BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA
AUTOMNE 2014 / VOL. 34 N° 3 / BDC.CA

profit$

DE L'INFORMATION ESSENTIELLE
POUR LES ENTREPRENEURS

UN *HIT* AU SUD DE LA FRONTIÈRE

CE QU'IL FAUT POUR VENDRE AUX ÉTATS-UNIS

FAIRE LA BONNE ACQUISITION

LA PATIENCE FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE

FAIRE RENAÎTRE UNE INDUSTRIE RURALE

UN FROMAGER REMPORTE LE PRIX JEUNE ENTREPRENEUR BDC

NOEL ASMAR
GROUPE NOEL ASMAR

BDC
L'entrepreneur d'abord

08
EN COUVERTURE
PLEIN SUD

Depuis ses modestes débuts, le **GROUPE NOEL ASMAR** s'est imposé dans un créneau du marché de la mode – avec 80 % de ses ventes aux États-Unis. Sa présidente, Noel Asmar, a dû surmonter de nombreux défis en cours de route. Voyez comment, vous aussi, vous pouvez y arriver.

04
TOUR D'HORIZON

5 FACTEURS CLÉS ET 5 PIÈGES À ÉVITER POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES

GÉRER LE RISQUE DE CHANGE

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

12
REPORTAGE
ACHETER LA BONNE ENTREPRISE

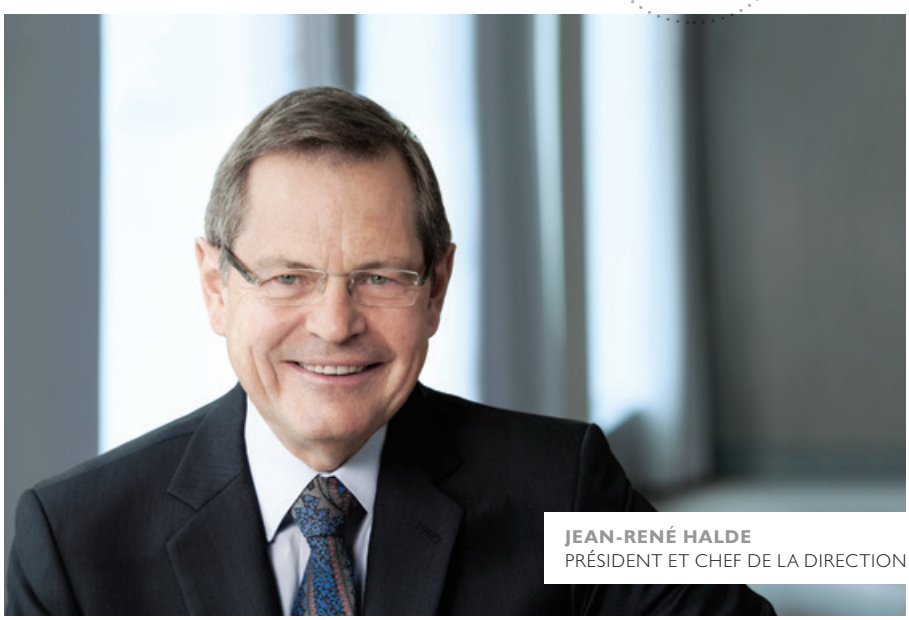
Shane Mahoney, le chef de la direction de **SWISH MAINTENANCE**, une entreprise qui fabrique et distribue des produits nettoyants, suit une ambitieuse stratégie de croissance qui mise entre autres sur les acquisitions. Il sait faire preuve de patience pour trouver une entreprise à acquérir. Découvrez ses secrets pour réaliser une acquisition réussie.

19
DANS SES MOTS
IL NE FAUT JAMAIS ABANDONNER

PAUL PEDNAULT a travaillé pendant 25 ans à perfectionner une méthodologie pour évaluer les demandes de commandite et de dons, qui est maintenant utilisée par de grandes entreprises comme AT&T, MasterCard, BMW et McDonald's. Son parcours professionnel est une leçon de patience et de détermination que tout entrepreneur peut mettre à profit.

16
L'ENTREPRENEUR D'ABORD
UNE RECETTE GAGNANTE

Shep Ysselstein a surmonté des difficultés financières, des obstacles réglementaires et des problèmes de production pour fonder **GUNN'S HILL ARTISAN CHEESE**. Son plan de doubler la taille de ses installations lui a permis de remporter le Prix jeune entrepreneur BDC 2014.



JEAN-RENÉ HALDE
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

VOTRE LISTE DE CHOSES À FAIRE

UNE NOUVELLE ÉTUDE DE BDC PRÉSENTE LES **FACTEURS CLÉS ET LES PIÈGES À ÉVITER** POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES. TOUTE ENTREPRISE PEUT FAIRE MIEUX. ÊTES-VOUS PRÊT À PASSER À L'ACTION ?

En tant que banque de développement, nous avons pour mission d'aider les entrepreneurs à créer et à faire croître des entreprises florissantes, au profit de tous les Canadiens. L'un des moyens que nous utilisons consiste à comprendre ce qu'il faut pour diriger une entreprise prospère et à communiquer ces connaissances aux chefs d'entreprise de l'ensemble du pays.

Je suis fier de dire que nous avons mis sur pied une équipe de recherche exceptionnelle, qui est dirigée par notre économiste en chef, Pierre Cléroux. Cette équipe a réalisé une série d'études innovatrices sur l'entrepreneuriat canadien, dont la plus récente est intitulée *Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires*.

Cette étude bien documentée valide les conseils que nous donnons aux entrepreneurs depuis de nombreuses années. On y présente les cinq grands principes que les entrepreneurs doivent appliquer ainsi que les cinq principaux pièges à éviter.

Ces facteurs de réussite et ces pièges potentiels ne vous surprendront sans doute pas. Néanmoins, si vous êtes comme la plupart des entrepreneurs, il se peut que vous négligiez de suivre certains de ces principes et que vous vous laissiez prendre à quelques-uns de ces pièges.

Et c'est facile de comprendre pourquoi. Vous êtes occupé à régler toutes sortes de problèmes chaque jour. Il est difficile de trouver du temps pour réfléchir, puis mettre en œuvre les grandes décisions qui assureront le succès continu de votre entreprise.

Comment pouvez-vous résoudre ce dilemme ? La réponse repose en partie dans l'un de nos facteurs clés de réussite – demander des conseils à l'externe. Un consultant, un comité consultatif ou encore des pairs rencontrés dans une association commerciale peuvent vous offrir de la rétroaction, un soutien moral ainsi que le coup de pouce dont vous avez besoin pour mettre à exécution votre liste de choses à faire.

Je vous encourage à lire les points saillants de l'étude aux pages 4 et 5 de ce magazine, à télécharger le rapport complet à bdc.ca/facteursclesetpieges, puis à passer à l'action.

Vous pouvez y arriver, et BDC peut vous 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 **bdc.ca/desabonnementprofits** ou appelez-nous au **1 877 BDC BANX (232-2269)**.

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

1 877 BDC BANX (232-2269)
www.bdc.ca

Imprimé sur du papier 100 % recyclé.

BDC L'entrepreneur d'abord

Canada

FACTEURS CLÉS ET PIÈGES À ÉVITER POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES

UTILISEZ CES FACTEURS CLÉS COMME UN AIDE-MÉMOIRE POUR CRÉER UNE ENTREPRISE PROSPÈRE

COMMENT SE FAIT-IL QUE LES ENTREPRISES CHEFS DE FILE RÉUSSISSENT AUSSI BIEN ET QUE D'AUTRES ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS ? BDC S'EST PENCHÉE SUR LA QUESTION ET PRÉSENTE LES RÉSULTATS DANS UNE NOUVELLE ÉTUDE INTITULÉE LES CINQ FACTEURS CLÉS ET LES CINQ PIÈGES À ÉVITER POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES.

LES 5 FACTEURS CLÉS

Un sondage BDC/Nielsen a été réalisé auprès de 1 139 PME canadiennes. Nous avons analysé leurs réponses afin de découvrir en quoi les entreprises se trouvant dans la tranche supérieure de 20 % de chacun des secteurs d'activité se démarquent des autres entreprises.

01 INNOVER

Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui sont le plus innovantes. Elles commercialisent de nouveaux produits et services plus souvent et adoptent les nouvelles technologies plus rapidement. De plus, elles sont plus nombreuses à affirmer que les pratiques liées à l'innovation – de l'amélioration des processus internes à l'adaptation du modèle d'affaires – sont essentielles à leur succès.

02 DEMANDER DES CONSEILS À L'EXTERNE

Il est pratiquement impossible pour vous et votre équipe de savoir exactement quoi faire en toute circonstance. On constate que les entreprises qui réussissent le mieux sont plus susceptibles de demander conseil à l'externe, par exemple en mettant sur pied un comité consultatif ou en ayant recours à un consultant externe.

03 AVOIR UN PLAN SOLIDE ET MESURER SES PROGRÈS

Où voulez-vous que votre entreprise soit dans cinq ans ? Comment allez-vous y parvenir ? Comment allez-vous mesurer vos progrès ? Les entreprises qui réussissent le mieux sont plus susceptibles d'avoir un plan concret à moyen terme et de surveiller leurs progrès à l'aide de diverses mesures de la performance.

04 EMBAUCHER LES MEILLEURS ET SAVOIR LES MOBILISER

Les entreprises qui réussissent le mieux sont prêtes à prendre *plusieurs mois ou plus* afin de n'embaucher que les candidats les plus prometteurs pour combler des rôles et des postes clés, comparativement aux autres entreprises. Les entreprises qui réussissent le mieux ont indiqué qu'elles offraient une rémunération et des avantages plus intéressants, un environnement de travail plus stimulant et une culture d'entreprise plus positive que leurs concurrents.

05 DÉVELOPPER DES LIENS SOLIDES AVEC SES PRINCIPAUX FOURNISSEURS

Les entreprises qui réussissent le mieux accordent de l'importance à plusieurs types de relations, mais à leurs yeux, les relations avec les fournisseurs sont de loin les plus importantes.

LES 5 PIÈGES À ÉVITER

Pour dresser une liste des pièges à éviter, BDC a étudié attentivement 118 entreprises bien établies qui ont éprouvé des difficultés financières.

01 DÉPENDRE D'UNE CLIENTÈLE TROP PEU DIVERSIFIÉE

Près d'une entreprise sur six, parmi celles qui ont été étudiées par BDC, a éprouvé des difficultés attribuables, du moins en partie, à la perte d'un seul client important.

02 SOUS-ESTIMER L'IMPORTANCE D'UNE GESTION FINANCIÈRE EFFICACE

Le manque d'expertise en gestion des finances est probablement la cause la plus fréquente des difficultés qu'éprouvent des entreprises autrement prospères. Il faut deux éléments pour gérer les finances efficacement : les bonnes connaissances et les bons outils. Comme point de départ, téléchargez notre livre numérique *Maîtrisez votre trésorerie : Guide pour les entrepreneurs* à **bdc.ca.**

03 ATTENDRE QU'IL SOIT TROP TARD AVANT DE PRÉPARER UN PLAN D'URGENCE

Des événements imprévisibles, notamment la perte d'employés clés, une augmentation du coût des matières premières ou des catastrophes naturelles comme les incendies ou les inondations, sont une source de problèmes étonnamment courante pour les entreprises qui éprouvent des difficultés financières. En fait, environ 30 % d'entre elles ont été victimes, du moins en partie, de circonstances initialement indépendantes de leur volonté.

04 IGNORER LES TENDANCES DU MARCHÉ

Au cours des dernières années, des avancées technologiques rapides et la mondialisation ont fait en sorte que les nouveautés révolutionnaires sont de plus en plus courantes. À défaut de s'adapter aux changements, votre entreprise pourrait faire face à des difficultés.

05 TARDER À DEMANDER DE L'AIDE

À titre d'entrepreneur, vous pouvez éprouver des difficultés financières, quelles que soient vos compétences. Dans la plupart des entreprises, une intervention rapide peut mener à un redressement efficace. Soyez conscient de la valeur de l'honnêteté et de la transparence avec les partenaires.

—

Le rapport intégral intitulé *Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires* comprend des stratégies pour intégrer chacun des facteurs clés et éviter chacun des pièges. On y présente également l'histoire d'entrepreneurs prospères. Téléchargez-le gratuitement à bdc.ca/facteursclesetpieges.

ILLUSTRATION : VIGG

GÉRER LE RISQUE DE CHANGE

ILLUSTRATION : MATHIEU BÉLANGER

Si votre entreprise exporte ou exerce des activités à l'étranger, il y a fort à parier qu'elle ne gère pas bien le risque de change et, de ce fait, qu'elle s'expose à de graves conséquences comme la diminution de sa capacité concurrentielle et de ses résultats. La gestion efficace du risque de change est loin d'être un exercice futile, surtout à l'étape initiale, mais elle est à la portée de toute entreprise prête à y consacrer les efforts nécessaires.

Voici les étapes à suivre :

- Analysez le cycle d'exploitation de votre entreprise pour repérer où réside le risque de change. Cela vous aidera à établir la sensibilité de votre marge bénéficiaire aux fluctuations de change et à cerner les étapes du cycle d'exploitation où une protection s'impose.
- Évaluez votre exposition au risque de change. Vous pourrez ensuite décider du degré de protection dont vous avez besoin.
- Couvrez votre risque de change. Par « couvrir », on entend simplement le fait de recourir à des instruments financiers spécialement conçus pour fixer le taux de change.
- Élaborez une politique de change, puis appliquez-la. Cette politique doit établir les critères, les procédures et les mécanismes relatifs au risque de change qui serviront de base à votre programme de gestion du risque de change.

—

Cet article a été adapté du magazine *Exportateurs avertis* (exportateursavertis.ca) d'Exportation et développement Canada (EDC). Pour obtenir de plus amples renseignements sur la gestion du risque de change, téléchargez le guide gratuit d'EDC intitulé *Élaborer une politique de change* sur le site **edc.ca**.

CONSEIL EN MATIÈRE DE GESTION

LES PROCESSUS D'AFFAIRES AU SERVICE DE LA CROISSANCE

Jereme Bokitch est propriétaire des trois salons de coiffure Hedkandi et du Butter Beauty Parlour de Calgary. Devenir styliste dans l'un de ses salons signifie faire partie d'une culture bien établie basée sur des processus d'affaires susceptibles d'être répétés et enseignés.

« Dans notre secteur, il y a des lacunes dans la formation et le perfectionnement des stylistes. Je voulais changer cette situation lorsque j'ai ouvert mon premier salon Hedkandi il y a 15 ans. J'ai embauché des diplômés qui sortaient de l'école de coiffure. Ils commencent comme associés et, pendant un maximum de deux ans, ils travaillent en tandem avec un ou une styliste. Nous veillons à développer leurs compétences en coiffure, mais nous leur enseignons aussi des compétences d'affaires : l'importance de reprendre rendez-vous avec les clients, d'offrir des produits de détail et d'obtenir des recommandations. Toutes les procédures de notre programme de formation sont documentées dans un manuel. De plus, je perçois un plus faible pourcentage des profits que de nombreux autres propriétaires de salon afin de permettre aux stylistes de gagner davantage. Le temps et les efforts que nous avons investis dans notre personnel ont porté leurs fruits. Nos stylistes ont progressé grâce au programme et ont connu beaucoup de succès. Et quand leurs affaires marchent, les miennes aussi. Par-dessus tout, contrairement à bien d'autres propriétaires de salon, je n'ai pas à me préoccuper du roulement de personnel. Aucun de mes stylistes n'est allé travailler dans un autre salon depuis cinq ans. »

JEREME BOKITCH
PROPRIÉTAIRE / HEDKANDI HAIR SALON

CAPITAL DE CROISSANCE ET TRANSFERT D'ENTREPRISE

PROJETS DE CROISSANCE • TRANSFERT ET ACQUISITION D'ENTREPRISE

Stratégique

Obtenez le financement dont vous avez besoin si vous n'avez pas suffisamment d'actifs corporels pour garantir un prêt conventionnel et que vous ne souhaitez pas diluer votre participation.

Personnalisé

Profitez de conditions flexibles permettant de consacrer vos ressources financières à la croissance.

Axé sur la relation client

Comptez sur nos experts et sur leur connaissance approfondie de vos besoins d'affaires.

Faites-nous part de votre projet

Appelez-nous au 1-888-463-6232
ou visitez bdccapital.ca

BDC CAPITAL

Canada

NOEL ASMAR
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION / GROUPE NOEL ASMAR

PLEIN SUD

LA BONNE APPROCHE POUR VENDRE AUX ÉTATS-UNIS

› *PAR CHRIS ATCHISON*

PHOTOS : GRANT HARDER

POUR DE NOMBREUSES ENTREPRISES CANADIENNES, LA PERSPECTIVE D'UNE EXPANSION AUX ÉTATS-UNIS EST ALLÉCHANTE, MAIS FAIRE DES AFFAIRES SUR CE MARCHÉ PEUT S'AVÉRER COMPLEXE. VOICI COMMENT **NOEL ASMAR** A RÉUSSI, GRÂCE À DES ÉTUDES DE MARCHÉ, À SON TALENT POUR DÉNICHER LES BONNES OCCASIONS ET À UNE STRATÉGIE AXÉE SUR LA MARQUE, À FAIRE CROÎTRE SON ENTREPRISE AU SUD DE LA FRONTIÈRE.

Quand Noel Asmar a fondé son entreprise de vêtements en 2002, elle ne se doutait pas que la majorité de sa clientèle proviendrait des États-Unis.

Mme Asmar possède une longue expérience dans l'industrie hôtelière et a passé des années à visiter des lieux haut de gamme partout dans le monde. Lors d'une visite dans sa ville natale, en Colombie-Britannique, elle a constaté que sa sœur, qui travaille dans un spa, n'arrivait pas à trouver de beaux uniformes. La plupart ressemblaient à des tenues d'hôpital et conféraient une apparence carrément négligée. Bien que n'ayant jamais étudié dans le domaine de la mode, Mme Asmar estimait qu'elle pouvait offrir quelque chose de beaucoup mieux.

Ses recherches exhaustives indiquaient qu'elle pouvait même créer une toute nouvelle catégorie de vêtements de spa semblables à des vêtements de yoga élégants et ajustés.

MISER SUR LES VENTES EN LIGNE

Pour éviter d'importants coûts de démarrage, Mme Asmar a orienté sa stratégie de vente sur le Web et lancé Spauniforms.com en décembre 2002. Ses premières commandes provenaient du sud de la frontière, et des défis ainsi que des occasions se sont immédiatement présentés.

« L'entreprise était alors très petite, raconte-t-elle. J'entreposais la marchandise chez moi et me rendais moi-même au bureau de poste pour expédier les colis. »

Aujourd'hui, le groupe Noel Asmar de White Rock, en Colombie-Britannique,

emploie 27 personnes et vend des uniformes pour les industries du spa et de l'accueil, auxquels s'ajoute une ligne de vêtements pour les adeptes de l'équitation. Et c'est sans compter la gamme de bols et d'accessoires *design* pour manucure et pédicure. Au total, l'entreprise offre 8 000 articles et affiche une croissance annuelle moyenne de plus de 25 %, avec environ 80 % des ventes aux États-Unis.

Malgré son impressionnant succès d'exportation, Mme Asmar a dû surmonter les obstacles que connaît tout entrepreneur canadien ayant saisi des occasions d'expansion aux États-Unis. La plus grande difficulté pour Mme Asmar a été de trouver les bons conseils, notamment en matière de fiscalité.

UN MARCHÉ DIFFICILE

« Pour vendre aux États-Unis, vous devez comprendre vos droits en tant qu'entreprise canadienne, explique Mme Asmar, une cliente de BDC. Faire des affaires dans ce pays peut être compliqué ; c'est pourquoi il vous faut de bons conseils. »

De nombreuses entreprises canadiennes se tournent naturellement vers les États-Unis lorsqu'elles décident d'exporter ou d'établir une présence à l'étranger. Après tout, ce marché est attrayant à plusieurs égards – proximité géographique, langue et culture familières, ainsi qu'un environnement propice aux affaires. Il constitue également un tremplin éprouvé pour l'expansion vers les pays en développement à forte croissance.

Or, pour trop d'entrepreneurs, une expansion aux États-Unis se transforme en un échec coûteux. C'est parce que souvent, les entreprises canadiennes attaquent le marché américain sans s'être préparées adéquatement, et des facteurs comme des ressources financières insuffisantes, une mauvaise compréhension de la complexité des marchés américains ou un produit ou service qui ne réussit pas à se démarquer finissent par leur nuire.

« Les entreprises canadiennes tendent à sous-estimer les difficultés liées à l'expansion aux États-Unis, souligne Carl Gravel, directeur, Expansion mondiale, à BDC. En fait, ce pays comprend une multitude de marchés différents. Il y a 50 façons de faire les choses, selon l'État. »

NOMBREUX SONT CEUX QUI RÉUSSISSENT

Pourtant, comme en témoignent beaucoup d'entreprises canadiennes, l'expansion sur le marché américain est non seulement possible, mais elle peut également se révéler très lucrative si l'on sait s'y prendre.

Comment Mme Asmar y est-elle arrivée ? Une étude exhaustive de son créneau, des produits uniques et la création d'une solide image de marque sur laquelle ancrer les efforts de marketing ont été déterminants.

Mme Asmar souligne que les Américains sont généralement plus fonceurs que les Canadiens, que ce soit sur le plan du marketing, du développement de produits novateurs ou de l'utilisation de la technologie. Si les entrepreneurs canadiens ne sont pas disposés à investir et à prendre des risques dans ces domaines, ils pourraient bien se faire damer le pion.

M. Gravel, dont l'équipe à BDC conseille les entrepreneurs sur des projets d'expansion à l'international, acquiesce. « Les consommateurs américains demanderont : "Pourquoi vous ? Qu'apportez-vous au marché ? Quelle est votre proposition de valeur ?" »

LA LOGISTIQUE, UN ÉLÉMENT ESSENTIEL

Sujet préoccupant s'il en est un, la logistique peut faire dérailler les efforts d'expansion si elle est mal gérée. Vu l'essor que prenait son entreprise, il était devenu impératif pour Mme Asmar de trouver des moyens d'expédition efficaces et abordables.

L'entrepreneure a donc décidé de faire appel à une entreprise tierce pour la distribution de ses produits aux États-Unis et d'éviter ainsi les retards de livraison et les droits de douane. Il s'en est suivi une diminution des coûts et une amélioration du service à la clientèle, sans parler d'une baisse du niveau de stress chez la principale intéressée.

« Il faut négocier les meilleurs tarifs de messagerie pour demeurer compétitif, affirme-t-elle. Cela est particulièrement important pour les entreprises canadiennes plus petites qui se mesurent à des entreprises offrant la livraison gratuite aux clients situés aux États-Unis. »

Mme Asmar a fait un autre pas important lorsqu'elle a décidé de couvrir son entreprise contre les fluctuations des taux de change. « La gestion des risques de change doit devenir un élément clé du modèle d'affaires », dit-elle.

> « QUE L'ON SOIT OU NON DANS UN MARCHÉ DE NICHE, AUX ÉTATS-UNIS, IL FAUT SE DISTINGUER. »

PENSER « MARQUE » AVANT TOUT

Quand on demande à Mme Asmar quel serait son premier conseil pour réussir aux États-Unis, elle fait valoir la nécessité de bâtir une marque solide et une présence numérique tout aussi robuste, quel que soit le secteur d'activité.

Sa stratégie d'établissement de la marque consistait à présenter les vêtements du groupe Noel Asmar dans les foires commerciales aux États-Unis et à annoncer dans les magazines de mode et de spa.

Mme Asmar a également convoité divers prix de l'industrie, une tactique qui a porté ses fruits. Le groupe Noel Asmar a été nommé premier fabricant de vêtements de spa aux États-Unis pour les sept dernières années par les lecteurs du magazine *American Spa*.

Par ailleurs, Mme Asmar a réseauté avec d'autres chefs de file de l'industrie et partenaires potentiels afin de mieux comprendre le marché des vêtements spécialisés.

« Il faut consacrer au moins 15 ou 20 % de son capital au développement de la marque. Que l'on soit ou non dans un marché de niche, aux États-Unis, il faut se distinguer. » $

4 ÉTAPES POUR ÉTENDRE SES ACTIVITÉS AUX É.-U.

ÉTUDIEZ VOTRE MARCHÉ

Noel Asmar, présidente et chef de la direction du groupe qui porte son nom, a étudié le marché américain pour les uniformes de spa en communiquant avec les associations de l'industrie, en se renseignant sur la concurrence et en demandant des conseils auprès de spécialistes de l'industrie sur la meilleure façon de réussir au sud de la frontière.

OBTENEZ L'AIDE DONT VOUS AVEZ BESOIN

Il importe de rechercher des partenaires locaux fiables – distributeurs, représentants ou coentrepreneurs – qui vous aideront à prendre pied aux États-Unis, explique Carl Gravel, directeur de l'équipe Expansion mondiale de BDC. Vous pouvez aussi avoir recours à la vaste gamme de services offerts par BDC, Exportation et développement Canada, le Service des délégués commerciaux du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada.

RENSEIGNEZ-VOUS SUR LES LOIS FISCALES AMÉRICAINES

Déjà complexes, les lois fiscales aux États-Unis sont appliquées aux niveaux fédéral, étatique et même municipal, ce qui peut donner des maux de tête à tout entrepreneur canadien qui souhaite faire affaire dans plusieurs États américains. La solution de Mme Asmar ? Obtenir des services-conseils en fiscalité américaine et utiliser des logiciels appropriés pour assurer la conformité.

COUVREZ VOS RISQUES DE CHANGE

« Lorsque j'ai lancé Spauniforms.com, chaque dollar au Canada me rapportait 1,50 $ aux États-Unis », se souvient Mme Asmar, qui souligne que les fluctuations monétaires peuvent avoir un impact majeur sur les profits d'une entreprise canadienne. En réaction à la hausse du huard, elle a eu recours à des couvertures du risque de change. Celles-ci sont maintenant au cœur de sa stratégie internationale. Voir « Gérer le risque de change », à la page 6.

POUR EN SAVOIR PLUS, VISITEZ **BDC.CA/EXPORTATION**. *VOUS POUVEZ AUSSI TÉLÉCHARGER GRATUITEMENT LE GUIDE D'EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA INTITULÉ* FAIRE AFFAIRE AUX ÉTATS-UNIS *À* **EDC.CA/ETATSUNIS**.

ACHETER LA BONNE ENTREPRISE

VOTRE STRATÉGIE POUR UNE ACQUISITION RÉUSSIE, ÉTAPE PAR ÉTAPE

› *PAR ALEX ROSLIN*

SHANE MAHONEY
CHEF DE LA DIRECTION / SWISH MAINTENANCE

LES ACQUISITIONS PEUVENT ÊTRE UN PUISSANT MOTEUR DE CROISSANCE POUR VOTRE ENTREPRISE, MAIS ELLES NE SONT PAS SANS RISQUE. L'APPROCHE PATIENTE DU CHEF DE LA DIRECTION DE SWISH MAINTENANCE, **SHANE MAHONEY**, POUR ACQUÉRIR UNE ENTREPRISE A FAIT SES PREUVES, ET ELLE POURRAIT VOUS AIDER À STIMULER LA CROISSANCE DE VOTRE ENTREPRISE.

PHOTOS : DANIEL ALEXANDER

Si un seul mot pouvait décrire la recherche qu'a effectuée Shane Mahoney pour trouver une cible d'acquisition, *patience* est celui qui conviendrait.

M. Mahoney est chef de la direction de Swish Maintenance, un fabricant de produits sanitaires de Peterborough, en Ontario. Swish avait lancé une ambitieuse stratégie de croissance qui comprenait des acquisitions et, en 2012, M. Mahoney cherchait à étendre ses activités dans l'Ouest canadien.

L'enjeu était grand, car l'acquisition pouvait facilement dérailler s'il choisissait la mauvaise entreprise ou s'il n'obtenait pas le financement approprié.

« Vous devez trouver le plus de renseignements possible sur l'entreprise, dit M. Mahoney. Toute omission peut avoir des résultats désastreux. »

La fragmentation de l'industrie des produits d'entretien compliquait encore les choses. La plupart des entreprises de ce secteur sont relativement petites et créées à partir de zéro par leurs propriétaires. Il peut être difficile de négocier un juste prix et de vérifier la santé financière de l'entreprise ciblée.

Or, si M. Mahoney mettait trop de temps à trouver une bonne candidate, cela retarderait la stratégie de croissance de Swish.

Après une recherche méticuleuse auprès des contacts de l'industrie, en ligne et au moyen de visites en personne, M. Mahoney et l'équipe de Swish ont ciblé S.K. Sanitary Specialties, une entreprise familiale de Vancouver spécialisée dans les produits sanitaires.

Outre la vigueur financière de S.K. Sanitary, M. Mahoney appréciait sa « complémentarité naturelle avec Swish », qui est elle aussi une entreprise familiale appartenant aux frères Tony, Mike et Steve Amber, également fondée en 1956.

COMPAREZ LES OFFRES DE FINANCEMENT

Swish avait utilisé des prêts bancaires conventionnels, des avances consenties par les propriétaires et ses liquidités pour financer ses acquisitions antérieures. Cette fois encore, M. Mahoney a pris le temps de comparer les offres et a choisi une voie différente : le financement mezzanine de l'équipe Capital de croissance et transfert d'entreprise de BDC Capital.

Il s'agit d'un instrument d'emprunt assorti de modalités de remboursement flexibles adaptées à des situations particulières, notamment les acquisitions.

« BDC Capital était prête à assumer un niveau de risque supérieur à celui des autres prêteurs, dit M. Mahoney. Nous avions, entre autres avantages, la possibilité de rembourser le prêt à un rythme accéléré. »

Ce travail patient a été payant. L'acquisition a fourni à Swish un solide point d'ancrage dans l'Ouest canadien et, grâce à l'accroissement considérable de ses ventes depuis le lancement de sa stratégie d'acquisition en 2011, l'entreprise était avantageusement positionnée pour poursuivre son essor.

L'acquisition d'une autre entreprise peut être un moyen intelligent de développer vos affaires, surtout dans les marchés difficiles d'accès. Mais elle peut mal tourner pour une multitude de raisons : cible mal choisie, faible intégration ou financement inapproprié, prévient Enes Kula, directeur, Capital de croissance et transfert d'entreprise.

REGARDEZ-Y DE PLUS PRÈS

M. Kula a aidé Swish à financer l'achat de S.K. Sanitary. Il conseille aux clients de s'assurer avant tout qu'une acquisition est la bonne stratégie pour faire croître leur entreprise. Cela exige un peu de planification stratégique.

« Analysez la valeur que vous pourriez ajouter à votre entreprise, dit-il. Puis, demandez-vous si vous avez la capacité interne nécessaire pour générer cette valeur. Si vous ne pouvez la développer à l'interne, une acquisition pourrait accélérer le processus. »

Vient ensuite le choix de la bonne cible d'acquisition. M. Kula suggère de dresser une liste des critères stratégiques auxquels l'entreprise ciblée doit répondre. Souvent, les acquéreurs s'emballent et font l'erreur d'acheter une entreprise avec laquelle ils n'ont pas d'affinités stratégiques uniquement, par exemple, parce que son prix est alléchant.

Un autre danger est de payer trop cher, en particulier dans les marchés chauds comme ceux qu'ont connus de nombreuses villes canadiennes ces dernières années. Un prix excessif réduit vos rendements financiers et augmente votre risque.

Après avoir restreint vos choix, il est crucial d'exercer une diligence raisonnable à l'égard de chaque aspect de votre acquisition potentielle, de la marge brute au fonds de roulement en passant par la rotation des stocks.

« Là encore, soyez discipliné si vous décelez des difficultés, indique M. Kula. Le véritable défi est d'être capable de faire machine arrière. »

Il encourage également les entrepreneurs à financer l'achat d'une manière qui maximise la flexibilité de remboursement et minimise le risque personnel.

MAXIMISEZ LA SOUPLESSE FINANCIÈRE

Outre un prêt garanti par les actifs de l'entreprise, essayez d'obtenir du financement du propriétaire actuel. Le financement par le vendeur comporte habituellement un taux d'intérêt raisonnable et des modalités de remboursement flexibles, et n'exige aucune garantie personnelle. Pour compléter le tout, M. Kula recommande du financement mezzanine parce qu'il offre aussi des conditions souples et requiert habituellement des garanties personnelles limitées, sinon aucune.

Enfin, ne négligez pas de planifier comment vous intégrerez l'acquisition et atténuerez les impacts sur les employés, les clients et les fournisseurs. Soyez attentif à la culture de l'entreprise acquise pour ne pas vous aliéner les gens en place. Communiquez souvent avec eux, avec les clients et avec les fournisseurs, et tâchez de minimiser les perturbations durant la transition.

> « VOUS DEVEZ TROUVER LE PLUS DE RENSEIGNEMENTS POSSIBLE SUR L'ENTREPRISE. »

Les acquisitions ayant toujours fait partie intégrante de sa croissance et de son expansion, Swish a décidé lors d'un exercice de planification stratégique mené en 2011 d'adopter une approche plus audacieuse qui allie croissance organique et acquisitions dans de nouveaux marchés.

L'emplacement géographique était un critère clé pour Swish, qui souhaitait s'établir dans les provinces de l'Ouest, en Nouvelle-Angleterre et dans d'autres marchés stratégiques. M. Mahoney cherchait également des entreprises bien gérées, compatibles avec Swish, partageant la même culture et ayant des propriétaires engagés, prêts à rester à bord pour faciliter la transition après l'acquisition.

LE PLUS DÉLICAT

L'implication continue des propriétaires peut être cruciale en aidant à assurer une intégration harmonieuse, ce qui est souvent la partie la plus délicate d'une acquisition, affirme M. Mahoney. « Les relations clients peuvent s'effriter très rapidement », dit-il.

Quand Swish a acquis par la suite White River Paper, au Vermont, en mars 2014, M. Mahoney a nommé un gestionnaire de projet à plein temps pour superviser l'intégration la première année. Il en est résulté un « niveau d'engagement des employés très supérieur de part et d'autre », dit-il.

M. Mahoney a aussi décidé de conserver la marque White River, largement reconnue en Nouvelle-Angleterre, et de renommer la division états-unienne de l'entreprise Swish White River. De même, voyant que les employés de White River bénéficiaient, pour le même prix, de meilleurs avantages sociaux, M. Mahoney a adopté ce régime pour l'ensemble des employés de Swish.

Ces gestes ont rehaussé la confiance et le moral des employés d'un côté comme de l'autre et rassuré ceux de White River en montrant que l'acquisition n'était pas une prise de contrôle sauvage.

« Une acquisition est chargée d'émotion pour les employés des deux côtés, dit M. Mahoney. Elle suscite toujours de l'insécurité. Si vous englobez tous les employés et que vous leur faites sentir qu'ils ont leur mot à dire sur la future entreprise, vous obtenez un engagement nettement plus élevé. » $

Regardez la vidéo sur Swish et la façon de faire une acquisition à l'adresse bdc.ca/VideoSwish.

4 CONSEILS POUR UNE ACQUISITION HARMONIEUSE

Le chef de la direction de Swish Maintenance, Shane Mahoney, a supervisé son lot d'acquisitions. Il donne quatre conseils pour vous faciliter la tâche.

01 **ENVISAGEZ DIVERSES OPTIONS DE FINANCEMENT** Utiliser vos liquidités pour payer une acquisition risque de créer ultérieurement un dangereux manque d'argent. La structure de financement choisie doit maximiser votre souplesse de remboursement et réduire votre risque personnel. Le financement par le vendeur et le financement mezzanine sont des options intéressantes.

02 **OBTENEZ UNE ÉVALUATION EXTERNE** Certains entrepreneurs surestiment la valeur de leur entreprise, ce qui complique l'acquisition. M. Mahoney encourage les entreprises avec lesquelles il négocie à valider leur évaluation auprès d'un professionnel.

03 **NOMMEZ UN GESTIONNAIRE DE PROJET ET RÉCOMPENSEZ-LE** M. Mahoney préconise de désigner un gestionnaire de projet pour superviser l'acquisition et de le rémunérer, en partie, en fonction de la performance de l'entreprise acquise. En retour, le gestionnaire de projet devrait veiller à ce que tous les services soient responsables des livrables.

04 **ADOPTEZ LES MEILLEURES PRATIQUES** Voyez si l'entreprise acquise applique des pratiques exemplaires que vous auriez intérêt à adopter globalement, en veillant toujours à ce que cela soit dans le meilleur intérêt des clients et des employés.

UNE RECETTE GAGNANTE

UN ENTREPRENEUR RURAL REMPORTE LE PRIX JEUNE ENTREPRENEUR BDC

› *PAR LEO VALIQUETTE*

SHEP YSSELSTEIN
PROPRIÉTAIRE / GUNN'S HILL ARTISAN CHEESE

LE RÊVE DE **SHEP YSSELSTEIN** DE FONDER UNE ENTREPRISE QUI FABRIQUERAIT DES FROMAGES SPÉCIALISÉS S'EST TRANSFORMÉ EN UNE ENTREPRISE FLORISSANTE. LE GRAND PRIX DE 100 000 $ QU'IL A REMPORTÉ DANS LE CADRE DU CONCOURS PRIX JEUNE ENTREPRENEUR BDC 2014 LUI PERMETTRA DE DOUBLER LA TAILLE DE SES INSTALLATIONS ET DE SAISIR DE NOUVELLES OCCASIONS.

L'un de cinq frères vivant sur la ferme laitière familiale, Shep Ysselstein a dû faire un choix : soit il prendrait sa place dans l'entreprise familiale et trairait des vaches, soit il poursuivrait ses propres ambitions entrepreneuriales.

Son rêve ? Exploiter la riche histoire fromagère de sa collectivité et démarrer sa propre fromagerie spécialisée en utilisant le lait provenant de la ferme familiale.

Le seul hic : Shep s'y connaissait très peu en fromages.

Mais il ne s'est pas découragé. Laissant derrière lui Woodstock, en Ontario, il a voyagé un peu partout en Amérique du Nord et même en Europe pour acquérir l'expérience nécessaire. À son retour, après avoir tiré parti de programmes gouvernementaux, surmonté des obstacles de production et relevé des défis d'ordre réglementaire, il a fondé Gunn's Hill Artisan Cheese.

PHOTOS : DANIEL ALEXANDER

UNE PERCÉE MAJEURE

Au printemps de 2013, il a réalisé une percée majeure quand il s'est hissé au premier rang de sa catégorie lors du Grand prix des fromages canadiens, un prestigieux concours national.

« Cette distinction, combinée à nos efforts de marketing antérieurs, nous a permis de traverser les frontières locales et de jouir d'une plus grande visibilité en Ontario », affirme Shep.

Dans les mois qui ont suivi, les boutiques spécialisées et les grandes chaînes d'alimentation se sont ruées sur les fromages de Gunn's Hill, si bien que Shep et son équipe ne suffisaient plus à la demande. Défi classique de toute jeune entreprise, il leur a fallu trouver le capital nécessaire pour accroître leur capacité de fabrication afin de mieux répondre aux besoins du marché.

Les plans de croissance de Gunn's Hill ont reçu un coup de pouce en juin quand Shep, 31 ans, a obtenu le grand prix de 100 000 $ dans le cadre du concours Prix jeune entrepreneur BDC.

Neuf finalistes de partout au pays ont participé au concours cette année. Les gagnants ont été sélectionnés par le comité d'évaluation national de BDC et par le public.

Toni Desrosiers, fondatrice d'Abeego, à Victoria, a remporté le deuxième prix de 25 000 $ en services de consultation de BDC. Elle utilisera son prix pour commercialiser son produit, une pellicule d'emballage alimentaire enduite de cire d'abeille à la fois réutilisable, biodégradable et antibactérienne, dans un plus grand nombre de magasins aux États-Unis.

ACCROÎTRE LA PRODUCTION

Pour sa part, Gunn's Hill utilisera le grand prix pour construire une annexe de 185 m^2 à température contrôlée destinée à l'affinage, ce qui permettra de doubler la production annuelle pour la porter à 60 tonnes ainsi que de produire de nouvelles gammes de fromages vieillis de qualité supérieure, qui stimuleront la rentabilité de l'entreprise.

« Les fromages fins, comme le bon vin, s'améliorent et prennent de la valeur avec le temps », explique Shep.

Gunn's Hill doublera son effectif, tout comme sa capacité de production, ce qui lui permettra d'obtenir les approbations réglementaires nécessaires à l'expansion des ventes en dehors de l'Ontario. Et le plus tôt sera le mieux.

« Franchement, je manque de tout à l'heure actuelle et je ne produis pas suffisamment de fromage dans une journée », dit Shep.

Gunn's Hill Artisan Cheese a créé des emplois et dynamisé l'activité économique à Woodstock en répondant à la demande croissante pour des produits locaux, sains, de qualité supérieure.

Ce n'est pas un secteur facile. L'année dernière, la hausse des importations européennes au détriment du marché canadien a soulevé bien des préoccupations.

PERSÉVÉRER

Shep a l'habitude de surmonter des obstacles. Sa famille l'a soutenu, mais, en l'absence de programme officiel pour apprendre le métier de fromager, il a dû se débrouiller.

Shep est donc parti faire son apprentissage dans de petites fromageries en Colombie-Britannique et dans le nord de l'État de New York. Il est même allé travailler durant une saison avec un fromager en Suisse.

À son retour à la maison, au moment de lancer son entreprise, il a fait face à deux défis de taille : obtenir du capital de démarrage et régler une foule de tracasseries réglementaires.

Woodstock revendique le titre de « capitale laitière du Canada ». Il y a 50 ans, plus de 90 fromageries étaient établies dans ce seul comté ; on n'en compte aujourd'hui que quatre. Autrefois, l'industrie du tabac y était également florissante, mais, depuis, elle s'est effondrée.

En plus des prêts de son père et d'un de ses frères, Shep a tiré profit de plusieurs programmes gouvernementaux. Grâce à cette aide, il a obtenu des prêts de démarrage.

La patience a été son plus grand atout pour combler les exigences réglementaires et son manque d'expérience.

UNE ATTITUDE PATIENTE

« Si c'était à refaire, affirme Shep, je saurais comment faire bouger les choses plus rapidement. Mais la réglementation n'est pas là pour rien, et mieux vaut travailler avec les organismes de contrôle que contre eux. »

Gunn's Hill a également connu, dès le départ, un important revers de production. Le coupable ? La bactérie *clostridium tyrobutyricum*. Cette bactérie produit des acides et de l'hydrogène gazeux pouvant causer des fentes et des bulles dans le fromage et en altérer le goût.

Il peut s'écouler deux mois pendant le processus d'affinage avant que le problème se manifeste. Le fromage « gonflé » qui en résulte est parfaitement comestible, mais il ne passe pas la rampe de la vente au détail normale.

« Je pensais que nous avions pris les bonnes précautions, dit Shep, mais nous n'y avons pas échappé. Nous avons perdu beaucoup de fromages… et des mois de travail. »

Shep s'est retroussé les manches et il a sauvé les meubles en vendant la marchandise à prix réduit ou en en faisant don à des banques alimentaires locales.

DONNER AU SUIVANT

Aujourd'hui, Shep est un fromager primé qui agit avec enthousiasme comme mentor auprès d'autres jeunes. Son conseil le plus fondamental peut paraître un cliché, mais il va au cœur de ce qu'il faut pour réussir en tant qu'entrepreneur.

« Si vous avez de la volonté et que vous êtes prêt à fournir les efforts nécessaires, rien n'est impossible. Vous devez savoir ce qui distingue votre produit et ce qui le rend attrayant et vous assurer qu'il y a de la demande. » $

LEÇONS À RETENIR SELON SHEP YSSELSTEIN »

LEÇONS À RETENIR

01 ALLEZ OÙ IL FAUT POUR ACQUÉRIR L'EXPÉRIENCE DONT VOUS AVEZ BESOIN POUR CRÉER UNE ENTREPRISE FLORISSANTE. 02 GARDEZ LE CAP SUR VOS OBJECTIFS ET NE VOUS LAISSEZ PAS DÉCOURAGER PAR LES DIFFICULTÉS. SI VOUS AVEZ DE LA VOLONTÉ ET QUE VOUS ÊTES PRÊT À FOURNIR LES EFFORTS NÉCESSAIRES, RIEN N'EST IMPOSSIBLE. **03 EN CE QUI A TRAIT AU FINANCEMENT, TIREZ PARTI DE TOUTE L'AIDE À VOTRE DISPOSITION :** FAMILLE, AMIS, PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX APPUYANT L'ENTREPRENEURIAT LOCAL ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL, ETC. **04 FAITES VOS DEVOIRS AU CHAPITRE DU MARKETING.** VALIDEZ VOS IDÉES AU MOYEN D'ÉTUDES AFIN DE CONFIRMER QU'IL Y A DE LA DEMANDE POUR LE PRODUIT QUE VOUS SOUHAITEZ COMMERCIALISER.

MARGE POUR ÉQUIPEMENT
Financement conçu pour une flexibilité d'achat

BDC
L'entrepreneur d'abord

Effectuez des achats d'équipement sur une période de 12 mois, selon des modalités garanties

Investir dans le bon équipement peut aider votre entreprise à devenir plus compétitive, plus productive et plus rentable.

Demandez une marge pour équipement de BDC dès aujourd'hui*

Visitez bdc.ca/equipement

*Sous réserve d'approbation. Certaines conditions s'appliquent.

FINANCEMENT | CONSULTATION

Canada

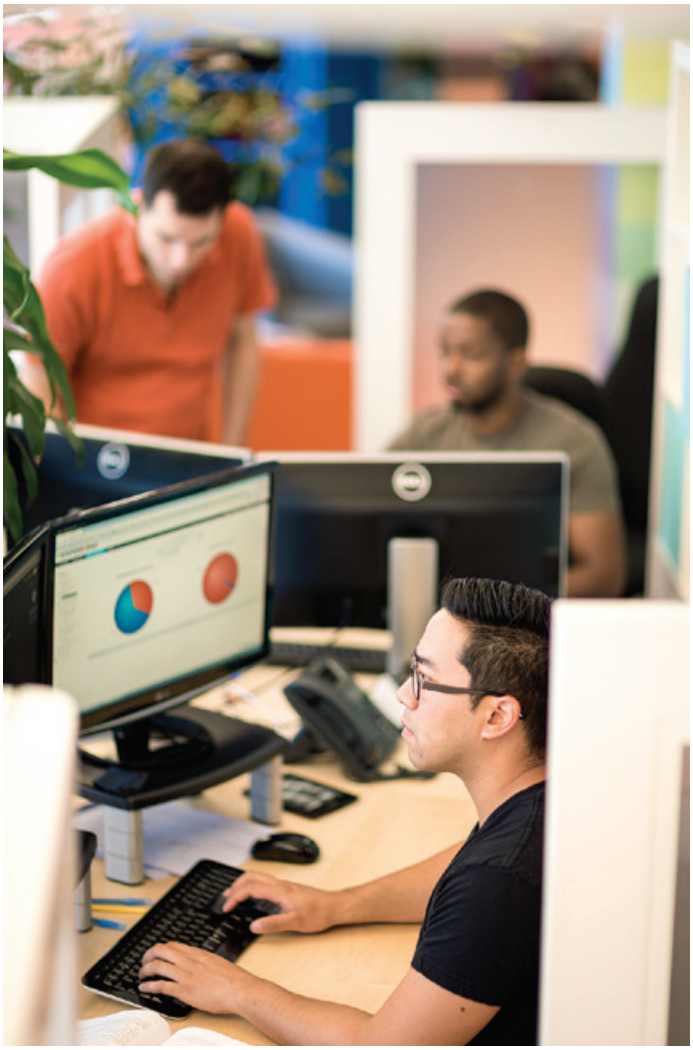
PHOTOS : YVES LACOMBE

PAUL PEDNAULT
PRÉSIDENT-FONDATEUR / SPONSORIUM

PAUL PEDNAULT, SPONSORIUM : IL NE FAUT JAMAIS ABANDONNER

MALGRÉ DES HAUTS ET DES BAS, CET ENTREPRENEUR ÉTAIT DÉTERMINÉ À FAIRE PROGRESSER SON ENTREPRISE

Dans les années 1980, Paul Pednault partageait son temps entre son entreprise de comptabilité et son hobby : la course automobile. Toujours à la recherche de commanditaires pour financer son passe-temps, cet entrepreneur montréalais s'est rendu compte qu'il avait un talent naturel pour recueillir des fonds. Il a vendu ses intérêts dans son entreprise de comptabilité et a fondé une société qui recherchait des commanditaires pour de grands événements du domaine des arts, des sports, etc. ▬ Il a franchi une autre étape quand il a fondé Sponsorium en 1987 pour conseiller les entreprises sur la gestion de leur portefeuille de commandites, tâche compliquée qui prend beaucoup de temps. M. Pednault a alors élaboré une méthodologie permettant aux entreprises d'évaluer les demandes de commandite et de dons qu'elles reçoivent, qu'il a ensuite automatisée sous forme de logiciel. ▬ Près de 25 ans après sa création, sa méthodologie PerforMind – qui est maintenant une plateforme en nuage – aide les entreprises à gérer leurs commandites dans 45 pays et en 22 langues. ▬ Client de BDC, Sponsorium sert de grandes entreprises comme AT&T, MasterCard, HSBC, Air France, BMW et McDonald's.



J'ai toujours été un entrepreneur. Quand j'avais cinq ans, je vendais de la limonade à cinq cents, comme dans les dessins animés ; à douze ans, je vendais des chaussures par correspondance, à quinze ans, des radios et, à 18 ans, des encyclopédies de porte-à-porte.

Je suis le fondateur accidentel de Sponsorium. Dans une autre vie, j'avais une entreprise de systèmes comptables et je faisais de la course automobile comme hobby.

Notre équipe n'était pas toujours sur le podium, mais elle était toujours la plus commanditée. J'avais une facilité naturelle pour attirer les commanditaires et j'ai donc commencé à aider d'autres groupes à trouver du soutien financier.

En 1982, j'ai fondé Communicart, une entreprise qui s'occupait de trouver des commanditaires pour des événements. Peu de gens travaillaient dans ce domaine à cette époque, ce qui nous a permis de prendre de l'expansion rapidement.

Nous avons associé Alcan au Festival de Jazz de Montréal à titre de commanditaire principal au milieu des années 1980. Peu de temps après, Alcan nous a demandé si nous accepterions de gérer son portefeuille de commandites. C'est ainsi qu'en 1987, nous

NOUS AVONS FAIT LA TRANSITION VERS LE LOGICIEL EN NUAGE EN 2002 ET CELA NOUS A BEAUCOUP SIMPLIFIÉ LA VIE.

avons commencé à offrir des services-conseils aux commanditaires par l'entremise d'une nouvelle division : Sponsorium.

J'ai toujours été fasciné par les systèmes. Comment simplifier et augmenter la performance ? Les premiers commanditaires clients n'avaient jamais songé à évaluer leurs activités de commandite.

Les grandes entreprises reçoivent des milliers de demandes de commandite par année. Mais il est impossible d'analyser un si grand nombre de demandes, dont certaines peuvent avoir 40 pages sans compter les vidéos, les présentations et les graphiques.

La méthodologie PerforMind est fondée sur deux inconnues. D'abord, on cherche à savoir dans quelle mesure (en pourcentage) un événement ou projet répond aux objectifs d'entreprise et, ensuite, à quel coût. Nos clients disent à la blague que la méthodologie est suffisamment simple pour que les membres du conseil d'administration la comprennent.

Un jour, un de nos clients m'a demandé pourquoi nous ne commercialisions pas notre méthodologie au-delà de notre clientèle. C'est comme cela que le logiciel est né et que nous avons cessé d'offrir des services-conseils pour nous consacrer exclusivement à implanter PerforMind dans les marchés mondiaux.

Cela n'a pas été facile au début. Chaque fois que nous faisions une vente, cela compensait pour toutes les fois où nous n'avions pas réussi à le faire. Nous faisions du « sur-place ». C'est compliqué de vendre une solution logicielle, car il y a des enjeux de sécurité informatique et d'installation à prendre en compte. À la base, nous étions une entreprise de services-conseils, pas une société informatique.

Nous avons fait la transition vers le logiciel en nuage en 2002 et cela nous a beaucoup simplifié la vie. Le client obtient un mot de passe, il se connecte et c'est tout.

PerforMind permet d'analyser les demandes de commandite, de subventions ou de dons en les filtrant d'abord. Le système permet également de produire des rapports et de les transmettre à d'autres équipes internes ou externes chez l'entreprise cliente.

Depuis 1994, nous n'avons qu'un seul produit : PerforMind. Nous en sommes à la version 12 du logiciel et, tous les ans, nous ajoutons environ 35 nouvelles fonctionnalités en répondant aux besoins de nos clients. C'est inouï jusqu'à quel point on peut améliorer un produit.

Nous pourrions facilement nous consacrer à autre chose. Mais nous préférons garder le focus sur l'objectif de départ. Mon ambition est de faire en sorte qu'un jour, toutes les entreprises utilisent notre logiciel.

Nous sommes en mode acquisition. Nous avons l'intention d'étoffer notre offre de service, mais nous n'allons pas nous éloigner de PerforMind.

Il y a beaucoup de pression, chez les entreprises commanditaires, pour justifier l'investissement de millions de dollars en commandite ou en dons. Si on ne peut pas démontrer la pertinence de ces dépenses, tôt ou tard, les budgets et le personnel seront diminués ou même supprimés. Quand on me demande ce que je fais dans la vie, je dis en riant « Je protège des budgets et des emplois ».

Cela ne donne rien de dépenser des millions en commandites ou en dons sans pouvoir le justifier. Voilà le message que je transmets depuis 25 ans.

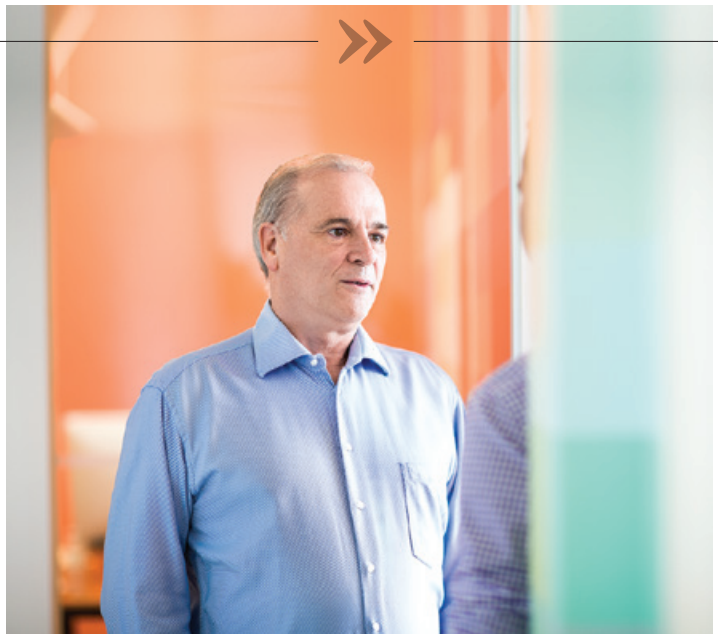
J'adore parler en public. Depuis 1990, j'ai donné une centaine de conférences sur les commandites partout dans le monde. C'est en faisant des présentations à l'étranger que j'ai trouvé mes premiers clients internationaux.

Nous avons 30 employés, dont six ingénieurs en informatique, et cinq bureaux à l'extérieur du Canada – à Londres, à New York, à Melbourne, à São Paulo et à Dubaï. Nous n'avons pas besoin de beaucoup de personnel. Pour chaque région, une personne qui fait les contacts et une autre qui fait le suivi de soutien à la clientèle suffisent. Une seule personne peut s'occuper de plusieurs pays à la fois.

Un développeur qui travaillait à produire la version en nuage de PerforMind devait livrer le produit au mois d'octobre 2001. Au lieu de cela, il a disparu avec l'argent qui lui avait été versé en dépôt. En même temps, nos ventes aux États-Unis ont grandement souffert à la suite des attentats du 11 septembre 2001.

Nous n'avions pas de logiciel (en nuage) et le vice-président des ventes que nous avions

« DEPUIS 1994, NOUS N'AVONS QU'UN SEUL PRODUIT : PERFORMIND. C'EST INOUÏ JUSQU'À QUEL POINT ON PEUT AMÉLIORER UN PRODUIT. »



embauché n'avait rien à vendre. Les astres n'étaient vraiment pas alignés.

Il ne nous restait pas beaucoup d'argent sur ce que nous avions emprunté. Il a fallu être créatif pour convaincre les clients de nous payer avant même que le produit soit sorti. Nous avons redémarré le développement du logiciel en nuage, que nous avons lancé à l'été 2002.

C'est dans ce genre de circonstances que la souplesse et la patience de BDC sont précieuses. En reportant les versements de capital, BDC nous a aidés à traverser ces moments difficiles.

C'est incroyable, la facilité avec laquelle les gens autour de soi disent : « Au moins, tu as essayé. Tu vois que cela ne marche pas, tu devrais peut-être passer à autre chose. »

Ma devise – et peut-être le meilleur conseil pour les autres entrepreneurs – c'est qu'il ne faut jamais abandonner. Il ne faut pas hésiter à demander de l'aide, à commencer par son banquier. Si on croit en son rêve, on trouvera moyen d'y arriver. On ne doit jamais abdiquer. $

PROPOS RECUEILLIS PAR **ALINA PAHONCIA**

Percez sur les marchés étrangers en toute confiance

GRÂCE À UNE APPROCHE ÉPROUVÉE À L'ÉGARD DE LA CROISSANCE INTERNATIONALE

- Déterminez le potentiel de croissance internationale de votre entreprise
- Découvrez quels sont les marchés les plus appropriés pour faire croître votre entreprise
- Élaborez une stratégie efficace d'entrée sur le marché
- Recevez des conseils impartiaux de nos spécialistes du groupe Expansion mondiale

Faites-nous part de votre projet
Appelez-nous au 1-888-463-6232 ou visitez bdc.ca

BDC
L'entrepreneur d'abord

FINANCEMENT | CONSULTATION | **bdc.ca**

Canada

L'INNOVATION : PLUS QU'UN MOT À LA MODE

ÉCONOMISTES, UNIVERSITAIRES ET GOUVERNEMENTS EN PARLENT ABONDAMMENT. LES ENTREPRENEURS ? TRÈS PEU. EN MATIÈRE D'INNOVATION, CE SONT LES GESTES QUI COMPTENT, ET NON LES MOTS.

PIERRE CLÉROUX
ÉCONOMISTE EN CHEF DE BDC

D'après mon expérience, les entrepreneurs utilisent rarement le mot « innovation », même s'ils sont d'excellents innovateurs.

Ils en laissent le soin aux dirigeants des grandes sociétés du Fortune 500 et aux rédacteurs de la *Harvard Business Review.* Leur parler d'innovation aura davantage pour effet de les endormir que de les pousser à l'action.

Ils préfèrent plutôt parler d'améliorations : produits améliorés, meilleurs processus, nouvelles techniques de marketing, etc.

En réalité, les mots importent peu. Ce qui est important, ce sont les idées. Selon certaines études, les entreprises doivent sans cesse s'améliorer – oui, innover – pour réussir.

Il y a 25 ans, John Baldwin, éminent chercheur à Statistique Canada, a examiné les différences dans les stratégies des petites et moyennes entreprises les plus prospères. Il en a conclu que les activités liées à l'innovation étaient le facteur de réussite le plus important, devant la gestion, les ressources humaines, le marketing et les finances.

BDC a récemment mené une nouvelle étude sur les facteurs de réussite des entreprises canadiennes. Il était question de trouver ce qui distingue les entreprises qui réussissent mieux de celles qui réussissent moins bien. Les résultats de cette étude sont conformes aux conclusions de Baldwin il y a un quart de siècle : les entreprises les plus florissantes innovent plus que les autres et elles innovent constamment.

Plus précisément, quels types d'innovation importent le plus ? Des résultats significatifs sont ressortis de notre étude. D'abord, les entreprises qui réussissent mieux sont beaucoup plus susceptibles de lancer de nouveaux produits et services sur le marché.

Le tiers des entreprises les plus prospères que nous avons analysées ont indiqué que plus de 20 % de leurs produits et services actuels n'existaient pas il y a cinq ans. Seulement 12 % d'entre elles n'ont pas commercialisé de nouveaux produits ou services au cours de cette période.

Ensuite, des entreprises qui réussissent mieux, 7 sur 10 ont indiqué qu'elles étaient les premières ou parmi les premières à adopter de nouvelles technologies ; seulement la moitié des entreprises qui réussissent moins bien ont répondu la même chose.

Enfin, interrogées au sujet des innovations précises qu'elles ont mises en œuvre, les entreprises plus prospères ont répondu avoir rendu leurs processus internes plus efficaces, développé de nouveaux produits et services, adapté leur modèle d'affaires (p. ex., mise en place de nouveaux systèmes de facturation) et trouvé de nouveaux canaux de marketing.

Bref, les entreprises qui réussissent mieux sont beaucoup plus susceptibles que leurs homologues moins prospères d'offrir les plus récents produits et services et de le faire au moyen des dernières technologies. Elles consacrent également plus de temps et de ressources à déterminer ce qu'elles pourraient améliorer et à distancer la concurrence.

Notre environnement d'affaires évolue plus rapidement que jamais, et force est de constater que l'innovation est plus qu'un mot à la mode. Les entreprises canadiennes les plus florissantes offrent de nouveaux produits, améliorent leurs processus et optimisent leur fonctionnement. Qu'en est-il de votre entreprise ? $

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 des 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

BDC
L'entrepreneur d'abord

* Certaines conditions s'appliquent.

Canada