nord. Ce n'est plus seulement une entreprise de fabrication de meubles, c'est un fournisseur de services complets aux détaillants.

Cette entreprise connaît maintenant une croissance rapide dans un marché qui a régressé au Canada. Sa transformation n'aurait pas été possible sans un investissement majeur dans les systèmes technologiques. Ceux-ci lui ont permis de se distinguer des autres et de ne plus seulement leur faire concurrence sur les prix.

La technologie change notre monde et intensifie la concurrence. Vous pouvez rattraper le terrain perdu et remporter la course, mais pour cela, vous devez investir pour rivaliser et saisir les nouvelles occasions. N'attendez pas plus longtemps ! $

DU POINT TOURNANT À LA CROISSANCE

QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE POUR JOINDRE 84 % DES CANADIENS ?

Faites croître votre entreprise en ligne grâce aux conseils offerts pendant la Semaine de la PME BDC[MC].

BDC EST LA SEULE BANQUE QUI S'INVESTIT UNIQUEMENT AUPRÈS DES ENTREPRENEURS.

FINANCEMENT | CONSULTATION > **bdc.ca/defiscroissance**

Canada

BDC
L'entrepreneur d'abord